

Comment apporter le changement

Ce cadre doit nous aider à explorer et à améliorer les outils et modalités d'évaluation de l'impact et à enrichir / nourrir notre compréhension commune du changement et de la transformation sociale

Document de travail de la CIDSE¹, juillet 2012

Objet du document

Le but de ce document de travail est d'exprimer nos inquiétudes concernant l'agenda actuel sur l'efficacité de l'aide, tout particulièrement dans le domaine de l'évaluation d'impact, et dans la manière dont il affecte les résultats de notre travail. Nous avons l'intention de l'utiliser pour engager un dialogue avec nos collaborateurs, institutions, donateurs, partenaires et bénéficiaires sur l'impact attendu de notre travail ; celui-ci est étroitement lié à notre vision du changement social que nous voulons réaliser et conforme à notre vision et notre mission en tant qu'organisations catholiques. En nous fondant sur des preuves (exemples concrets), nous voulons illustrer les efforts que nous déployons pour contribuer à l'évaluation d'impact sous un angle différent. Cette détermination peut être motivée en partie par notre position – en tant que destinataires des fonds des donateurs. Néanmoins, si la contribution à un changement positif est le but ultime de notre travail et de celui de nos organisations partenaires, les paramètres, les indicateurs et les objectifs finaux que nous fixons pour déterminer notre impact doivent être cohérents avec une vision qui n'est pas nécessairement compatible avec le modèle de développement actuel fondé sur la croissance.

Développement de l'agenda d'action sur l'efficacité de l'aide : examen critique

L'agenda sur l'efficacité de l'aide est le résultat du constat que les politiques officielles de coopération au développement poursuivies pendant les trois dernières décennies n'ont pas réussi à éradiquer la pauvreté dans le monde. C'est au manque de coordination dans le secteur de l'aide qu'on a imputé cet échec. Cependant, de notre point de vue, cet échec est également dû à l'incapacité de l'OCDE à atteindre la cible de 0,7 % d'engagement envers l'APD, ce qui a contraint les donateurs à tirer le maximum de valeur de leurs budgets d'aide restreints. Pour pallier cette défaillance, dans la déclaration de Paris (DP) en 2005, près de 100 signataires – comprenant des gouvernements donateurs et bénéficiaires, organismes donateurs bilatéraux et multilatéraux et banques régionales de développement – se sont engagés à respecter ses principes de prise en charge, alignement, harmonisation, gestion des résultats et responsabilité mutuelle dans leurs politiques de développement, qui visaient essentiellement la réduction de la pauvreté en accélérant la croissance mesurée à partir du PIB. Le programme d'action d'Accra (2008) a établi et réaffirmé les principes communs qui sont devenus le paradigme dominant et la norme en matière d'efficacité de l'aide, en mettant l'accent sur l'efficacité de l'acheminement de l'aide.

¹ Les Responsables de Programme des Organisations Membres de la CIDSE ont collectivement contribué à ce document de travail. Certaines positions qui y sont mentionnées ne sont pas nécessairement tout-à-fait partagées par l'ensemble des membres du Forum des Responsables de Programme.

Bien que l'on puisse soutenir les principes de la DP comme lignes directrices des actions des gouvernements, le choix de privilégier l'efficacité de l'aide au lieu de l'efficacité du développement² a été critiqué par les organisations de la société civile car il accorde la priorité à l'optimisation des ressources et à une approche axée sur les résultats à court terme, laquelle est à la fois restrictive et entrave les efforts déployés pour créer un changement durable. Le Forum à haut niveau de Busan sur l'efficacité de l'aide (décembre 2011) s'est engagé avec le Partenariat de Busan pour une coopération efficace au service du développement (PBd)³ ; celui-ci traduit également un effort pour faire face à l'architecture complexe de la coopération pour le développement qui ne correspond plus au système traditionnel axé sur les donateurs du Nord, mais est de plus en plus axé sur d'importants prestataires de coopération au développement non traditionnels (y compris les grandes économies émergentes telles que la Chine et le Brésil, ainsi que le secteur privé). Le partenariat de Busan élargit également sa perspective et son « attention, de l'efficacité de l'aide vers les défis d'un développement efficace » (PBd § 28), déplaçant ainsi l'éclairage d'un agenda sur l'efficacité de l'aide technique qui n'envisage que les mesures immédiates de l'acheminement de l'aide, vers un agenda qui examine les résultats comme des impacts du développement. Le Partenariat continue toutefois à être fortement ancré dans le principe que « le développement a pour moteur une croissance forte, durable et partagée » (PBd § 28a).

Ceci confirme que, en dépit de quelques changements visibles (reconnaissance et intégration des grandes économies émergentes et de leurs modalités de coopération particulières, la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire), le système d'aide est et reste partie intégrante des structures dominantes qui soutiennent et défendent le paradigme de la croissance économique⁴ par sa portée globale : optimisation des ressources, gestion des résultats et système de financement (aide liée, conditionnalité politique de l'aide).

Les donateurs doivent essentiellement rendre des comptes à leurs gouvernements et aux institutions nationales d'où provient l'aide. Une condition essentielle pour garantir un emploi efficace des fonds est l'élaboration et la mise en place de politiques de résultats et d'outils rigoureux. Bien que l'adoption d'une démarche axée sur les résultats puisse garantir la responsabilisation des acteurs concernés par la fourniture de l'aide, la forte pression exercée par les institutions nationales pousse souvent les donateurs à adopter des méthodologies de conception et de mesure de projet (relations linéaires de cause à effet comme le cadre logique, par exemple) qui se concentrent sur les livrables immédiats et quantifiables, et sont moins susceptibles d'accorder la priorité à l'impact durable à long terme.

Par ailleurs, une culture fondée sur les résultats peut renforcer la responsabilisation des bénéficiaires vis-à-vis des donateurs, mais elle accroît en même temps l'influence des donateurs sur l'orientation des agendas des bénéficiaires. Cela soulève des questions sur la responsabilisation des donateurs envers les pays en voie de développement et la question de savoir si les donateurs vont investir de manière à ce que les citoyens demandent des comptes à leur propre gouvernement. Le souci est que la responsabilisation des donateurs risque d'écarter tout le reste.⁵

² CIDSE, 'Development Aid: Compensation for Injustice or Instrument for Justice?', mars 2008.

³ 4^e Forum à Haut Niveau sur l'Efficacité de l'Aide, Busan, Corée du Sud (Décembre 2011) : http://www.cso-effectiveness.org/IMG/pdf/outcome_document_-_final_fr_.pdf

⁴ Sur les réflexions et les préoccupations des membres de la CIDSE à propos du paradigme de la croissance : voir le document final de la conférence de la CIDSE (13-14 septembre 2011) « Les personnes et la planète au premier plan : idées nouvelles sur le développement ».

http://www.cidse.org/content/publications/rethinking-development/people_and_planet_first.html. Cette conférence s'inscrit dans une démarche plus vaste du réseau CIDSE pour « repenser le développement », examiner la croissance, les paradigmes de développement et le changement. Les débats des deux journées faisaient suite aux travaux déjà lancés ; les résultats de la conférence feront l'objet d'un débat plus large autour d'un nouveau paradigme de développement humain et durable, au-delà de la famille de la CIDSE et des ONG. La conférence a clairement démontré que la CIDSE n'a pas l'intention de suivre purement et simplement les tendances internationales, mais désire fixer des orientations et provoquer des changements.

⁵ Trócaire, *Leading Edge 2020: Critical Thinking on the Future of International Development*, 2011

La réponse de la CIDSE sur l'agenda de l'efficacité de l'aide⁶

Bien que nos propres débats sur l'impact de notre travail procèdent en grande partie de l'agenda de l'efficacité de l'aide, il est important pour nous de savoir si notre travail a pour effets de respecter la dignité de la personne humaine, d'induire des changements visibles dans les conditions de vie des populations pauvres, de contribuer à l'épanouissement des êtres humains et au bien commun, plutôt qu'à renforcer la primauté du marché et des paramètres de la croissance économiques. Dans cette vision de l'épanouissement de l'être humain ancrée dans la Doctrine Sociale de l'Église (DSE), le développement ne se limite pas seulement à l'aide, ni ne se caractérise par l'apport de services de base que l'on peut aisément mesurer et monétiser. Il est considéré au contraire comme un processus d'épanouissement de la personne, basé sur la quête permanente de dignité, d'égalité, de responsabilité mutuelle et de gestion de nos ressources et de la création.

Cette préoccupation particulière que nous avons sur l'impact de notre travail reflète notre mission : celle de promouvoir la justice et la solidarité mondiale, de combattre la pauvreté et l'inégalité, et d'instaurer le développement durable et le bien-être en nous attaquant aux injustices structurelles mondiales et aux racines profondes de la pauvreté.

Cette recherche de changement et de transformation sociale est capitale pour le travail d'évaluation de notre impact. Elle exige que nous soyons critiques du modèle de développement actuel fondé sur la croissance mesurée à partir du PIB qui tend à mettre l'économie avant l'humanité et l'intégrité de la création. En ce faisant, nous pouvons nous inspirer de la doctrine sociale de l'Église, qui souligne la primauté des êtres humains et de leur développement humain intégral, lequel à son tour favorise le bien-être de chaque personne et de la totalité de la personne dans toutes ses dimensions : spirituelle, politique, économique, sociale, scientifique et culturel⁷, ainsi que le bien commun – somme des conditions sociales permettant aux personnes, collectivement et individuellement, de développer leur potentiel plus pleinement et plus facilement.⁸

Reconnaître que nous sommes également des « donateurs », puisque nous acheminons les fonds d'une communauté vers une autre, c'est admettre que nous avons aussi notre part de responsabilité dans la perpétuation de modèles de développement désordonnés, « nordistes » et moins que transparents. Conscients de l'importance accordée à l'optimisation des ressources, nous devons soigneusement examiner les déterminants et les mécanismes qui nous poussent à adopter et à nous adapter à l'optimisation des ressources qui renforcent le paradigme axé sur le marché. Nous sommes donc appelés à donner l'exemple de modèles de partenariat positifs, au sein desquels l'alliance formée entre des communautés témoigne des valeurs auxquelles nous croyons et s'affranchit de la quête de résultats immédiats, là où les forces du marché agissent en perpétuant ou même en risquant d'accroître l'injustice. L'impact relève autant d'un changement transformationnel dans le bien-être et la dynamique des relations humaines que d'un changement dans l'expérience matérielle d'une existence pauvre et défavorisée.

⁶ En réponse à l'approche officielle sur l'efficacité de l'aide, la CIDSE a énoncé un ensemble de principes alternatifs⁶, conformes à la perspective de l'efficacité du développement, qui guident ses travaux de développement. Nous considérons que notre travail est efficace s'il (1) a un impact positif sur la vie des pauvres, (2) est responsable et favorise l'apprentissage, (3) privilégie l'égalité des chances et arrive jusqu'aux pauvres, (4) renforce les capacités, (5) se fait en coordination avec toutes les parties prenantes, (6) est durable («CIDSE, « Aide au développement : réparation de l'injustice ou instrument de justice ? » Mars 2008.)

⁷ Cf. *Catéchisme de l'Église Catholique*, 2235

⁸ Concile Oecuménique Vatican II, *Gaudium et Spes*, 26: AAS 58 (1966), 1046; cf. *Catéchisme de l'Église catholique*, 1905-1912; Jean XXIII, Lettre encyclique *Mater et Magistra*: AAS 53 (1961), 417-421; Jean XXIII, Lettre encyclique *Pacem in Terris*: AAS 55 (1963), 272-273; Paul VI, Lettre apostolique *Octogesima Adveniens*, 46: AAS 63 (1971), 433-435.

Pour que notre action ait un impact, c'est-à-dire qu'elle aboutisse à un changement positif et à la transformation sociale, nous devons impérativement nous attaquer aux causes profondes des inégalités ainsi qu'aux mécanismes qui les enclenchent, en poursuivant le dialogue et l'alliance avec nos partenaires. En termes concrets, cela implique une approche holistique et systémique qui aborde et conteste, au niveau macro, les structures qui engendrent la pauvreté et les inégalités en examinant les systèmes de pouvoir, les inégalités de genre, le modèle de développement fondé sur une croissance mesurée à partir du PIB, les contraintes environnementales et celles liées aux ressources, et les défis liés aux changements climatiques et soutenir/suggérer des alternatives. Il est essentiel d'adopter une approche à plusieurs niveaux qui nous permette de comprendre et de casser la chaîne d'inégalités.

1. Notre vision du changement

Bien que les agences de la CIDSE aient chacune leur propre mission, leur mandat et leur méthode de travail, elles partagent de nombreux points communs dans la façon d'appréhender et de chercher à influencer le changement.

Les programmes de développement des organisations membres (OM) de la CIDSE s'inspirent de la Doctrine Sociale de l'Église, dont les principes de bien commun mondial, de subsidiarité, de durabilité et d'option préférentielle pour les pauvres sous-tendent et orientent l'analyse et les actions des OM en faveur du type de changement et de transformation sociale qu'elles s'emploient à obtenir.

En tant qu'organisations nées de l'Église et de mouvements d'Église ayant largement contribué au changement, les OM de la CIDSE essaient de promouvoir la justice sociale et partagent un même engagement à travers une approche partenariale basée sur la solidarité, valeur essentielle de l'alliance pour le changement qui est au cœur de leur travail en réseau. Les agences de la CIDSE s'intéressent au changement sociétal en tant que changement des conditions matérielles (« changements palpables ») et non matérielles (« changements impalpables ») que les personnes concernées considèrent important pour elles. Le changement proposé par les agences de la CIDSE et leurs partenaires est basé sur les droits de l'homme, la dignité humaine et le développement durable, où les gens sont les principaux acteurs actifs de leurs propres processus de changement. Il s'agit de créer les conditions, les systèmes et les structures qui favorisent une forme de développement humain, incluant la durabilité sociale et environnementale et respectant les impératifs de justice sociale. Nous sommes convaincus qu'un tel changement requiert non seulement de nous atteler aux symptômes de la pauvreté mais aussi à ses causes sous-jacentes, profondément ancrées dans les injustices structurelles et le déséquilibre historique des rapports de force politiques, économiques et sociaux entre le Nord et le Sud. Cela exige que nous reconnaissons mutuellement que, en luttant contre la pauvreté et l'injustice dans le Sud, nous devrions également pouvoir remettre en question nos rôles dans nos propres sociétés comme étant le mécanisme fondamental qui engendre et reproduit l'injustice et des inégalités persistantes.

Depuis les 50 dernières années, les OM de la CIDSE, en échange avec leurs partenaires du Sud, ont appris à identifier au sein de la société les *structures de péché*⁹, c'est-à-dire à interroger et à transformer les structures sociales « macro » (le pouvoir et ses configurations institutionnelles, réglementaires, inscrites dans les systèmes de production et d'échange), et les structures micro (les mécanismes qui logent au plus profond des sociétés, en particulier au cœur de l'individu).

Soutenir un processus citoyen de changement sociétal

Les agences de la CIDSE veulent contribuer à l'avènement d'un « **processus citoyen de changement sociétal** » – c'est-à-dire de changement dans le mode d'organisation de la société, mené par une action

⁹ Cf. *Populorum Progressio* : il y a des structures de pouvoir et des systèmes productifs qui engendrent des inégalités et donc « le péché »

active et un engagement citoyen (individuelle, par des hommes et des femmes, ou collective, par des petits groupes ou des institutions plus importantes). Ce processus citoyen de changement sociétal repose sur trois affirmations :

- } **Un changement** est nécessaire dans **les relations de pouvoir** (entre les organisations et les personnes qui détiennent le pouvoir et celles qui n'en ont pas).
- } **Les organisations de la société civile** sont des **acteurs clés** de ce **processus de changement** – nous devons par conséquent rechercher le changement au sein des organisations partenaires que nous soutenons (renforcement de leurs capacités) et le changement grâce aux actions menées par les organisations de la société civile.
- } Une « **alliance pour le changement** » (voir ci-après l'exemple de Cordaid) s'avère nécessaire pour obtenir ce changement dans les relations de pouvoir (les organisations de la société civile s'alliant au gouvernement, au secteur privé, à l'Église et à d'autres institutions). Elle jette également les bases d'un partenariat permettant d'obtenir ensemble le changement souhaité.

Le concept des « Communautés globales de changement » de Cordaid

Le concept des « Communautés globales de changement » (CGC) est né d'une réflexion interne au titre de laquelle Cordaid reconnaît que le système d'aide actuel, par sa quête exagérée du résultat à court terme, hypothèque / affecte son engagement envers le changement et la transformation sociale.

Les CGC sont des regroupements de personnes (citoyens, particuliers) et d'organisations (de tous types) qui cherchent à mettre en œuvre un agenda de changement social à partir d'une théorie du changement définie de commun accord et qui met l'accent sur des processus d'émancipation ancrés dans les situations locales. Les CGC répondent à une demande, s'articulent autour d'une problématique, ont un ancrage local et un lien avec l'agenda international de manière à trouver des solutions globales et durables à des problématiques globales.

Le concept des CGC vise à instiller une démarche citoyenne de changement dans toutes les interventions de Cordaid, et à sortir l'organisation de l'industrie de l'aide pour renouer avec la mission première de la société civile, qui est d'être un contre-pouvoir et un acteur / ingénieur social du changement.

En tant qu'agent extérieur solidaire, Cordaid veut accompagner et apporter un soutien moral et financier à ces processus d'émancipation, au travers d'action conjointes de plaidoyer et de lobbying, en établissant des liens entre les agendas et en veillant à ce que les groupes qui sont au cœur de ces processus d'émancipation puissent faire entendre leur voix dans les milieux décisionnels internationaux.

Source : Cordaid, « Global Communities of Change: From Control to Engagement », mai 2009

2. La manière dont nous influons sur le changement

Les agences de la CIDSE se battent pour une transformation complète, qui suppose l'émergence et l'accompagnement d'acteurs sociaux autonomes et d'alternatives de développement innovantes. Au titre de cette démarche de mise en capacité à des fins de transformation complète, les agences de la CIDSE et leurs partenaires du Sud cherchent à influencer le changement à divers niveaux :

Coopération de programme : par le financement d'activités de projet, le renforcement institutionnel des organisations partenaires et, parfois, l'apport de moyens techniques. Les activités de nos partenaires du Sud se répartissent en trois grandes catégories :

- } prestations de services et apport de ressources à leur « groupe-cible » ;
- } actions de plaidoyer pour influencer sur les politiques et les pratiques institutionnelles des gouvernements et des institutions en faveur de leur groupe-cible ;
- } influence sur les mentalités et les croyances – du groupe-cible, des stratèges politiques et des décideurs.

Plaidoyer pour le changement : la réflexion et les approches de la CIDSE sont influencées par ses partenaires. Une alliance pour le changement fondée sur le partenariat cherche, par le dialogue et l'apprentissage mutuel, à amorcer et à pérenniser une mutation sociale. Notre démarche se traduit notamment par des actions de plaidoyer auprès des stratèges politiques et des décideurs des gouvernements du Nord et des institutions internationales afin d'influencer les politiques et les pratiques institutionnelles au profit des hommes et des femmes en situation de pauvreté. En général, ces actions sont directement menées auprès des stratèges politiques et des décideurs, mais elles peuvent également se faire via ou avec nos partenaires (du Nord et du Sud).

Mobilisation et motivation de l'opinion publique en faveur du changement : Concrètement, cela signifie inciter la population de nos pays à agir pour amener nos politiciens et nos décideurs à soutenir des politiques et des pratiques qui profitent à nos partenaires et à leurs groupes-cibles ; cela signifie aussi mieux informer l'opinion publique de la situation et des défis rencontrés par nos partenaires et leurs groupes-cibles (éducation au développement) et promouvoir une appropriation et un engagement plus forts du côté des populations avec lesquelles nous travaillons.

C'est au travers de cette triple démarche (travail avec et via les partenaires du Sud, plaidoyer au sein d'une alliance pour le changement et mobilisation de l'opinion publique) que les OM de la CIDSE entendent contribuer à un processus de changement complet, à la lumière de la motivation chrétienne pour une « totale conversion ». Cette motivation chrétienne est particulièrement mise en évidence lors des campagnes de Carême dans le Nord et dans le Sud.

Partenariat : rendre légitimes nos actions pour le changement

Les OM de la CIDSE ont depuis longtemps institué et entretenu des relations équitables avec leurs partenaires du Sud grâce à une coopération qui s'articule autour de valeurs communs et d'objectifs fondés sur les principes de la Doctrine Sociale Catholique, et qui renforce la position de chacun. Au travers d'une écoute et d'un apprentissage mutuels, d'une analyse et d'un plaidoyer conjoints, les OM de la CIDSE et leurs partenaires savent et reconnaissent qu'ils sont co-responsables des répercussions des actions qu'ils mènent ensemble afin d'obtenir un renouvellement significatif des fondements de la société, au Nord comme au Sud.

CCFD : Approche territoriale et partenariats

Les territoires constituent un des maillons essentiels d'une société alternative reposant sur une coopération saine et négociée entre plusieurs niveaux territoriaux imbriqués à l'échelle internationale. C'est à ce niveau que se situe le croisement entre les niveaux macro (structures) et micro (individus qui mettent les structures en œuvre par des mécanismes et des actions concrètes). Le territoire est vu comme un espace géographique dans lequel un ensemble d'acteurs - rassemblés autour d'un projet commun de société - bâtissent ensemble des relations (sociales, culturelles, économiques et politiques) durables et nécessaires à la reproduction sociale et au bien-être des populations. Ces territoires peuvent être une région administrative, un bassin de vie, une région cohérente d'un point de vue sociologique et géographique (par exemple, le Bassin amazonien, la vallée du fleuve Sénégal), ou un ensemble de territoires géographiquement dispersés mais qui présentent des problèmes similaires (problématique des indigènes par exemple).

Nous devons prendre en compte les territoires dans notre approche partenariale. À cette échelle, nous avons besoin d'articuler une réflexion stratégique sur les structures sociales, économiques et politiques, et une pratique comportant les mécanismes qui mettent la structure en action, la rendent efficace et la renforcent.

Un partenariat tenant compte de l'approche territoriale doit articuler les territoires du Nord et du Sud. En luttant ensemble contre les mécanismes structurels qui sont source de pauvreté et d'injustice dans le Sud, nous devons aussi chercher à mieux comprendre notre propre tissu social et comment il contribue à créer des injustices autant dans le Sud que dans nos propres pays. De plus, nous pourrions tirer de cette action transformatrice dans certains territoires du Nord une nouvelle légitimité pour créer des partenariats dans le Sud. Nous nous trouverons ainsi pleinement engagés, à côté de nos partenaires, dans la planification stratégique et l'évaluation des actions entreprises.

Source : CCFD- Terre Solidaire, « Réflexions sur les notions de territoire et d'impact » - Séminaire DPI des 29 et 30 septembre 2011

3. L'évaluation de l'impact, approche de la CIDSE

Notre vision générale de la coopération au développement ainsi que les valeurs qui guident nos interventions fournissent le cadre général qui nous permet de mesurer l'impact de notre coopération au développement. L'option préférentielle pour les pauvres et les marginalisés nous oblige à aborder l'évaluation de l'impact du point de vue des pauvres et des communautés les plus défavorisées et les plus vulnérables. Il est essentiel, en même temps, d'établir un dialogue qui encourage les communautés pauvres à trouver et à comprendre les mécanismes profonds, au sein de leurs sociétés respectives, qui contribuent à maintenir l'injustice et les inégalités. Ce faisant, nous devons être conscients que peuvent survenir des résultats et/ou changements autres que ceux précisément prévus par un projet ou un programme.

Les agences de la CIDSE considèrent que le développement est un processus complexe de changement sociétal mené par de nombreux acteurs, dont des hommes et des femmes en situation de pauvreté² directement concernés par le processus. Le changement sociétal intervient dans des systèmes complexes aux composantes diverses (acteurs, événements aux plans local, national, régional ou international, processus diachroniques et synchroniques mettant en place les structures et les mécanismes à l'origine d'inégalités) qui sont étroitement liés et qui s'influencent mutuellement. C'est pourquoi, nous ne cherchons pas à trouver une relation linéaire entre les interventions de développement (ou apports) et le changement effectivement constaté (résultat, effets, impact). Nous ne pouvons pas non plus savoir dès le début si un projet de développement produira les résultats, effets et impacts attendus, tels qu'ils ont été prévus lors de la planification, ce qui rend l'évaluation de l'impact de notre action d'autant plus complexe.

La *gestion axée sur les résultats à court terme* est une approche imposée par les donateurs qui ne prend pas toujours en considération la complexité du développement, ni l'impact engendré par nos interventions. Les donateurs ont tendance à soutenir des projets dont les résultats sont facilement mesurables et qui ne s'accompagnent pas forcément de processus de transformation complexes ni de changements durables. En imposant cette approche, les donateurs favorisent des méthodes d'évaluation d'impact où n'apparaissent plus que des indicateurs de réussite uniquement centrés sur la relation linéaire de cause à effet, plus facile à contrôler, qui permettent aux organisations de s'attribuer l'effet produit, de rendre des comptes aux donateurs et de prouver qu'elles ont bel et bien contribué au « changement ».

Elles n'évaluent pas les dimensions qualitatives du programme et ne tiennent pas compte des changements intervenus durant le cycle de projet, au risque de réduire le « travail de développement » à de simples interventions pour pouvoir plus facilement les mesurer. Du point de vue de la CIDSE, le changement se conçoit comme un processus de complète transformation lié à des mécanismes structurels profondément ancrés dans les sociétés et pas seulement comme un changement matériel au niveau du projet.

Nous nous engageons à élaborer des outils de l'évaluation de l'impact et d'aider nos partenaires à élaborer les leurs avec les populations avec lesquelles ils travaillent, outils qui doivent prendre en considération les mécanismes profonds engendrant pauvreté et inégalités, nous aider à suivre et à comprendre ces changements complexes de même qu'à suivre et à mesurer des changements d'ordre plus matériel. Nous pensons avoir impérativement besoin d'une large panoplie d'outils pour nous aider à approfondir notre compréhension et nous orienter sur la voie d'un changement complexe de transformation de la société.

Mesurer le changement : des approches diverses, un objectif commun

Les agences de la CIDSE et leurs organisations partenaires représentent des contextes culturels, linguistiques, politiques et sociaux différents, : elles n'utilisent par conséquent pas toutes la même terminologie ni les mêmes approches méthodologiques de l'évaluation de l'impact (voir les exemples ci-dessous).

Les agences de la CIDSE voient dans l'évaluation d'impact un outil de mesure du changement qui répond à trois finalités :

- } **Acquérir des connaissances, au bénéfice à la fois des partenaires et de nous-mêmes**, pour un pilotage adéquat des projets, en vue d'améliorer les conditions de vie des pauvres et de promouvoir une transformation sociale durable.
- } **Rendre des comptes** à nos partenaires et à leurs publics, ainsi qu'à l'opinion publique et aux gouvernements qui financent nos projets ;
- } **Renforcer l'autonomisation et l'appropriation** de nos partenaires et des personnes avec lesquelles ils travaillent, vu qu'ils sont impliqués dans la définition de leurs propres indicateurs d'impact et capables d'exprimer leurs points de vue sur le développement qu'ils souhaitent ainsi que leurs préoccupations.

Les évaluations d'impact sont d'autant plus complexes que nous cherchons à faire advenir le changement par l'entremise de toutes sortes d'interventions (dont le renforcement des capacités, l'appui financier aux partenaires, les actions de plaidoyer auprès des gouvernements et des institutions, les campagnes d'opinion et les actions de mobilisation), à différents niveaux (au niveau des foyers ou aux niveaux local, national et international), avec et par l'entremise de divers acteurs (partenaires, gouvernement, organisations de la société civile) et dans des divers contextes politiques, économiques et sociaux. La transformation étant le principal objectif de notre action, nous essayons de déceler les impacts qui correspondent à de multiples facteurs et qui modifient les mécanismes à l'origine de la pauvreté et des inégalités (Voir Annexe 1, Trocaire et CCFD)

Nous devons par ailleurs tenir compte des effets intentionnels ou non intentionnels de nos interventions et mesurer la résistance des changements auxquels nous contribuons face à ceux que nous ne voulons pas voir se produire. Nous devons également faire une distinction entre l'impact au niveau de l'OSC (organisation de la société civile) et l'impact au niveau du groupe-cible, où les changements vont surtout apparaître dans les comportements, les mentalités et les attitudes et faire la distinction entre changement matériel et non matériel. Pour être porteurs de sens aux yeux des hommes, des femmes, des communautés et des sociétés, les changements doivent également tenir compte des dynamiques et des réalités propres à chaque société (lien entre changements sociaux et structures sociales) de même que de la « capacité de résilience » des partenaires, c.-à-d. leur capacité à résister à des changements non désirés (Voir Annexe 2, Misereor et CCFD)

4. Conclusions

Il ne peut y avoir transformation ou de changement durable au sein d'une société qu'au prix d'une évolution dans notre compréhension et notre pratique de l'évaluation d'impact et notre théorie de l'aide. Nous devons nous départir des approches technocratiques et des concepts de gestion qui ne cherchent que des résultats concrets et immédiats sans apporter de réponses aux causes structurelles de la pauvreté et des inégalités et sans engager de processus de transformation durable des sociétés.

En tant qu'organisations confessionnelles, les OM de la CIDSE croient en un modèle de développement humain fondé sur la dignité de chaque individu et en l'avènement du bien commun aux plans local, national et mondial. Nous percevons et nous mesurerons l'efficacité de notre action en fonction de ces principes communs et d'une véritable reconnaissance du droit des personnes à revendiquer la justice sociale et la durabilité.

Nous visons à développer et adopter des méthodologies d'observation et de mesure d'impact qui :

- examinent l'impact, considéré comme étant les derniers changements intervenus dans la vie des déshérités qui contribuent à la transformation sociale et n'ont pas seulement à des effets à court terme étroitement définis ;

- partent du point de vue des pauvres, y compris la réflexion sur les effets secondaires positifs et négatifs ;
- essaient de déceler les changements (à différents niveaux) difficilement mesurables mais importants pour les pauvres et pour un processus de transformation sociale durable ;
- permettent aux personnes d'observer et de réfléchir sur les changements et les facteurs qui ont contribué à ces changements, et d'utiliser ces réflexions pour guider leurs actions ;
- contribuent à un processus de responsabilisation tenant compte de la complexité des processus de développement ;
- encouragent et favorisent les boucles d'apprentissage.

Nous sommes loin d'obtenir des réponses complètes à ces défis. Néanmoins, nous savons que, comme bien d'autres organisations qui partagent une même conception holistique du développement - nos organisations partenaires du Sud en particulier -, nous avons besoin de la possibilité et de la souplesse de travailler dans ce sens pour avoir un impact, plutôt que de suivre les approches de plus en plus élaborées pour « prouver » que nos interventions permettent une optimisation des ressources dans un sens quantifiable étroit.

Nous sommes encouragés par les efforts de nombreux autres acteurs qui pensent et travaillent dans le même sens. Nous espérons que ce document contribuera à ouvrir des espaces pour provoquer des changements et les mesurer de façon pertinente.

Annexe 1

Trócaire: indicateurs globaux du programme GDH (gouvernance et droits humains) et outils de référence

Nous sommes animés par un souci de réflexion permanente sur l'impact de notre action de manière à être une organisation apprenante et réfléchie, qui prouve son incidence à des publics, adhérents et sympathisants qui en font de plus en plus la demande. Les grands principes du cadre de suivi envisagé par Trócaire découlent de sa foi en l'autonomisation des individus et des communautés. C'est par leur entremise que nous pouvons réaliser des évaluations participatives de référence qui nous apportent des données statistiques valides et fiables à propos de ce que beaucoup considèrent comme des dimensions purement quantitatives du développement.

Théorie du changement

Les outils ont été spécifiquement conçus pour le programme gouvernance et droits humains (GDH), et se concentrent sur les éléments-clés de sa théorie du changement. Avant d'énoncer une théorie du changement, il convient de se demander ce qui, à notre sens, fait l'impact ou la réussite de notre action. Après réflexion, la **vision de la réussite** (ou de l'impact) du programme GDH repose sur la formulation opérationnelle suivante : *les hommes et les femmes marginalisés seront en mesure de revendiquer leurs droits auprès des responsables, ceux-ci y accéderont et mettront en œuvre des lois, des politiques et des pratiques favorables aux pauvres et socialement justes.*

Sur la base de ce postulat, les éléments-clés de la théorie du changement du programme GDH s'énoncent comme suit :

- Les personnes marginalisées et vulnérables (surtout les femmes) comprendront mieux leurs droits individuels et collectifs.
- Les personnes marginalisées vont se réunir au sein de groupes ou d'organisations communautaires de base (OCB) et agir pour revendiquer leurs droits.
- Les partenaires mettront ces groupes / OCB en capacité de revendiquer leurs droits et faciliteront le processus.
- Les partenaires fourniront des services, y compris la représentation légale, aux personnes marginalisées.
- Les partenaires feront pression sur les responsables pour qu'ils mettent en œuvre des lois, des politiques et des pratiques favorables aux pauvres.
- Le personnel de Trócaire sur le terrain aidera les partenaires à réaliser ce qui précède et s'emploiera à renforcer leur impact collectif en soutenant, le cas échéant, le travail en réseau, le renforcement institutionnel et le plaidoyer collectif.
- Le personnel de Trócaire sur le terrain et le personnel du siège aideront les partenaires à mener des actions de plaidoyer au plan international afin de promouvoir, de protéger et de défendre les droits des plus marginalisés.

Grâce à ces éléments, la théorie du changement a su maintenir la trajectoire du discours sur la mesure de référence et se concentrer sur ce qu'il fallait et ne fallait pas mesurer. L'expérience indienne nous a appris que tout au long de notre réflexion sur les outils et de notre engagement dans ce qui, à certains moments, apparaissait comme un questionnement sans fin sur ce qu'était « l'impact » et quelles étaient les références à mesurer, la théorie du changement aura constamment été un phare nous fixant le cap à suivre.

La théorie du changement nous a aidés à concentrer nos efforts d'évaluation sur la mesure de la performance de chacune des parties prenantes précitées : en d'autres termes, dans quelle mesure ces parties prenantes s'acquittaient-elles efficacement des missions que leur assignait la théorie du changement. Dans le cas contraire, il faut sans doute revoir leur performance ou la théorie du changement. C'est ce qui doit guider l'apprentissage et le progrès.

Cadre de suivi global du programme GDH

Les indicateurs et les outils de cadrage sont destinés à instaurer un équilibre entre plusieurs facteurs. Ils instaurent un équilibre entre le suivi sur le terrain et les améliorations dans la pratique d'une part, et le suivi et le reporting global, d'autre part. Ils se veulent pratiques et reconnaissent que les personnes associées au suivi sont tenues par des contraintes de temps et de capacité. Ils instaurent un équilibre entre les changements signalés dans le niveau d'autonomie des personnes et les indicateurs intermédiaires qui suivent la performance

des partenaires et des OCB par rapport à certains éléments-clés de la théorie du changement.

Ces outils offrent également un moyen de s'atteler à des problèmes que l'on rencontre inévitablement quand on fait un suivi de l'action de développement dans différents pays. Le travail sur le terrain étant généralement adapté au contexte, les indicateurs, bien que d'application universelle, doivent être contextualisés tout en fournissant des données comparables avec celles d'autres pays. Les changements mettent plusieurs années à se dessiner et sont généralement dus à plusieurs facteurs, et pas seulement à une ONG ou à un partenaire. En apportant son soutien à des partenaires, Trócaire lui-même peut se retrouver relativement éloigné des pauvres. Les indicateurs considèrent ce que Trócaire et ses partenaires ajoutent aux efforts d'autres personnes, plutôt que de chercher une ligne de causalité directe jusques et y compris dans l'impact sur le long terme. Les processus de suivi sont par ailleurs conçus de manière à être pertinents pour le personnel local du partenaire, et l'aident à approfondir sa compréhension des problématiques rencontrées par les personnes et à nouer des relations plus étroites avec elles, tout en fournissant des données qui pourront être rapportées à un niveau plus élevé.

Indicateurs globaux

Le cadre de suivi global du programme GDH propose que les 5 indicateurs suivants soient utilisés dans tous les programmes-pays et servent de base aux éléments rapportés par le programme global GDH.

Indicateur	Moyens de vérification
1. Changements dans le pourcentage de groupes marginalisés avec des niveaux spécifiques de conscience, d'accès et d'action autour de leurs droits. Données regroupées par genre.	Feed-back des groupes citoyens marginalisés qui utilisent le « Cadre de mise en capacité des citoyens – Triple A » (Awareness, Access, Actions)
2. Changements dans les capacités des partenaires en matière de gouvernance et de droits humains (quantifiées et étalonnées)	Auto-évaluation via un dialogue avec le personnel de Trócaire, au moyen de « l'outil des capacités du partenaire ».
3. Changements dans le pourcentage des OCB qui franchissent certains caps de performance.	Feed-back des groupes marginalisés, grâce au « Cadre des capacités des OCB ».
4. Illustration de changements dans la vie des personnes	Études de cas.
5. Valeur ajoutée apportée par Trócaire à ses partenaires (quantifiée et étalonnée).	Feed-back des partenaires grâce à « l'enquête clé de voûte des partenaires ».

Source : Trócaire, « Governance and Human Rights programme - Global Indicators and Baseline Tools: Current workings and learning to date from India baseline process », 2010

CCFD-Terre Solidaire – La stratégie du « coup double »

Pour construire des alternatives sociétales, le CCFD-Terre Solidaire se concentre sur les impacts affectant les mécanismes qui génèrent de la pauvreté et des inégalités au sein des sociétés. L'action vise non seulement à éradiquer la partie visible (les symptômes) mais aussi à neutraliser les causes profondes et les mécanismes qui engendrent un problème sociétal donné. Les impacts ciblent donc le fonctionnement des sociétés et non pas leurs formes. Les impacts recherchés par le CCFD-Terre Solidaire sont donc bien des transformations profondes, ils sont conçus dès le départ comme des hypothèses à vérifier et à enrichir. Les impacts ciblés découlent d'une analyse des contextes. S'agissant d'impacts, les partenaires et les relations de partenariat sont appelés à durer mais aussi à évoluer.

La stratégie du coup double consiste à atteindre une double excellence, une excellence technique et une excellence politique. Les impacts sont recherchés en même temps que *et* dans la réalisation des programmes classiques de développement. La différence avec les programmes classiques tient toutefois au fait que les activités trouvent leurs finalités et leurs raisons d'être ultimes *en dehors* de leur objet premier. Elles auront donc chaque fois une *double utilité* : elles serviront ce *et* ceux pour lesquelles elles ont été conçues (*première utilité*, une utilité directe même) mais elles serviront *également* à déclencher ou soutenir des impacts (*seconde utilité*, ou utilité indirecte).

Par exemple, un programme de microcrédit est mis en place pour aider les petits paysans à acheter leurs intrants à bon compte et à échapper aux usuriers (première utilité). A ce premier niveau, on visera l'excellence technique (un système de microcrédit efficace qui met à la disposition des paysans les fonds nécessaires pour développer leurs activités). Ce même programme sera, en même temps, explicitement conçu et mis en oeuvre pour introduire une nouvelle conception et une nouvelle pratique de la microéconomie (seconde utilité ou utilité indirecte du même programme, à travers les mêmes actions). A ce deuxième niveau, on recherchera l'excellence politique (le même dispositif de crédit contribue à transformer les rapports sociaux, la rationalité et le travail en réseaux). En d'autres termes, une transformation sociale plus profonde des mécanismes qui organisaient jusqu'alors le rapport, au niveau local, à l'économie est mise en place.

Source : « Texte de positionnement sur le changement et l'impact pour le CCFD-Terre Solidaire, Conclusions des travaux du groupe de travail Impact » avec le concours de Philippe De Leener, Intermonde, avril 2011

Annexe 2

MISEREOR – Concentration sur les changements perçus comme importants par les communautés ; recueil participatif des données via une analyse des tendances

Les évaluations externes commanditées par MISEREOR essaient de tenir compte de la complexité des processus de développement. Les évaluateurs sont censés non seulement vérifier que le projet a produit les effets escomptés mais aussi recenser les changements inattendus consécutifs au projet.

Pour analyser les changements, MISEREOR dispose d'un précieux outil, **l'analyse des tendances**. C'est l'un des nombreux instruments utilisés dans le cadre des évaluations ; les résultats de l'analyse des tendances sont croisés avec ceux d'autres instruments (les entrevues structurées et semi-structurées, l'analyse des documents du projet, les observations directes, par exemple) afin de corroborer les observations et d'avoir une base saine à partir de laquelle pourront être formulées des conclusions et des recommandations réalistes.

Dans le cadre de l'analyse des tendances, des communautés ou des groupes d'hommes et de femmes, chacun de leur côté, analysent les changements positifs et négatifs qui sont intervenus dans divers aspects de leur situation ainsi que les changements inattendus qu'ils ont pu observer. Si possible, les analyses de tendance incluent aussi des communautés ou des groupes de contrôle (qui n'ont pas (encore) participé aux activités du projet) de manière à fournir des indications supplémentaires sur les tendances qui ne sont pas dues au projet. La comparaison permet d'attribuer plus facilement au projet les changements dont il est à l'origine.

La situation des familles qui ont pris part aux activités du projet est analysée avant, pendant et après la mise en œuvre de ce dernier. Les groupes-cibles attribuent une note (allant de 0 à 5 par exemple) à divers champs d'observation. Ces champs d'observation (au nombre maximum de 10) sont choisis par les évaluateurs en fonction des domaines d'action du projet et des effets ou des résultats escomptés (sécurité alimentaire, situation sanitaire, structures organisationnelles, par exemple) et en fonction des domaines où des changements négatifs sont possibles (condition féminine, conflits, fertilité du sol, par exemple). Le choix des champs d'observation est discuté et vérifié avec le personnel du projet et généralement aussi avec le groupe-cible ou ses représentants.

Durant l'analyse des tendances, les groupes-cibles débattent de la note à attribuer à chaque champ d'observation, en fonction de différents paramètres y afférents. La note n'est attribuée qu'à partir du moment elle fait l'objet d'un accord entre les participants ; pour la sécurité alimentaire, par exemple, ils analysent l'évolution des récoltes, de l'aide alimentaire, de la disponibilité et du prix des denrées sur le marché, etc. au cours de ces dernières années et les changements qu'ils ont observés. La deuxième étape de l'analyse des tendances consiste à imputer ces changements à des facteurs de changement : le projet, d'autres organisations, la situation politique, le climat, etc. La discussion permet normalement de dégager pas mal d'informations sur les changements intervenus dans les conditions de vie du groupe-cible et sur les causes de ces changements, ce qui permet d'imputer certains d'entre eux aux effets ou aux résultats des activités du projet. Les informations recueillies par les évaluateurs durant cette discussion est au moins aussi importante que les notes attribuées pour chaque année à chaque champ d'observation.

Cet outil permet au groupe-cible de débattre de sa perception des changements, d'analyser les facteurs qui y ont contribué, de tirer des enseignements de la situation et de mutualiser cet apprentissage avec l'organisation accompagnatrice. Ce processus d'apprentissage autonomise le groupe-cible et améliore sa compréhension des changements ressentis. Il y a un partage de récits et d'expériences, les personnes réfléchissent à leur histoire, à la différence entre les hommes et les femmes et aux facteurs qui se sont avérés importants au cours de la phase analysée. À l'issue de cette évaluation, les résultats de la réunion des hommes sont comparés à ceux de la réunion des femmes et les variations dans les notes sont discutées avec les deux groupes.

Cet instrument remplace dans une certaine mesure les enquêtes préliminaires (souvent non-existantes) en analysant la situation avant et après l'intervention du projet, en fonction de la mémoire subjective de celles et ceux qui y ont pris part. L'analyse se penche non seulement sur les objectifs du projet, mais aussi sur la situation des groupes-cibles de manière globale et sexospécifique, en passant d'une vision du vécu ressentie par les donateurs et à une vision du vécu ressentie par les personnes.

Contribution de Barbara Jilg, évaluatrice indépendante travaillant pour le compte de MISEREOR

Au Mali, à la fin des années 1990, des femmes pratiquaient la culture de l'oignon et de l'échalote dans une région isolée et aride du pays Dogon. Malgré leurs efforts et l'aide conséquente de leurs maris, elles ne gagnaient pas assez pour faire face aux dépenses de scolarité et de santé de leurs enfants. Face à cette situation, les femmes décidèrent, plutôt que d'essayer d'accroître leur productivité, de regarder ce qu'elles avaient déjà et d'analyser comment était faite la gestion.

L'analyse du budget de leur propre foyer révéla que plus de 30 % du budget était consacré à des dépenses telles que : bijoux, parfums, pagnes, qui ont pour finalité de développer dans le regard des autres femmes l'illusion de leur prospérité et de leur richesse. Il apparaît alors que la construction d'une image identitaire absorbait la part de leur budget qui aurait dû être affectée aux dépenses de santé et d'éducation. Elles décidèrent donc de mener une action dans leur village et dans les villages voisins. Elles prirent également la décision de sensibiliser leurs filles pour que ce modèle ne soit pas perpétuer.

Cet exemple met l'accent sur plusieurs points :

1. Ce qu'est un mécanisme qui loge dans le ventre d'une société : l'apparence externe est cruciale dans la construction identitaire des femmes et dans leur sentiment de bien-être.
2. La découverte de ce mécanisme identitaire, et ses conséquences sur le budget des foyers, permet de définir un impact et d'initier en même temps une rupture dans la société.
3. En réduisant la part des dépenses ostentatoires, mais aussi *de facto* en touchant les dynamiques identitaires, les femmes peuvent dégager des ressources pour la santé et l'éducation de leurs enfants.
4. L'analyse qu'elles ont faite leur a permis de réaliser combien elles (et donc les hommes également) étaient dépendants de l'argent et des signes de richesse, ce qui a mis l'accent sur la tension entre *valeur d'usage* et *valeur d'échange*, tension qui existe actuellement et affecte gravement toute l'économie villageoise et, par là, l'économie mondiale.

On peut, à partir de cet exemple, mettre en place un instrument de suivi des impacts et, en même temps, justifier le bien-fondé de l'élaboration de ce genre d'instrument : (1) suivre le processus de prise en main de l'impact par les personnes impliquées dans le projet ; (2) suivre le développement de l'impact proprement dit. Dans les deux cas, on prendra en considération les différents niveaux de complexité ou d'approfondissement du processus de développement de l'impact et de l'impact lui-même. On peut en outre vérifier pour les deux niveaux le processus d'extension sociale de l'impact.

Au fil du temps, on pourra mettre l'accent sur la complexité de l'impact et son extension sociale. Mais surtout, cet instrument permet de se demander (1) pourquoi et comment la situation progresse ou non, et (2) chemin faisant, si un autre mécanisme ne serait pas à l'œuvre derrière le premier, par exemple le résultat de la tension entre valeur d'usage et valeur d'échange, comme il est fait mention ci-dessus.

C'est un exemple utile car il montre particulièrement ce que signifie pour le CCFD-Terre Solidaire le soutien aux partenaires : rechercher, avec leur collaboration, des mécanismes qui sont ancrés dans le cœur de la société. Il est également utile parce qu'il révèle qu'un tel travail est possible avec des personnes sans formation universitaire spécifique.

Source : « Texte de positionnement sur le changement et l'impact pour le CCFD-Terre Solidaire, Conclusions des travaux du groupe de travail Impact », avec l'appui de Philippe De Leener, Intermonde, avril 2011



Membres de la CIDSE



Autriche



Belgique



Belgique



Canada



Angleterre et
Pays de Galles



France



Allemagne



Irlande



Italie



Luxembourg



Pays-Bas



Portugal



Ecosse



Espagne



Suisse



États-Unis

La **CIDSE** est une alliance internationale d'organisations de développement catholiques. Ses membres s'efforcent d'éradiquer la pauvreté et d'instaurer la justice dans le monde selon une stratégie qui leur est commune. Les actions de plaidoyer de la CIDSE couvrent les domaines suivants: la gouvernance mondiale; les ressources allouées au développement; la justice climatique; l'alimentation, l'agriculture et le commerce durable ainsi que les entreprises et les droits humains. www.cidse.org.

Personne contact: Cayetana Carrión, [carrion\(at\)cidse.org](mailto:carrion(at)cidse.org), +32 2 233 37 50

Juillet 2012