



DOCUMENT DE SYNTHÈSE

# La conception du terme « effets » chez MISEREOR

Editeur : MISEREOR

Responsable de la rédaction : Groupe thématique Effets et qualité

Lieu de parution : Aachen / Allemagne

Date de parution : Avril 2006

Informations sur les droits d'auteur :

Toute utilisation ou reproduction du texte, même partielle, est soumise à l'autorisation préalable de MISEREOR.

## Introduction

MISEREOR s'interroge depuis de nombreuses années sur les effets directs et les impacts de la coopération au développement. Dans le dossier de travail intitulé « L'évaluation dans l'action des Eglises pour le développement<sup>1</sup> », il est question d'« observation commune des effets comme forme particulière de dialogue » et l'argumentaire « Effets et effets secondaires<sup>2</sup> » se penche sur ce que MISEREOR entend par « effets et saisie des effets », tout en le comparant aux pratiques d'autres organisations.

Le présent document de synthèse est à considérer dans ce contexte ; le groupe thématique Effets et Qualité a étudié de très près les travaux existants sur la question avant de synthétiser la position actuelle de MISEREOR sur le sujet.

Le présent document vise à favoriser la discussion entre les collaborateurs<sup>3</sup> de MISEREOR et à servir de base au dialogue avec les partenaires et le public professionnel. Il s'inscrit dans le cadre de l'évolution organisationnelle et instrumentale de MISEREOR : établissement par les partenaires de rapports d'activités axés sur les effets, réalisation régulière d'évaluations transversales axées sur les effets et ancrage d'un système interne de gestion de la qualité.

Le présent document de synthèse évoque, dans ses différents paragraphes, les aspects fondamentaux de la conception du terme « effets » chez MISEREOR :

MISEREOR entend par développement des processus de changement social pensés et conçus par les personnes concernées elles-mêmes. Pour saisir les multiples facettes de la réalité de ce développement, il est préférable de suivre une approche non-linéaire qui tienne compte des relations entre les différents éléments qui constituent un ensemble et s'influencent réciproquement, provoquant ainsi le changement. De plus, MISEREOR a pour spécificité de ne pas réaliser directement de projets de développement, mais de soutenir le travail d'organisations partenaires autonomes. La saisie des effets et l'évaluation sont des outils de réflexion très précieux pour la communication entre les partenaires. Les effets, en tant que changements ressentis comme importants, ne sont pas prévisibles avec certitude ; pour pouvoir influencer de manière ciblée les processus de changement, il faut donc concevoir la planification, le suivi et l'évaluation selon une approche axée sur les effets.

Avec le présent document de synthèse, nous avons voulu tisser un fil rouge qui ait des applications concrètes dans l'action sur le terrain. Ce document a donc vocation à sensibiliser à une conception commune qui se reflète au niveau du travail quotidien.

---

<sup>1</sup> Dütting, Martin et autres, L'évaluation dans l'action des Eglises pour le développement, éd. AGKED et MISEREOR, Aix-la-Chapelle 1992

<sup>2</sup> Dolzer, Hermann et autres, Effets et effets secondaires, Aix-la-Chapelle 1998

<sup>3</sup> Pour des raisons de clarté, seule la forme masculine sera utilisée au fil du texte étant bien entendu qu'elle recouvre aussi bien les individus de sexe masculin que féminin.

# 1. Notre conception du développement et du changement social

« Justice, paix et sauvegarde de la création », tels sont les objectifs précis et ambitieux que MISEREOR s'est fixés et qui déterminent le contenu de son travail, le principe fondamental étant que l'être humain est le moteur du développement et que l'autodétermination et la vie dans des conditions dignes en sont les objectifs. Selon cette conception, le travail de développement soutient des personnes pauvres, défavorisées et limitées dans leurs droits afin que leur situation sociale s'améliore.

Cette orientation du travail de MISEREOR correspond à un certain choix. En effet, le développement ouvre avant tout une voie dont le contenu et l'orientation ne sont pas prédéterminés : selon la conception du monde et de l'être humain que l'on se fait, le développement recherché peut se manifester en termes de croissance économique, de niveau d'organisation de la population, de démocratisation de systèmes politiques ou d'amélioration des revenus des plus pauvres. Chaque organisation qui s'engage pour le développement doit elle-même associer un contenu au terme de « développement ».

L'exemple suivant (cas de figure idéal) permet de décrire le contenu que MISEREOR associe au terme de « développement » : des personnes défavorisées prennent conscience de la nécessité d'agir solidairement et prennent en main les rênes de leur destinée. L'amélioration de leurs revenus, l'utilisation raisonnée des ressources naturelles et le respect de l'environnement ainsi que la formation d'une organisation au service de la communauté sont des étapes importantes de ce développement. Fortes de ces expériences, ces personnes pèsent de plus en plus sur les décisions les concernant directement, au niveau local, régional et national. Grâce à leur engagement, elles montrent qu'il est possible de prendre en main sa propre destinée en pensant et agissant autrement et d'autre part elles exercent leurs droits de regard et d'influence, contribuant ainsi à un développement plus global.

Une caractéristique essentielle de la coopération au développement, telle que nous la concevons, est le fait qu'elle soit axée sur le changement social recherché, c'est-à-dire la transformation positive des conditions sociales, économiques, culturelles et politiques dans une région ou un pays donnés. Pour ce faire, il est fondamental que MISEREOR coopère à long terme avec les organisations partenaires. Les instruments concrets de cette coopération sont les différentes mesures ou projets qui ont pour vocation de contribuer au changement social désiré. Selon cette conception, la construction d'un puits par exemple ne constitue qu'une partie du développement recherché, celui-ci incluant aussi le changement que cela représente dans la vie des gens qui prennent ensemble la décision de construire et d'entretenir ce puits, qui mettent moins de temps à aller chercher de l'eau et ont donc plus de temps pour d'autres choses, tombent moins souvent malades et sont ainsi plus facilement en mesure de s'engager pour d'autres activités. C'est ce rapport entre un projet particulier et le caractère ouvert et à long terme du développement que nous désignons par le terme de « processus » de développement<sup>4</sup>.

Les projets de développement<sup>5</sup> contribuent au processus de développement si les acteurs (groupe-cible, organisation partenaire / organisation de développement réalisant le projet, organisation de soutien, autres structures impliquées<sup>6</sup>) observent la transformation sociale et unissent leurs forces pour agir ensemble et avancer d'un même pas vers un objectif commun.

---

<sup>4</sup> Parallèlement, le terme de processus induit une conception systémique du développement, tenant compte ainsi de sa complexité.

<sup>5</sup> Nous entendons par projet une intervention visant à influencer un processus (de développement). Du point de vue administratif, un projet est, pour MISEREOR, une intervention de l'organisation partenaire, soutenue par une subvention de MISEREOR.

<sup>6</sup> MISEREOR trouve le terme de « groupe-cible » peu adéquat, parce que risquant d'induire en erreur, mais l'utilise quand même puisque c'est le terme généralement utilisé pour désigner les personnes bénéficiaires d'un projet et agissant de manière autonome. L'organisation partenaire est une organisation de développement qui s'occupe de la mise en œuvre du projet sur le plan local et dont MISEREOR soutient les activités. En général, d'autres structures impliquées sont aussi considérées comme des acteurs, car l'organisation partenaire se situe dans un contexte où d'autres organisations, souvent en tant que partenaires de coopération, interviennent aussi sur le développement.

## 2. Penser en systèmes

Le développement, compris comme un changement social, est un processus complexe. Pour cette raison, il n'est pas certain, dès le départ, qu'une mesure prise dans le cadre d'un projet de développement ait les résultats et effets escomptés.

Prenons l'exemple d'un programme de crédit pour les femmes :

*La planification du projet prévoyait que les femmes se réunissent dans des groupes d'entraide et reçoivent successivement des petits crédits destinés à des mesures génératrices de revenus. De la sorte, les revenus familiaux étaient censés augmenter, ce qui était censé entraîner d'autres améliorations économiques et sociales. Mais les améliorations de revenus prévues n'étaient pas au rendez-vous. La logique linéaire « crédit – mesures génératrices de revenus – augmentation des revenus » n'a pas fonctionné. De toute évidence, les processus étaient plus complexes.*

Pour prendre en compte cette complexité, mieux vaut opter pour une démarche non-linéaire, mais systémique, reposant sur la notion de système, c'est-à-dire un ensemble d'éléments en interaction dynamique. Ce système peut être par exemple une cellule familiale, mais aussi une communauté villageoise ou de quartier, une organisation ou un groupe d'entraide. Les systèmes peuvent former des sous-systèmes et/ou sont eux-mêmes des sous-systèmes de systèmes plus grands. Dans chaque système, il y a des interactions. Une action produit un grand nombre de réactions qui ont à leur tour des répercussions sur l'action initiale et aussi sur des tiers etc. : ce phénomène d'interactions est si complexe que son déroulement n'est que très partiellement prévisible.

La cellule familiale a par exemple une influence sur les possibilités d'action des femmes. Les femmes n'avaient pas toujours la possibilité de disposer de l'argent emprunté parce que leurs maris entendaient le faire à leur place. Les femmes devaient rembourser le crédit avec d'autres sources de revenus, ce qui a contribué à aggraver la situation économique des familles au lieu de l'améliorer. Il est aussi arrivé que dans des situations de détresse, par exemple à cause de maladies, les femmes aient été contraintes d'utiliser ces crédits à des fins de consommation et non pas à des fins de production.

Bien que de nombreuses femmes n'aient pas atteint l'objectif du projet, elles lui sont restées fidèles – et c'était là la deuxième surprise qui n'avait pas été prévue lors de la planification.

Lorsqu'un système est confronté à un événement – pouvant être, dans le contexte du développement social, un projet de développement, mais aussi une catastrophe naturelle ou une décision politique - celui-ci est intégré par le système selon sa propre logique interne.

*Dans l'exemple du projet précédemment mentionné, la logique interne voulait que les femmes modifient la finalité du projet, qu'elles renforcent les possibilités d'échanges d'expériences en dehors de leurs cellules familiales et développent des positions communes avec d'autres femmes, etc. Un nouveau système est apparu : le groupe d'entraide qui jouait un rôle important dans la vie des femmes.*

Comprendre la logique interne des systèmes et en tenir compte, tel est le défi à relever pour ceux qui réalisent des projets de développement. Pour que le changement désiré ait le plus de chances d'aboutir, il vaut mieux qu'il soit piloté par le système lui-même, c'est-à-dire que le système définisse lui-même le changement auquel il aspire, identifie et planifie lui-même les mesures qui permettront vraisemblablement d'atteindre cet objectif, observe et vérifie lui-même quels changements se sont vraiment manifestés dans la réalité et décide lui-même comment y réagir.

Pour reprendre l'exemple précédent, cela signifie qu'il faudrait réfléchir avec les femmes aux questions suivantes :

- § quels effets positifs le projet a déjà eus et comment les pérenniser
- § pourquoi l'objectif initial – augmenter les revenus familiaux – n'a pas pu être atteint et
- § comment atteindre cet objectif dans le cadre des systèmes impliqués.

De cette manière, des processus d'apprentissage peuvent intervenir au niveau des différents systèmes impliqués : le groupe d'entraide, les cellules familiales et l'organisation de développement. Les changements au niveau de l'un des systèmes ont forcément des répercussions sur les autres, et c'est ainsi que ces changements se transforment en processus de développement.

Le rôle de l'intervenant extérieur (par exemple d'une organisation de développement) n'est plus d'effectuer une intervention, mais d'inciter le système à agir lui-même et de le soutenir dans le processus de changement. Pour ce faire, il faut que l'intervenant extérieur soit en mesure de se projeter le mieux possible dans le mode de pensée du système tout en acceptant les limites de cette compréhension.

### 3. Partenariat

MISEREOR ne réalise pas directement de projets de développement, mais soutient le travail d'organisations de développement du Sud. Ces organisations formulent leurs objectifs selon leur propre conception du développement, leurs expériences spécifiques et leur coopération avec les personnes qu'elles souhaitent aider.

Une fois que les organisations partenaires et MISEREOR sont d'accord sur les objectifs, MISEREOR peut apporter son soutien. Il est essentiel que chacune des deux parties s'efforce, dès le départ, d'établir un partenariat basé sur une relation d'égal à égal.

Pour ce faire, il est primordial que chacune des deux parties exprime clairement et explicitement à l'autre ses attentes et ses souhaits et lui fasse part de ses expériences, de ses idées et de ses orientations stratégiques ainsi que de ses obligations vis-à-vis de tiers. Il s'agit là du plus grand défi du partenariat. Pour le relever il faut avoir, au-delà de solides connaissances techniques et professionnelles, de grandes qualités humaines et sociales : empathie et sensibilité, respect de l'autre et tolérance, conscience des limites de la compréhension de la réalité de l'autre. MISEREOR s'efforce de sélectionner, non seulement ses propres salariés, mais aussi les experts externes, chargés de missions d'évaluation et de conseil, en tenant compte de ces aspects.

Planifier, observer et évaluer en connaissance de cause le travail ainsi que ses effets directs et ses impacts sont des éléments importants de la communication partenariale. Si les partenaires du Sud peuvent faire partager à MISEREOR ce qu'ils entendent par développement et comment leur travail au niveau du projet contribue à ce développement, MISEREOR peut le comprendre et intégrer aussi ses propres réflexions et attentes dans le processus. Dans l'idéal, chacune des deux parties profite des idées et des expériences de l'autre et tout le monde y gagne.

L'évaluation et la saisie des effets jouent un rôle important dans ce contexte. Ce sont des moments d'autoréflexion où les partenaires du Sud ont l'occasion de synthétiser leurs idées et stratégies, de thématiser les effets directs et les impacts de leur travail, les difficultés rencontrées et les expériences importantes et d'en parler avec MISEREOR. Ou alors, dans le cas d'ateliers communs d'évaluation, ce sont des moments d'échanges privilégiés et directs entre les organisations partenaires et MISEREOR.

## 4. Effets et saisie des effets

Par son travail de développement, MISEREOR entend soutenir des processus de changement social qui entraînent une amélioration des conditions de vie des personnes pauvres et défavorisées, le travail devant avoir des effets sur les systèmes qui existent indépendamment de MISEREOR. Différents acteurs ayant leurs propres priorités, possibilités et objectifs sont impliqués et ont une influence sur les contenus et l'orientation des changements sociaux.

C'est pour cela qu'il est si important d'observer les effets de ses propres actions. Nous entendons par effets les changements qui sont suscités par une intervention (p.ex. par un projet de développement). Les effets (dans le sens de répercussions) ne sont pas faits par le projet, mais suscités par lui. C'est-à-dire que ce qui est produit ou offert directement par le projet (le séminaire, le conseil, le puits construit dans le cadre du projet) n'est pas un effet : seul ce qui change la vie des gens, grâce aux réalisations du projet, est considéré comme un effet. Ces effets commencent éventuellement dès la planification du projet<sup>7</sup>. Ils peuvent être observés pendant toute la durée du projet et parfois bien au-delà.

MISEREOR s'intéresse aux effets qui sont ressentis comme importants par les personnes concernées, au niveau de leurs conditions de vie matérielles et immatérielles. Ces changements peuvent être intentionnels ou non, attendus ou non, positifs ou négatifs.

Outre ces effets touchant directement les groupes-cibles, nous nous intéressons aussi aux changements qui ne sont pas encore visibles au niveau des conditions de vie des groupes-cibles, mais concernent le contexte général qui détermine l'influence que les groupes-cibles peuvent avoir sur leurs propres conditions de vie. MISEREOR s'intéresse donc aussi aux changements concernant les pensées ou les actions de personnes travaillant avec ou pour les groupes-cibles ou susceptibles d'avoir une influence importante sur le contexte général dans lequel évoluent les groupes-cibles<sup>8</sup>.

Par ailleurs, MISEREOR s'intéresse à la pérennité des changements positifs atteints.

Etant donné que ces effets ne sont pas prévisibles avec certitude lors de la planification d'une mesure de développement, il est indispensable d'observer les effets directs et les impacts pour pouvoir piloter le projet en connaissance de cause et continuer à développer le contenu du concept. Planification, suivi et évaluation (PSE) doivent être conçus selon une approche axée sur les effets directs et les impacts. Etant donné que les pauvres, comme groupe-cible, sont les acteurs centraux du processus de développement, il est essentiel qu'ils soient impliqués dans une démarche PSE axée sur les effets. La saisie des effets sert d'une part à mieux comprendre les processus de développement pour pouvoir les influencer de manière ciblée et constitue d'autre part un élément important au moment de rendre des comptes, vis-à-vis de soi-même et de tiers.

« La planification axée sur les effets » implique de :

- concevoir une vision du développement qui serve d'orientation pour évaluer les effets directs et les impacts (même imprévus)
- formuler les objectifs comme des effets positifs attendus
- penser dès la planification à d'éventuels effets secondaires, désirés ou non
- planifier des activités en partant d'hypothèses d'effets plausibles, c'est-à-dire en répondant à la question : quelles activités ont le potentiel d'induire des changements ayant les effets directs et les impacts désirés ?
- planifier dès le départ le suivi et l'évaluation d'une manière axée sur les effets.

---

<sup>7</sup> Celle-ci peut, le cas échéant, éveiller des attentes, encourager la motivation et changer les mentalités et les comportements.

<sup>8</sup> Par exemple au niveau de l'organisation qui réalise le projet, de l'administration communale locale, etc.

« Le suivi (monitoring) axé sur les effets » implique de :

- observer les changements perçus par le groupe-cible, qu'ils soient prévus ou imprévus, désirés ou indésirés
- se baser sur les perceptions des « groupes-cibles » pour évaluer les changements
- utiliser ces changements et ces évaluations pour piloter son propre travail
- et les documenter pour sa propre réflexion et les rapports à établir

« L'évaluation axée sur les effets » implique de :

- réfléchir avec les groupes-cibles sur les changements observés
- en tirer des conséquences pour la suite du processus ou la conception de nouveaux processus
- utiliser ces réflexions pour établir des rapports axés sur les effets
- contrôler si les hypothèses d'effets plausibles se sont vérifiées
- effectuer des calculs de plausibilité pour évaluer la contribution d'un projet à un changement observé
- rechercher les effets directs et les impacts de volets du projet achevés depuis longtemps (ex-post) pour en tirer des conclusions pour la suite de la coopération.

Voilà comment saisir les effets et aborder les aspects PSE pour les organisations partenaires.

Pour MISEREOR aussi, les hypothèses d'effets plausibles constituent un élément important de l'observation des effets. Ces hypothèses d'effets plausibles reposent sur la connaissance du pays et des partenaires ainsi que sur des expériences acquises notamment en visitant des projets, en dialoguant avec les partenaires, en analysant les rapports sur les projets et réactualisées en permanence. En effet, en raison de la complexité de la réalité et des coûts élevés que cela induit, il n'est pas possible de procéder régulièrement à une analyse externe et approfondie des effets directs et des impacts de chaque projet. Il faut toujours trouver un équilibre entre le travail à partir d'hypothèses d'effets plausibles et la nécessité de les vérifier, au cas par cas, en procédant par exemple à des évaluations.

La saisie des effets est, pour MISEREOR et ses partenaires, une tâche relevant avant tout du pilotage des activités et de l'apprentissage institutionnel qui y est associé. A noter : la responsabilité commune des partenaires du Sud et de MISEREOR, qui sont tenus de travailler main dans la main pour améliorer l'efficacité des projets.