

Intégration de l'Approche Orientée Changement dans l'évaluation d'impact des projets de développement : cas du Groupe de Recherche et de Réalisations pour le Développement Rural (Grdr) en Guinée-Bissau

Présenté par

Fleurette GUSTAVE

pour l'obtention du Master en Développement de l'Université Senghor

Département Management

Spécialité : Management de Projets

le 05 Octobre 2023

Devant le jury composé de :

M. Thierno DIALLO Président

Professeur titulaire au Département des sciences
économiques et administratives (DSEA) de
l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC), Canada

M. Alioune B. DRAMÉ Examineur

Directeur du département Management de
l'Université Senghor à Alexandrie, Égypte

Mme. Stéphanie DELPEYROUX-MIGNOT Examinatrice

Professeure Agrégée en Economie et Gestion (PRAG)
Directrice adjointe du Campus Virtuel TIC, Université
de Limoges-France

Remerciements

La rédaction de ce mémoire a été possible grâce à la précieuse collaboration de nombreuses personnes, à qui j'exprime ma profonde gratitude.

Je tiens tout d'abord à remercier Dieu pour son soutien constant tout au long de mon parcours académique.

Je tiens à adresser mes remerciements au Dr. Alioune DRAMÉ, Directeur du Département Management, pour son dynamisme et, ainsi qu'à Madame Magui ABDO, Secrétaire Exécutive du Département Management, pour sa disponibilité et son sens du service tout au long de mes deux années de master.

Ma reconnaissance va également à ma directrice de mémoire, Stéphanie DELPEYROUX, pour son encadrement sans faille et sa disponibilité inestimable lors de la rédaction de ce mémoire.

Je souhaite exprimer ma gratitude envers Julia REROLLE et Assane COLY pour m'avoir offert l'opportunité de réaliser mon stage au sein du Grdr. Mes remerciements s'adressent également à tous les membres du personnel de ma structure de stage.

Je remercie ma famille, qui a été un pilier fondamental de soutien tout au long de mon voyage académique. Leur soutien inconditionnel, leur compréhension et leurs encouragements ont été une source inestimable de motivation.

Je souhaite également exprimer ma reconnaissance à la communauté haïtienne, mes collègues et amis, dont les discussions stimulantes, et les conseils avisés ont enrichi mon expérience de recherche.

Un remerciement spécial est adressé à Manassé Eliantus MICHEL, pour m'avoir guidé dans la recherche de mon stage et pour ses précieux conseils tout au long de la réalisation de ce mémoire.

Enfin, un grand merci aux intervenants, experts et participants à l'étude, sans lesquels cette recherche n'aurait pas été possible. Leur contribution a été cruciale pour la collecte de données et l'analyse des résultats.

À tous ceux qui ont joué un rôle important dans la réalisation de ce mémoire, je vous adresse mes sincères remerciements. Votre soutien et votre contribution ont été inestimables.

Dédicace

Je dédie ce mémoire :

À mes parents, Franckel GUSTAVE et Justilia H. GUSTAVE, pour tous leurs sacrifices. Vous avez su vous dévouer corps et âme pour ma réussite en tant que femme.

À ma petite sœur Rutchelle GUSTAVE pour sa motivation et sa confiance en moi.

À ma famille qui m'a soutenue tout au long de mon parcours universitaire.

À toutes les personnes de près ou de loin qui ont contribué à l'aboutissement de ce travail.

Que ce travail soit l'accomplissement de vos vœux tant allégués, et le fruit de votre soutien infallible.

Merci d'être toujours là pour moi !!!

Résumé

L'évaluation d'un projet dans le cadre du développement revêt d'une importance capitale, mettant en lumière à la fois les résultats obtenus et les transformations qu'il génère. Toutefois, de nombreuses organisations ont tendance à sous-estimer cette étape, en se concentrant uniquement sur les résultats immédiats, sans considérer l'impact réel qu'un projet peut avoir sur les communautés. C'est à ce stade que l'évaluation d'impact intervient, se manifestant dans la gestion de projet à travers une gamme diversifiée de méthodes visant à transcender les résultats immédiats pour révéler de manière exhaustive les effets positifs et négatifs d'un projet.

La présente étude se concentre sur l'intégration de l'Approche Orientée Changement (AOC) dans le processus d'évaluation d'impact des projets de développement. Cette analyse repose sur l'expérience du Grdr (Groupe de Recherche et de Réalisations pour le Développement Rural) au sein du projet PGCL (Programme pour la Gouvernance Concertée du Littoral) en Guinée-Bissau. L'objectif fondamental de cette recherche réside dans la compréhension de la manière dont l'AOC peut être judicieusement mise en œuvre pour optimiser la performance de l'évaluation d'impact dans le domaine du développement.

Pour répondre à cette problématique, notre méthodologie s'appuie sur une approche qualitative et exploratoire. La collecte des données s'effectue à travers trois sources essentielles, à savoir la recherche documentaire, l'observation participante, et des entretiens semi-directifs avec des acteurs majeurs impliqués dans le projet PGCL. Les résultats obtenus mettent en exergue les multiples avantages de l'intégration de l'AOC, notamment l'amélioration de la prise en compte des parties prenantes tout au long du projet, l'optimisation de la performance en identifiant et surmontant rapidement les obstacles, et l'adoption d'une vision holistique de l'impact, englobant des aspects qualitatifs et quantitatifs.

Néanmoins, l'étude met également en lumière les défis inhérents à l'intégration de l'AOC, tels que la nécessité de former le personnel, de développer des outils spécifiques, de gérer la résistance au changement au sein des équipes, et l'impératif crucial de disposer d'un cadre de suivi-évaluation efficace. En apportant des réponses à ces défis, nous avons formulé des recommandations visant à enrichir les pratiques d'évaluation d'impact dans le domaine du développement. Cette démarche favorise davantage une approche participative et axée sur le changement dans la gestion de projets de développement.

Mots-clefs

Changement, Développement, Effets, Evaluation, Impact, Performance, Résultats

Abstract

The evaluation of a project in the context of development is of paramount importance, shedding light on both the results achieved and the transformations it generates. However, many organizations tend to underestimate this step, focusing solely on immediate results, without considering the real impact a project can have on communities. This is where impact assessment comes into play, manifesting itself in project management through a diverse range of methods aimed at transcending immediate results to comprehensively reveal the positive and negative effects of a project.

This study focuses on the integration of the Change-Oriented Approach (COA) into the process of impact assessment in development projects. This analysis is based on the experience of Grdr (Group for Research and Achievements in Rural Development) within the PGCL project (Program for Coastal Governance) in Guinea-Bissau. The fundamental objective of this research lies in understanding how COA can be judiciously implemented to optimize the performance of impact assessment in the field of development.

To address this issue, our methodology relies on a qualitative and exploratory approach. Data collection is conducted through three essential sources, namely documentary research, participant observation, and semi-structured interviews with key stakeholders involved in the PGCL project. The results highlight the multiple advantages of integrating COA, including improving stakeholder involvement throughout the project, enhancing performance by quickly identifying and overcoming obstacles, and adopting a holistic view of impact, encompassing both qualitative and quantitative aspects.

Nevertheless, the study also sheds light on the challenges inherent in integrating COA, such as the need to train personnel, develop specific tools, manage resistance to change within teams, and the crucial imperative of having an effective monitoring and evaluation framework. By providing answers to these challenges, we have formulated recommendations to enrich impact assessment practices in the field of development. This approach further promotes a participatory and change-oriented approach in the management of development projects.

Key-words

Change, Development, Effects, Evaluation, Impact, Performance, Results.

Liste des acronymes et abréviations utilisés

- AFD : Agence française de développement
- AOC : Approche Orientée Changement
- APD : Aide publique au développement
- BAD : Banque africaine de développement
- BM : Banque mondiale
- CAD : Comité d'aide au développement
- DIME : Département d'Evaluation d'Impact de la Banque Mondiale
- EI : Évaluation d'Impact
- FAO : Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
- GAR : Gestion Axée sur les résultats
- Grdr : Groupe de Recherche et Réalisations pour le Développement Rural
- IDH : Indice de développement humain
- JICA : Japan International Cooperation Agency (Agence japonaise de coopération internationale)
- OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques
- ODD : Objectifs de développement durable
- OIT : Organisation internationale du Travail
- ONG : Organisation Non Gouvernementale
- ONU : Organisation des Nations Unies
- PGCL : Programme pour la Gouvernance Concertée du Littoral
- PNUD : Programme des Nations Unies pour le développement

Tables des matières

Remerciements	i
Dédicace	ii
Résumé	iii
Abstract	iv
Liste des acronymes et abréviations utilisés	v
Tables des matières	vi
Introduction	1
1 Contexte global de l'évaluation d'impact des projets de développement	3
1.1 Contexte de l'évaluation dans les projets de développement	3
1.2 Évaluation d'impact des projets de développement : Émergence et Défis	4
1.2.1 Émergence de l'évaluation d'impact des projets de développement	4
1.2.2 Défis liés à l'évaluation d'impact des projets de développement	5
1.3 Contexte des projets de développement au Grdr en Guinée-Bissau	6
1.3.1 Situation géographique de la Guinée-Bissau	6
1.3.2 Implantation du Grdr et de ses initiatives en Guinée-Bissau	7
1.3.3 Problématique de l'évaluation d'impact des projets au Grdr en Guinée-Bissau	8
1.4 Objectifs, questions et intérêt de la recherche	10
1.4.1 Objectifs de recherche	10
1.4.2 Questions de la recherche	10
1.4.3 Intérêt de l'étude	11
2 Évaluation d'impact dans les projets de développement : Concepts et Méthodes	12
2.1 Présentation du cadre de suivi et d'évaluation dans les projets	12
2.2 Définition des termes connexes : Suivi et Évaluation	14
2.2.1 Suivi	14
2.2.2 Types de suivi dans les projets	14
2.3 Évaluation	15
2.3.1 Les critères de l'évaluation	15
2.3.2 Les types d'évaluation	16
2.4 Evaluation d'impact dans les projets de développement	17

2.4.1	Délimitation des concepts connexes : Évaluation axée sur les Résultats, Evaluation des Effets et Évaluation d'Impact -----	17
2.4.2	Analyse des différentes méthodes et approches de l'évaluation d'impact -----	20
2.5	Approche Orientée Changement -----	22
2.5.1	Définition de Changement et Approche Orientée Changement -----	22
2.5.2	L'AOC dans les projets de développement -----	23
2.5.3	Les principes de l'AOC -----	23
2.5.4	Les principaux outils utilisés dans l'AOC -----	24
3	Approche méthodologique -----	26
3.1	Choix de la méthodologie -----	26
3.2	Méthode de la collecte des données -----	26
3.2.1	Zone d'étude et sélection des échantillons -----	26
3.2.2	Instruments de collecte de données -----	27
3.2.3	Recherche documentaire -----	27
3.2.4	Observation participante -----	27
3.2.5	Entretiens semi-directifs -----	28
3.3	Traitement des données qualitative -----	28
3.4	Validité et la Crédibilité -----	29
3.5	Présentation du projet PGCL -----	29
3.5.1	Présentation générale -----	29
3.5.2	Groupe cibles du projet -----	31
3.5.3	Zone d'intervention du projet -----	31
3.6	<i>Apport du stage</i> -----	32
4	Présentation des résultats -----	34
4.1	Présentation des résultats des entretiens -----	34
4.2	Présentation des résultats liés aux questions de recherche -----	38
4.3	Analyse et recommandations -----	42
4.3.1	Analyse critique des résultats -----	42
4.3.2	Recommandations -----	43
5	Proposition de projet -----	45
5.1	Contexte et justification -----	45

5.2	Identification du problème-----	46
5.3	Caractéristiques du projet-----	47
5.3.1	Objectif Global -----	47
5.3.2	Objectifs spécifiques-----	47
5.3.3	Les principaux résultats attendus-----	47
5.3.4	Groupe cibles-----	47
5.4	Matrice des risques -----	47
5.5	Modèles logiques-----	48
5.5.1	Théorie de l’action -----	48
5.5.2	Théorie du Changement -----	50
5.6	Structure de découpage -----	51
5.7	Budget -----	51
	Conclusion -----	53
	Liste des tableaux -----	I
	Listes des figures -----	II
	Annexes -----	III
	Annexe 1 : Nombre total d'évaluations d'impact enregistrés par le 3iE -----	III
	Annexe 2 : Aide Publique au Développement en Guinée-Bissau -----	IV
	Annexe 3 : Guide d’entretien -----	V

Introduction

"L'élimination de la pauvreté sous toutes ses formes et partout dans le monde" constitue le premier des 17 objectifs du développement durable à atteindre d'ici 2030. La lutte contre la pauvreté a toujours été une préoccupation majeure de la coopération internationale depuis la fin des années 1960 (Rioux & Naudet, 2021). Cette préoccupation a abouti à l'adoption des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) par l'Assemblée générale des Nations Unies en 2000, avec notamment l'OMD 1 qui avait pour objectif de "éradiquer l'extrême pauvreté et la faim". Depuis lors, les Nations Unies ont joué un rôle central dans la coopération internationale en matière de développement durable (Cling, 2018).

Depuis les années 1990, l'Aide Publique au Développement (APD) est principalement orientée vers la réduction de la pauvreté (Jacquet, 2010), en mettant en œuvre des projets et programmes de développement (Tubiana et al., 2014). Ainsi, le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE joue un rôle central en tant que principal canal de financement pour les donateurs bilatéraux, qu'il s'agisse de dons ou de prêts. Le CAD alloue une part importante des fonds de l'APD pour soutenir le développement, en mettant un accent particulier sur la réduction de la pauvreté¹. Selon les données de l'OCDE, les montants alloués par les pays donateurs membres du CAD ont atteint 204 milliards de dollars (soit 185 milliards d'euros) en 2022, enregistrant une augmentation de plus de 13 % par rapport à l'année précédente en matière de financement de développement durable.

Depuis la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide en 2005 et le Programme d'action d'Accra en 2008, il a été largement admis que l'aide au développement avait l'obligation de générer des résultats plus positifs, pour concrétiser le rêve adopté par la Banque mondiale d'un monde sans pauvreté². Cependant, malgré toutes les sommes investies par les donateurs bilatéraux pour le développement, les résultats des initiatives de l'aide au développement pour la réduction de la pauvreté ne sont pas satisfaisants (OCDE, 2002). Selon un rapport fourni par la Banque mondiale, l'Afrique subsaharienne a connu une augmentation du taux de pauvreté, se traduisant par une augmentation réelle du nombre de personnes vivant dans la pauvreté, passant de 278 millions en 1990 à 413 millions en 2015³. En raison de l'inefficacité des projets et des programmes de développement, les Nations Unies lors de la Troisième Conférence internationale sur les capacités nationales en évaluation a déclaré 2015 comme Année Internationale de l'Évaluation (EvalYear). Cette initiative du réseau d'évaluateurs

¹ Le CAD et ses travaux. (2008). *Revue de l'OCDE sur le développement*, 9(1), 119-141.

² Annexe 5 : Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement Appropriation, harmonisation, alignement, résultats et responsabilité mutuelle. (2005). *Revue de l'OCDE sur le développement*, 6(4), 165-179.

³ *Comment accélérer la réduction de la pauvreté en Afrique en cinq graphiques*. (s. d.). World Bank. Consulté en juin 2023, à l'adresse <https://www.banquemonnaie.org/fr/region/afr/publication/accelerating-poverty-reduction-in-africa-in-five-charts>

EvalPartners s'avérait nécessaire en vue de promouvoir la culture de l'évaluation à l'échelle nationale et internationale pour l'efficacité des initiatives d'aide au développement.

L'évaluation a toujours été un instrument pour évaluer la performance des projets de développement. Cependant l'évaluation reste une tâche difficile à maîtriser, les évaluateurs se limitant aux résultats immédiats plutôt que d'évaluer l'impact réel des projets sur le changement de la vie des populations. L'apparition de l'évaluation d'impact par la Banque mondiale dans le domaine du développement constitue un phénomène marquant qui a profondément influencé la façon dont les projets et les programmes sont conçus, mis en œuvre et évalués.

Le Groupe de Recherche et de Réalisations pour le Développement rural (Grdr), à travers son projet PGCL (Programme pour la Gouvernance Concertée du Littoral), a pour objectif général de contribuer à la réalisation des objectifs du développement durable en améliorant les conditions de vie des populations. Toutefois, en raison de l'absence d'un système d'évaluation efficace, le Grdr rencontre des difficultés pour mesurer l'impact réel du projet sur la vie des populations. Par conséquent, le Grdr s'est fixé pour objectif d'intégrer le changement dans l'évaluation de l'impact des effets sur la vie des populations en Guinée-Bissau. Dans ce contexte, notre travail vise à analyser les expériences du Grdr en adoptant cette approche novatrice dans l'évaluation de l'impact du projet PGCL. C'est dans cette optique que nous avons formulé notre question de recherche principale comme suit : Comment l'intégration de l'AOC permet-elle d'évaluer de manière holistique l'impact des projets de développement ?

Ce mémoire a pour but, entre autres, d'identifier les étapes de l'intégration de l'AOC dans l'évaluation de l'impact des projets, de déceler les défis spécifiques auxquels le Grdr a été confronté lors de l'intégration de cette approche dans l'évaluation de l'impact du projet PGCL, ainsi que d'explorer les perspectives et les enseignements tirés de cette expérience. Pour atteindre ces objectifs, nous avons mené une étude exploratoire et qualitative au sein du projet PGCL. Des entretiens semi-directifs ont été menés avec des individus ayant une expérience de l'Approche Orientée Changement, et une recherche documentaire approfondie a été réalisée pour recueillir des informations pertinentes sur le sujet d'étude.

Cette recherche est structurée en cinq chapitres. Le premier chapitre se consacre à la formulation de la problématique de recherche. Le deuxième chapitre consiste en une revue de la littérature où nous clarifions les concepts liés à l'évaluation de l'impact et présentons le cadre théorique qui la sous-tend. Le troisième chapitre décrit la méthodologie adoptée dans le cadre de ce mémoire. Dans le quatrième chapitre, nous présentons et analysons les résultats de notre étude. Enfin, dans le cinquième et dernier chapitre, nous formulons une proposition de projet en relation avec notre thématique de recherche.

1 Contexte global de l'évaluation d'impact des projets de développement

Ce premier chapitre sera consacré à la formulation de la problématique de l'évaluation d'impact des projets de développement. Pour ce faire, nous allons d'abord présenter le contexte de l'évaluation dans les projets de développement, ainsi que l'émergence et les défis de l'évaluation d'impact des projets. Ensuite, nous présenterons la problématique de l'évaluation d'impact des projets au Grdr en Guinée-Bissau. Enfin, nous formulons les objectifs et les questions de recherche, et nous présenterons l'intérêt de l'étude.

1.1 Contexte de l'évaluation dans les projets de développement

Les Objectifs du Développement Durable à l'horizon 2030 fournissent un cadre mondial cohérent et ambitieux pour aborder les problèmes mondiaux complexes tout en laissant suffisamment de temps pour mettre en place des actions stratégiques et pour évaluer leur impact. Ils incarnent l'idée que le développement durable est un objectif à long terme qui exige un engagement continu de la part de la communauté internationale. Cependant, malgré toutes les sommes investies par les donateurs pour le développement, les résultats des initiatives de développement pour la réduction de la pauvreté ne sont pas satisfaisants. Selon un rapport fourni par la Banque mondiale, après la pandémie de la Covid-19, l'Afrique subsaharienne a connu une augmentation du taux de pauvreté, se traduisant par une augmentation soudaine de l'extrême pauvreté, faisant passer près de 70 millions de personnes dans cette situation en 2020⁴.

Face à l'augmentation croissante du nombre de pauvreté, les pays donateurs exigent de mener régulièrement des évaluations au sein du CAD de l'OCDE pour mesurer la performance des projets et des programmes de développement⁵. Toutefois, les résultats des projets et des programmes de développement ne semblent pas toujours répondre aux attentes. C'est ainsi que Assogba (1993) a signalé que la plupart des projets de développement en Afrique noire francophone ont connu des échecs partiels ou totaux. Un rapport publié en 2019 par la Croix Rouge Française a révélé que plus de 70% des projets de développement réalisés en Afrique de l'Ouest au cours des cinq (05) dernières années sont considérés comme des échecs. Face aux échecs de ces projets, Ndikumana (2012) suggère la nécessité d'intégrer l'évaluation dans les projets et les programmes de développement pour mesurer l'impact de ces initiatives de développement. Cette idée s'aligne avec celle de l'Agence Japonaise de Coopération Internationale (JICA), qui a aussi souligné que l'évaluation permet de mesurer de manière

⁴ *La réduction de l'extrême pauvreté dans le monde est au point mort.* (s. d.). World Bank. Consulté en juillet 2023, à l'adresse <https://www.banquemonde.org/fr/news/press-release/2022/10/05/global-progress-in-reducing-extreme-poverty-grinds-to-a-halt>

⁵ *L'aide au développement | AFD - Agence Française de Développement.* (s. d.). Consulté 7 juin 2023, à l'adresse <https://www.afd.fr/fr/laide-au-developpement>

objective l'efficacité et l'impact des interventions, en fournissant des données tangibles sur les résultats obtenus dans le contexte actuel du développement international⁶.

1.2 Évaluation d'impact des projets de développement : Émergence et Défis

1.2.1 Émergence de l'évaluation d'impact des projets de développement

Selon l'OCDE, l'impact figure parmi les six critères fondamentaux de l'évaluation des résultats du développement, en compagnie de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficacités et de la durabilité.⁷ L'apparition de l'évaluation d'impact dans le domaine du développement constitue un phénomène marquant qui a profondément influencé la façon dont les projets et les programmes sont conçus, mis en œuvre et évalués. Depuis les années 2000, il y a eu une forte augmentation des évaluations d'impact dans le secteur du développement⁸. Selon le 3IE (International Initiative for Impact Evaluation), le nombre d'évaluations est passé d'un petit nombre à la fin des années 1990 à plus de 800 en 2011 et probablement près d'un millier à l'heure actuelle a déclaré Ruben (2012). Depuis 2005, la Banque mondiale a déjà effectué plus de 45 évaluations d'impact par an (Pamies-Sumner, 2013).

L'évolution des attentes des parties prenantes et des bailleurs de fonds, ainsi que la nécessité croissante de justifier l'utilisation des ressources limitées, ont généré une demande accrue pour des preuves tangibles de l'impact des projets de développement (Migaud, 2013). C'est ainsi que le groupe d'évaluation d'impact sur le développement (DIME) du Département de Recherche de la Banque mondiale a renforcé cette évolution par l'émergence de nouvelles méthodologies d'évaluation, notamment la méthode des essais contrôlés randomisés (RCT). Cette méthode consiste à créer deux ensembles de participants, attribuant ensuite l'accès au dispositif à évaluer au groupe test, tandis que le groupe témoin n'y a pas accès (Duflo, 2005). Elle a apporté un niveau de rigueur scientifique sans précédent à l'analyse de l'impact causé par les interventions de développement visant à évaluer l'efficacité des interventions sociales tout en minimisant les biais potentiels (L'Horty & Petit, 2011). En effet, elle est largement utilisée dans la recherche en sciences sociales pour établir des preuves solides sur l'impact des programmes et des politiques (Favereau, 2014). Cette méthode a été déjà utilisée par le

⁶ (PDF) Directives de la JICA pour l'évaluation des projets...2 1. Les objectifs des activités d'évaluation de projets de la JICA Il est important d'évaluer les réalisations d'un. (s. d.). dokumen.tips. Consulté 14 septembre 2023, à l'adresse <https://dokumen.tips/documents/directives-de-la-jica-pour-lavaluation-des-projets-2-1-les-objectifs-des.html>

⁷ *Evaluating Development Impacts—An Overview—OECD.* (s. d.). Consulté 18 juillet 2023, à l'adresse <https://www.oecd.org/dac/evaluation/evaluating-development-impacts.htm>

⁸ Pamies-Sumner, S. (2013). Vers une utilisation mieux ciblée des évaluations d'impact dans le domaine du développement. *Techniques Financières et Développement*, 113(4), 11-25. <https://doi.org/10.3917/tfd.113.0011>

groupe DIME dans 80% des évaluations d'impact pour améliorer et maximiser l'impact des interventions et des politiques de développement⁹.

En juin 2018, le référentiel d'évaluation d'impact du 3iE a enregistré plus de 4 260 évaluations d'impact dans le domaine du développement¹⁰ (voir graphique en annexe 1). Du côté de Lateef Jameel Poverty Action Lab (J-PAL), un total de 811 évaluations a été entrepris, qu'elles soient terminées ou en cours, dans 74 pays différents, et cette démarche affiche une progression continue au fil des années. Face à cette affinité pour l'évaluation d'impact, une étude menée par l'OCDE en 2010, a révélé que 57 % des bailleurs ont affirmé avoir réalisé des évaluations d'impact dans le développement.

L'émergence de l'évaluation d'impact a connu une croissance rapide (Bédécarrats et al., 2017) et a marqué un tournant majeur dans la manière dont le développement est abordé selon l'OCDE. En effet, l'évaluation d'impact contribue à la bonne gouvernance¹¹ un rôle essentiel dans la prise de décisions informées et dans la réalisation de changements concrets dans le domaine du développement.

1.2.2 Défis liés à l'évaluation d'impact des projets de développement

Évaluer l'impact d'un projet se révèle souvent être une tâche d'une grande complexité et d'un coût considérable. La Fédération Internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge a entrepris en 2011 une étude sur les enjeux liés à l'évaluation d'impact. Cette recherche a révélé que l'évaluation d'impact est le sujet de nombreux débats, non seulement en raison de sa complexité intrinsèque, mais aussi en raison de ses coûts élevés.

D'un autre point de vue, il convient de noter que l'impact d'un projet suppose généralement des changements à long terme, et il peut s'écouler des mois, voire des années, avant que ces changements ne deviennent manifestes. Par conséquent, il est impératif de prêter une attention particulière aux ressources, au temps et aux compétences spécialisées nécessaires pour mener à bien l'évaluation de l'impact. Cela requiert une planification minutieuse, des investissements adéquats, ainsi que des méthodologies robustes pour saisir ces transformations subtiles qui se produisent au fil du temps.

À cet égard, l'Organisation Internationale du Travail (OIT) a noté dans son guide sur l'évaluation des projets que l'évaluation d'impact peut s'avérer extrêmement coûteuse, avec

⁹ Worldbank Search. (s. d.). Consulté le 6 septembre 2023, à l'adresse <https://www.worldbank.org/en/search?q=Development++Impact+Evaluation+DIME¤tTab=1&x=0&y=0>

¹⁰ Sabet, S. M., & Brown, A. N. (2018). Is impact evaluation still on the rise? The new trends in 2010–2015. *Journal of Development Effectiveness*, 10(3), 291-304. <https://doi.org/10.1080/19439342.2018.1483414>

¹¹ Burlone, N. (2011). Valéry Ridde et Christian Dagenais (dirs), *Approches et pratiques en évaluation de programme*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, 2009, 358 p. *Recherches sociographiques*, 52(1), 150. <https://doi.org/10.7202/045841ar>

des coûts variant généralement de 50 000 USD à 500 000 USD. Cela représente un défi majeur, car de nombreuses organisations sont réticentes à allouer des ressources financières suffisantes pour évaluer l'impact de leurs projets en raison de contraintes budgétaires.

En 2014, le Fonds pour la promotion des études préalables, des études transversales et des évaluations (F3E) a introduit une approche novatrice que l'on désigne "Approches Orientées Changement" pour repenser la manière d'évaluer l'impact des projets. Ces approches ont pour objectif d'engager les parties prenantes locales dans l'élaboration d'une vision commune du changement souhaité par les divers acteurs impliqués.

Ainsi, les Approches Orientées Changement (AOC) regroupent un ensemble d'outils et de méthodes pratiques conçus pour planifier, suivre et évaluer les actions destinées à promouvoir le changement dans les projets de développement. A noté que, les méthodes AOC ont été expérimentées dans le cadre du programme Prisme, qui s'adresse aux acteurs de la solidarité internationale. Depuis lors, de nombreuses organisations œuvrant dans le domaine de la coopération internationale ont adopté les Approches Orientées Changement pour suivre et évaluer leurs initiatives. C'est dans ce contexte que le Groupe de Recherche et de Réalisations pour le Développement Rural (Grdr) en Guinée-Bissau souhaiterait intégrer les Approches Orientées Changements dans l'évaluation d'impact de leurs projets de développement.

1.3 Contexte des projets de développement au Grdr en Guinée-Bissau

1.3.1 Situation géographique de la Guinée-Bissau

La Guinée-Bissau est un pays d'Afrique de l'Ouest, bordé par l'océan Atlantique à l'ouest, le Sénégal au nord et à l'est, ainsi que la Guinée au sud. Le pays couvre une superficie d'environ 36 125 kilomètres carrés, ce qui en fait l'un des plus petits pays de la région ouest-africaine. Avec une population d'environ 2 millions d'habitants et un PIB estimé à 1,7 milliard de dollars en 2022, la Guinée-Bissau présente des indicateurs socio-économiques parmi les plus bas au monde, se classant 177e sur 191 selon le dernier Indice de Développement Humain (IDH) établi par le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD)¹².

Selon une étude de la Banque mondiale, la Guinée-Bissau figure parmi les nations les plus démunies de l'Afrique de l'Ouest, avec près de 21,7 % de sa population vivant avec moins de 1,9 dollar par jour en termes de parité de pouvoir d'achat (PPA). En outre, près de 7,4 % des enfants ne survivent pas jusqu'à l'âge de cinq ans¹³. Ces statistiques révèlent une prévalence marquée de l'extrême pauvreté, touchant près des deux tiers de la population, dont la moitié

¹² *Country Insights | Human Development Reports*. (s. d.). Consulté 20 mai 2023, à l'adresse <https://hdr.undp.org/data-center/country-insights#/ranks>

¹³ *World Bank Open Data*. (s. d.). World Bank Open Data. Consulté 20 mai 2023, à l'adresse <https://data.worldbank.org>

est constituée de femmes. De plus, environ 70 % de la population vit en dessous du seuil de pauvreté. L'étude a également mis en lumière une espérance de vie à la naissance de seulement 59,7 ans, un PIB par habitant inférieur à 900 dollars, une croissance démographique de 2,4 % et un taux de fertilité de 4,3 enfants par femme.

L'économie de la Guinée-Bissau repose principalement sur l'agriculture, la pêche et l'exploitation forestière. Les exportations de produits tels que la noix de cajou, le coton, l'huile de palme et les poissons jouent un rôle prépondérant dans son économie. Cependant, la pandémie de la COVID-19 a eu un impact significatif sur le pays, entraînant une réduction substantielle de la croissance du PIB qui était de 3,4 % en 2018 et de 4,5 % en 2019, pour atteindre seulement 1,4 % en 2020¹⁴.

En résumé, la Guinée-Bissau demeure l'un des pays les plus pauvres du continent africain en ce qui concerne le revenu par habitant. Pour soutenir le développement du pays, il bénéficie de financements d'aide au développement fournis par des organisations internationales telles que l'ONU, l'Union européenne, l'OCDE et d'autres partenaires internationaux. En 2021, la Guinée-Bissau a reçu 10,1 % de son Revenu National Brut net sous forme d'aide publique au développement, selon les données de la Banque mondiale (voir annexe 2).

1.3.2 Implantation du Grdr et de ses initiatives en Guinée-Bissau

Face à l'augmentation de la pauvreté en Guinée-Bissau, le pays est confronté à une série de défis en matière de développement durable. Ces défis incluent l'insécurité alimentaire, l'accès limité à l'éducation, les soins de santé restreints, les inégalités entre les sexes et les effets du changement climatique. En réponse à ces enjeux, la Guinée-Bissau s'est engagée pleinement envers les Objectifs de Développement Durable (ODD) à travers sa Stratégie Nationale à long terme. L'objectif de cette stratégie est de créer une société prospère et inclusive axée sur le développement humain d'ici 2025¹⁵. Pour atteindre cet objectif, le pays a élaboré un Plan National de Développement (PND 2020-2023) visant à promouvoir le développement socio-économique et régional de la Guinée-Bissau. Ce plan prévoit d'importants investissements dans des secteurs tels que la santé, l'éducation, les secteurs productifs et les infrastructures, considérés comme des moteurs du développement. Le gouvernement travaille actuellement à aligner le PND sur les objectifs de l'Agenda 2030 et de l'Agenda 2063 de l'Union Africaine.

Par ailleurs, le Groupe de la Banque Africaine de Développement a élaboré un Document de Stratégie Pays 2022-2026 aligné sur le Plan National de Développement de la Guinée-Bissau.

¹⁴ *Guinée-Bissau—UMOA-Titres.* (s. d.). Consulté 20 mai 2023, à l'adresse <https://www.umoatitres.org/fr/pays/guinee-bissau/>

¹⁵ *Examen National Volontaire Guinée-Bissau—Recherche Google.* (s. d.). Consulté 12 septembre 2023, à l'adresse https://www.google.com/search?q=Examen+National+Volontaire+Guin%C3%A9e-Bissau&rlz=1C1SQJL_enEG976EG976&oq=Examen+National+Volontaire+Guin%C3%A9e-Bissau&aqs=chrome..69i57.1114j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8

Ce document vise à soutenir le développement socio-économique du pays en mettant en œuvre des projets et des programmes de développement sur l'ensemble du territoire¹⁶. En effet, le gouvernement a ainsi constitué un portefeuille actif auprès de la Banque en Guinée-Bissau, comprenant 11 opérations, dont 9 projets nationaux et 2 opérations régionales, ayant pour objectif d'améliorer la situation socio-économique du pays. Parallèlement, d'autres partenaires nationaux et internationaux mènent également des projets de développement pour soutenir les actions gouvernementales ou améliorer l'accès aux services sociaux de base pour la population guinéenne.

C'est dans ce contexte que le Groupe de Recherche et de Réalisations de Développement Rural (Grdr Migration-Citoyenneté-Développement) collabore avec le gouvernement bissau-guinéen pour améliorer les conditions de vie de la population grâce à des initiatives en faveur du développement durable. Le Grdr est une organisation qui opère depuis plus de 50 ans en Afrique de l'Ouest, notamment au Mali, en Mauritanie, au Sénégal et en Guinée-Bissau. À travers ses initiatives, il soutient les ambitions nationales du gouvernement depuis 2009, en mettant particulièrement l'accent sur les niveaux local et régional, notamment dans la région de Cacheu. La présence du Grdr en Guinée-Bissau est marquée par des initiatives visant à promouvoir un développement durable qui améliore le bien-être de tous, quel que soit leur lieu de vie.

Pour concrétiser la vision de la Guinée-Bissau alignée sur les ODD *"ne laisser personne pour compte"*, le Grdr a lancé le projet PGCL *"Programme pour la Gouvernance Concertée du Littoral : vers des territoires dynamiques et résilients aux chocs socio politico climatiques"*. Ce projet cofinancé par l'AFD vise, entre autres, à contribuer à la réalisation des objectifs de développement durable en améliorant les conditions de vie des Bissau-Guinéens. Le Grdr et ses partenaires participent activement à plusieurs plateformes et groupes de travail, favorisant ainsi la complémentarité entre les acteurs à l'échelle nationale et régionale. Ces synergies permettent de renforcer les programmes stratégiques en fournissant des outils, des méthodes et des références pour accompagner les acteurs dans des domaines tels que l'adaptation aux changements climatiques, la gestion des aires protégées, la promotion de pratiques de valorisation durable des agroécosystèmes et le soutien à l'intégration économique régionale.

1.3.3 Problématique de l'évaluation d'impact des projets au Grdr en Guinée-Bissau

À l'échelle nationale, la Guinée-Bissau est loin d'avoir une culture de l'évaluation des résultats des initiatives de développement. Ce qui leur a causé une limite dans l'évaluation des progrès vers les ODD. Cette limite a été causée par le manque de données probantes, leur qualité et l'absence d'un cadre institutionnel approprié pour leur suivi ainsi que l'impératif de

¹⁶ *le nouveau Document de Stratégie Pays 2022-2026 du Groupe de la Banque Africaine de Développement, aligné sur le Plan National de Développement de la Guinée-Bissau—Recherche Google. (s. d.). C*

désagrégation des données selon le rapport de l'Examen Volontaire National de la Guinée-Bissau (2022). D'un autre côté, une étude menée par l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) en Guinée-Bissau sur le processus de décentralisation a révélé que l'évaluation d'impact des initiatives de développement en Guinée-Bissau est un exercice difficile à réaliser en l'absence des informations sur le processus et aussi par manque de compétences dans le domaine de l'évaluation¹⁷.

Le Grdr s'est aussi confronté à l'absence d'un système d'évaluation efficace pour suivre et évaluer régulièrement l'état d'avancement de leur programme en faveur du développement durable. Le Grdr disposant à ce jour d'une expérience limitée en matière de suivi d'impacts¹⁸. Par exemple, certains de leurs projets restés inachevés par manque d'un système de suivi pour évaluer l'état d'avancement de leurs initiatives. Dans l'optique de générer un impact significatif sur le territoire, le Grdr a voulu changer de paradigme et cherche à adopter une approche de gestion qui vise à évaluer en profondeur les résultats de leurs initiatives. Pour contribuer à l'atteinte des objectifs du développement durable, le Grdr intègre le changement dans l'évaluation des effets et des impacts de leur projet. Ce système d'évaluation a pour objectif de mesurer et d'évaluer l'impact de leurs projets sur l'amélioration des conditions de vie des populations locales.

A cet effet, le Grdr cherchant à être plus efficace sur le territoire de la Guinée-Bissau a adopté l'Approche Orientée Changement pour évaluer l'impact de leur projet PGCL sur la vie de la population bissau-guinéenne. Cependant, le Grdr fait face à d'énormes difficultés pour évaluer la performance de leur projet. Les principaux défis auxquels il est confronté comprennent :

- l'absence d'un système de suivi et d'évaluation.
- un manque de compétences dans le domaine de l'évaluation.
- des difficultés dans la collecte et l'analyse des données.
- une insuffisance de budget dédié à l'évaluation.
- des difficultés dans la gestion des ressources.
- la complexité de la mesure de l'impact.
- un manque de données factuelles.

Ainsi, l'évaluation basée sur les approches orientées changement va au-delà de l'analyse des résultats de l'action, en se concentrant sur la prise en compte des dynamiques de changement auxquelles l'action contribue. En utilisant l'AOC, l'évaluation ne se limite plus à être un mécanisme de contrôle ou de responsabilité envers les bailleurs de fonds, mais elle devient un outil d'accompagnement du changement. En effet, elle se transforme en un puissant instrument d'apprentissage et de transformation, tant au niveau individuel

¹⁷ REPUBLIQUE DE GUINEE-BISSAU. (s. d.). Consulté 12 septembre 2023, à l'adresse <https://www.ciesin.columbia.edu/decentralization/French/CaseStudies/guineaB.html>

¹⁸ Information tirée dans le document du projet PGCL.

qu'organisationnel. Dans ce contexte, nous allons analyser l'expérience du Grdr par l'adoption de cette approche dans le projet PGCL en se basant sur les objectifs et les questions suivants.

1.4 Objectifs, questions et intérêt de la recherche

1.4.1 Objectifs de recherche

Notre recherche vise à contribuer à la performance des projets de développement en Guinée-Bissau. L'objectif principal de cette recherche est de jeter la lumière sur les mécanismes complexes qui sous-tendent le processus d'évaluation d'impact des projets de développement. Plus spécifiquement, nous nous efforçons de comprendre comment l'intégration de l'Approche Orientée Changement (AOC) peut transformer et améliorer cette évaluation dans le contexte particulier du projet PGCL mené par le Grdr en Guinée-Bissau.

Pour atteindre cet objectif central, notre étude s'articule autour de trois objectifs spécifiques qui guident notre démarche de recherche :

- Identifier et décrire de manière approfondie les différentes étapes nécessaires à l'intégration de l'AOC dans le processus d'évaluation d'impact des projets de développement.
- Examiner et analyser les défis spécifiques que le Grdr a rencontrés lors de l'intégration de l'Approche Orientée Changement dans l'évaluation d'impact du projet PGCL en Guinée-Bissau.
- Explorer les perspectives émergentes et tirer des enseignements précieux de l'expérience du Grdr en intégration l'AOC dans l'évaluation d'impact du projet PGCL en Afrique de l'Ouest.

Ces objectifs de recherche nous permettront d'approfondir notre compréhension des pratiques d'évaluation d'impact des projets de développement et de mettre en évidence le potentiel transformateur de l'AOC dans ce domaine.

1.4.2 Questions de la recherche

Dans le cadre de cette recherche, notre étude se concentre sur l'impact des projets de développement. Notre principale préoccupation est de comprendre comment l'intégration de l'Approche Orientée Changement (AOC) dans l'évaluation des projets peut mesurer l'impact des projets de développement.

Plus précisément, nous cherchons à répondre à la question suivante : Comment l'intégration de l'AOC permet-elle d'évaluer de manière holistique l'impact des projets de développement ?

Pour répondre à cette question fondamentale, notre recherche est articulée autour de trois questions spécifiques :

- Quelles sont les différentes étapes de l'intégration de l'AOC dans l'évaluation d'impact des projets de développement ?
- Quels sont les défis spécifiques rencontrés lors de l'intégration de l'Approche Orientée Changement dans l'évaluation d'impact du projet PGCL ?
- Quelles sont les perspectives et les enseignements tirés de l'expérience du Grdr avec l'intégration de l'Approche Orientée Changement dans l'évaluation d'impact du Projet PGCL en Afrique de l'Ouest ?

1.4.3 Intérêt de l'étude

L'étude s'intéresse à l'idée d'aller au-delà des résultats immédiats dans l'évaluation des projets pour se concentrer sur les changements durables. L'Approche Orientée Changement (AOC) a été une découverte clé, ouvrant de nouvelles perspectives passionnantes pour comprendre l'impact des projets de développement. En effet, l'objectif de cette étude est d'explorer en profondeur les aspects théoriques et pratiques de l'AOC dans l'évaluation d'impact, d'en comprendre les nuances et les avantages, et de partager ces connaissances pour stimuler des discussions et des actions constructives dans le domaine du développement. En outre, elle vise à contribuer à l'intégration du changement dans les projets de développement et à la création d'un impact durable dans les communautés vulnérables. Elle permettra d'identifier les avantages de l'AOC pour l'évaluation des projets futurs et de mettre en lumière les nouvelles perspectives qu'elle offre aux praticiens, aux décideurs et aux chercheurs pour améliorer la performance des projets de développement.

En résumé, le premier chapitre de notre étude a permis de contextualiser l'évaluation des projets de développement. Nous avons également illustré l'émergence de l'évaluation d'impact des projets tout en mettant en lumière les défis associés à sa mise en œuvre. En outre, nous avons introduit le contexte spécifique du Grdr en Guinée-Bissau, en mettant en avant le Projet PCG et de présenter la problématique de l'évaluation d'impact des projets au Grdr. Afin de répondre à la problématique centrale de notre recherche ainsi qu'à nos questions spécifiques, le prochain chapitre se concentrera sur la présentation des concepts clés de notre étude et examinera la littérature existante sur ce sujet

2 Évaluation d'impact dans les projets de développement : Concepts et Méthodes

Ce chapitre se penche sur les bases théoriques de l'évaluation d'impact des projets et ses concepts sous-jacents. Afin de mener une évaluation rigoureuse, il est impératif de mettre en place un cadre de suivi-évaluation préalable (Laporte, 2015). Dans cette optique, nous commencerons par introduire le suivi-évaluation et les termes associés. Par la suite, nous examinerons les diverses méthodes et approches pour évaluer l'impact des projets. Et enfin nous présenterons l'Approche Orientée Changement.

2.1 Présentation du cadre de suivi et d'évaluation dans les projets

Dans les projets de développement, on distingue deux grandes catégories : les projets de développement local qui s'inscrivent dans une dynamique économique et sociale, concertée et impulsée par des acteurs individuels et collectifs et les projets de développement international dont le but est de contribuer au développement global¹⁹. Ces projets adressent des thématiques générales comme la faim, le développement durable, le genre, entre autres, avec pour principales caractéristiques la contribution de pays donateurs et d'agences de développement ainsi que l'aide et le financement externe²⁰.

En réalité, un projet de développement est un moyen de catalyser le changement, visant à améliorer les conditions de vie des populations, à stimuler le développement économique du pays et à lutter contre la pauvreté. Afin d'évaluer l'impact des changements induits par ces projets de développement, les pays donateurs et les organismes de développement exigent des évaluations pour déterminer dans quelle mesure ces projets contribuent aux transformations souhaitées.

Ainsi, l'idée de mesurer la performance d'un projet a été introduite pour la première fois dans les années 1970 par Herb Turner (Cracknell, 2000). Dans ce contexte, Casley et Lury ont joué un rôle majeur dans l'établissement des unités de Suivi et d'Évaluation au sein de la Banque mondiale au début des années 1980. Le suivi ne se limite pas à une simple analyse, il englobe également la collecte de données qualitatives et quantitatives en vue de l'évaluation. C'est pourquoi Sita Shankar Unnava (2022) insiste vivement sur l'adoption d'un cadre de suivi-évaluation pour garantir une évaluation efficace des projets de développement.

Le cadre de suivi-évaluation permet de mesurer et de montrer l'impact et le changement résultant des efforts des Organisations. Il articule le changement de manière concrète, aidant

¹⁹ Beaudet P., J. Schaffer et P. Haslam 2008. Introduction au développement international : approches, acteur et enjeux. Ottawa : Les Presses de l'Université d'Ottawa, 507p.

²⁰ Brière, S., & Proulx, D. (2013). La réussite d'un projet de développement international : Leçons d'expérience d'un cas Maroc-Canada. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 79(1), 171-191. <https://doi.org/10.3917/risa.791.0171>

les donateurs à comprendre comment leur contribution a été utilisée pour obtenir les résultats souhaités²¹.

Le suivi est généralement considéré comme une étape préliminaire à l'évaluation, et il joue un rôle essentiel dans la préparation de cette dernière. Ainsi, la mise en œuvre d'une évaluation rigoureuse requiert impérativement un suivi attentif et constant. Bien que les termes "suivi" et "évaluation" présentent des différences, ils sont étroitement interconnectés et sont souvent regroupés sous l'appellation "suivi-évaluation" pour indiquer leur continuité. Pour illustrer ce concept, prenons l'exemple de la FAO, qui intègre le suivi et l'évaluation comme des phases interdépendantes de la mise en œuvre de projets.

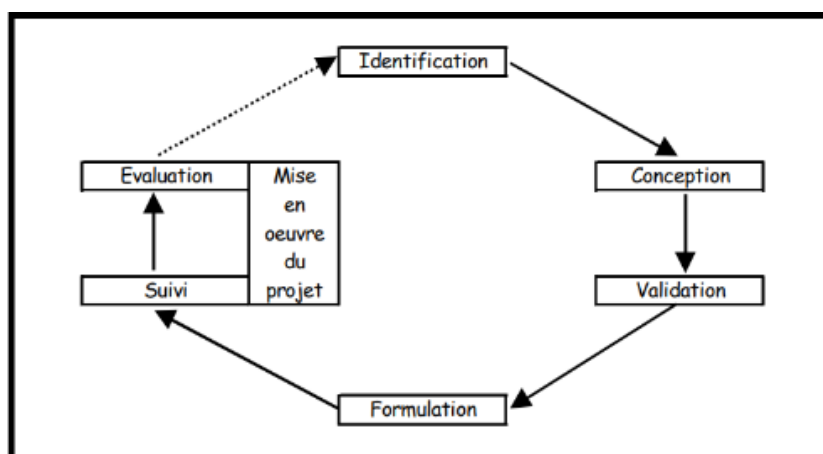


Figure 1 : Cycle de vie de projet (FAO, 2002)

Les étapes du suivi et de l'évaluation fournissent des informations essentielles sur l'efficacité des actions entreprises et l'impact des activités de développement. Elles permettent de maintenir une surveillance régulière de l'état d'avancement d'un projet, d'identifier les ajustements nécessaires et d'optimiser l'efficacité des interventions.

Au cours des dernières années, les concepts de suivi et d'évaluation sont devenus des pratiques courantes dans la gestion de projet. Le suivi-évaluation est un processus systématique qui vise à collecter, analyser et interpréter des données tout au long de la mise en œuvre d'un projet, dans le but de mesurer sa performance, de mettre en lumière ses points forts et faibles, et d'apporter des ajustements en vue d'atteindre les objectifs définis²².

²¹ admin. (2022, mars 9). The importance of monitoring and evaluation. *P4i | Partnerships For Impact*. <https://p4i.net/the-importance-of-monitoring-and-evaluation/>

²² Policy, U. B. for D., Office, U. E., & Group, U. O. S. (2009). *Handbook on planning, monitoring and evaluating for development results*. UNDP,. <https://digitallibrary.un.org/record/671515>

2.2 Définition des termes connexes : Suivi et Évaluation

2.2.1 *Suivi*

Le suivi d'un projet implique la surveillance constante et la collecte méthodique d'informations concernant son avancement, ses performances et ses résultats tout au long de sa durée. La principale finalité du suivi consiste à assurer que le projet progresse en accord avec les objectifs définis et les plans initiaux, tout en identifiant rapidement toute déviation ou problème éventuel en vue de prendre des mesures correctives si nécessaire. En effet, le suivi vise à maintenir le projet sur la bonne trajectoire, à prévenir d'éventuelles déviations significatives, et à accroître les chances de réussite.

Selon l'Organisation de Coopération et de Développement Économique (OCDE, 2002), le suivi est défini comme un processus ininterrompu de collecte systématique d'informations au moyen d'indicateurs sélectionnés. Son but est de fournir aux gestionnaires et aux parties prenantes d'une action de développement en cours des informations concernant les avancées, les objectifs atteints, et l'utilisation des ressources allouées. Cette définition concorde avec celle adoptée par le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), qui décrit le suivi comme une fonction continue visant principalement à fournir à la direction et aux principales parties prenantes une évaluation constante des progrès ou de l'absence de progrès dans la réalisation des résultats d'une intervention.

2.2.2 *Types de suivi dans les projets*

Dans les projets et les programmes de développements, différents types de suivi sont fréquemment utilisés dans un système de suivi de projet/programme. C'est ainsi que la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge présente sept (07) types de suivi courants dans les projets/programmes²³ :

- Suivi des résultats : Se concentre sur les effets et l'impact du projet ;
- Suivi du processus : Analyse comment les activités sont menées, respect des délais et utilisation des ressources ;
- Suivi de la conformité : Vérifie si le projet suit les règles, accords, lois et valeurs établis ;
- Suivi du contexte : Surveille les facteurs extérieurs pouvant influencer le projet, tels que l'environnement politique ;

²³ Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. (2011). *Guide pour le suivi et l'évaluation de projets/programmes* (Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge).

- Suivi des bénéficiaires : Mesure la satisfaction des participants et recueille leurs opinions ;
- Suivi financier : Assure la transparence dans l'utilisation des fonds ;
- Suivi organisationnel : Se concentre sur la viabilité à long terme et le renforcement des partenaires.

2.3 Évaluation

L'évaluation d'un projet englobe le processus de calcul, d'appréciation de la valeur, de l'impact, de la faisabilité, et des risques associés à un projet spécifique. Son objectif est d'analyser si le projet est réalisable, s'il atteint les objectifs définis, et s'il peut être exécuté dans les limites de temps, de budget, et de ressources disponibles. En effet, l'évaluation d'un projet peut être effectuée à diverses étapes de son cycle de vie, allant de la phase de planification à celle de suivi et de clôture.

Selon l'Organisation de Coopération et de Développement Économique (OCDE, 2002), l'évaluation consiste en une évaluation systématique et impartiale d'un projet, d'un programme ou d'une politique, qu'ils soient en cours ou achevés, couvrant leur conception, leur mise en œuvre et leurs résultats. L'objectif principal est de déterminer la pertinence et la réalisation des objectifs, l'efficacité dans le contexte du développement, l'efficience, l'impact, et la durabilité. Une évaluation doit fournir des informations crédibles et utiles pour permettre l'intégration des enseignements tirés de l'expérience dans le processus décisionnel des bénéficiaires et des bailleurs de fonds. Du point de vue de l'UNICEF, l'évaluation constitue un processus qui s'efforce d'évaluer aussi méthodiquement et objectivement que possible la pertinence, l'efficacité, l'efficience et l'impact des activités à la lumière d'objectifs spécifiques²⁴.

2.3.1 Les critères de l'évaluation

Les critères de l'évaluation offrent un cadre complet pour évaluer le succès et l'efficacité des programmes de développement, en mettant l'accent sur la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la viabilité des interventions. Ils sont basés sur des principes établis par le CAD de l'OCDE²⁵ et sont essentiels pour orienter les évaluations de développement de manière approfondie et rigoureuse.

²⁴ Office, U. E. (1991). *A UNICEF guide for monitoring and evaluation: Making a difference?* <https://digitallibrary.un.org/record/166694>

²⁵ *Critères du CAD pour l'évaluation de l'aide au développement—OCDE.* (s. d.). Consulté 13 août 2023, à l'adresse <https://www.oecd.org/fr/developpement/evaluation/criteres-cad-evaluation.htm>

- Pertinence : Mesure de l'adaptation de l'intervention au contexte et aux besoins locaux, ainsi que sa complémentarité avec d'autres interventions.
- Cohérence : Évaluation de la compatibilité de l'intervention avec les politiques pertinentes, y compris les considérations humanitaires
- Efficacité : Mesure de l'atteinte ou de la probabilité d'atteindre les résultats immédiats escomptés.
- Efficience : Évaluation de la réalisation des résultats de manière économique et dans les délais impartis.
- Impact : Concentration sur les changements significatifs.
- Viabilité/Durabilité : Focalisation sur la continuité des bénéfices et aspect multidimensionnel.

2.3.2 Les types d'évaluation

L'évaluation de projet se diversifie en fonction du moment où elle est réalisée, de la personne chargée de la mener, ainsi que de la technique ou de la méthode d'évaluation employée. Nous exposons ci-dessous les types d'évaluation les plus fréquemment rencontrés, classés en trois catégories selon la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge²⁶.

Selon le moment de l'évaluation

- Évaluation formative : menée pendant la mise en œuvre pour améliorer les performances et garantir la conformité.
- Évaluation récapitulative : réalisée à la fin pour mesurer l'efficacité et l'impact du projet ou du programme.
- Évaluation à mi-parcours : conduite au milieu de la mise en œuvre pour une analyse intermédiaire et des ajustements.
- Évaluation finale : menée à la fin pour évaluer si les objectifs prévus ont été atteints.
- Évaluation en temps réel : fournit des informations immédiates pour améliorer la mise en œuvre en cours.
- Évaluation ex-post : effectuée après la mise en œuvre pour évaluer l'impact et la durabilité à long terme.

Selon les personnes qui mènent l'évaluation

- Évaluation interne ou autoévaluation : réalisée par les responsables de la mise en œuvre pour renforcer les capacités et l'implication.

²⁶ Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. (2011). *Guide pour le suivi et l'évaluation de projets/programmes* (Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge).

- Évaluation externe ou indépendante : menée par des évaluateurs externes pour apporter objectivité et expertise technique.
- Évaluation participative : implique les bénéficiaires et les parties prenantes clés pour renforcer leur engagement.
- Évaluation conjointe : Collaborative, impliquant plusieurs partenaires d'exécution pour obtenir un consensus et un soutien concerté.

Selon les techniques ou méthodes d'évaluation

- Évaluation thématique : Axée sur un domaine spécifique tel que le genre ou l'environnement.
- Évaluation par secteur/par groupe sectoriel : Porte sur un ensemble d'activités menées dans différents endroits par diverses organisations.
- Évaluation d'impact : Se concentre sur l'effet du projet ou du programme à long terme, mesuré après sa réalisation.

2.4 Évaluation d'impact dans les projets de développement

Nous avons évoqué divers types d'évaluations dans le contexte des projets de développement. Pour notre travail de recherche, nous avons choisi de nous concentrer sur l'évaluation d'impact des projets et des programmes de développement. L'évaluation d'impact permet d'identifier les changements dans le bien-être des individus et d'analyser les effets qui peuvent être attribués à un projet, un programme ou une politique spécifique²⁷.

Selon le guide méthodologique de l'évaluation de l'impact du CIEDEL (1999), l'évaluation de l'impact d'un projet englobe l'analyse de ses résultats, de ses effets et de son impact global²⁸. Ainsi, les termes "résultats", "effets" et "impact" sont des concepts essentiels utilisés dans l'évaluation des projets pour mesurer les changements et les réalisations résultant de l'intervention du projet. Pour une meilleure compréhension de la notion d'impact, il est nécessaire de clarifier les concepts connexes, tels que les résultats et les effets d'un projet.

2.4.1 Délimitation des concepts connexes : Évaluation axée sur les Résultats, Evaluation des Effets et Évaluation d'Impact

- Évaluation axée sur les résultats

²⁷ Évaluation d'impact. (Avril 2017). *Direction du développement et de la coopération*. Disponible à cette adresse https://www.eda.admin.ch/dam/deza/fr/documents/resultate-wirkung/impaktevaluationen_FR.pdf

²⁸ Guide méthodologique—Évaluation de l'impact. (2013, novembre 24). *Ciedel*. <https://www.ciedel.org/ressources-2/guide-methodologique-evaluation-de-limpact/>

Les résultats désignent les réalisations tangibles mesurables attribuables directement aux activités du projet, reflétant les changements observés immédiatement grâce aux actions entreprises (PNUD, 2009).

L'évaluation axée sur les résultats est une approche qui met l'accent sur la mesure objective des résultats et des impacts par rapport aux objectifs fixés dans les projets, en utilisant principalement des données quantitatives pour évaluer les progrès et les effets des interventions. Cette approche vise à accroître la transparence, à favoriser l'apprentissage et à améliorer l'efficacité des projets et des programmes de développement (OCDE, 2002).

Par ailleurs, La Gestion Axée sur les Résultats illustre ces résultats dans une Chaîne de Résultat, une séquence de relations de cause à effet allant des ressources initiales à la réalisation des objectifs, en passant par les activités, les effets, et les impacts.

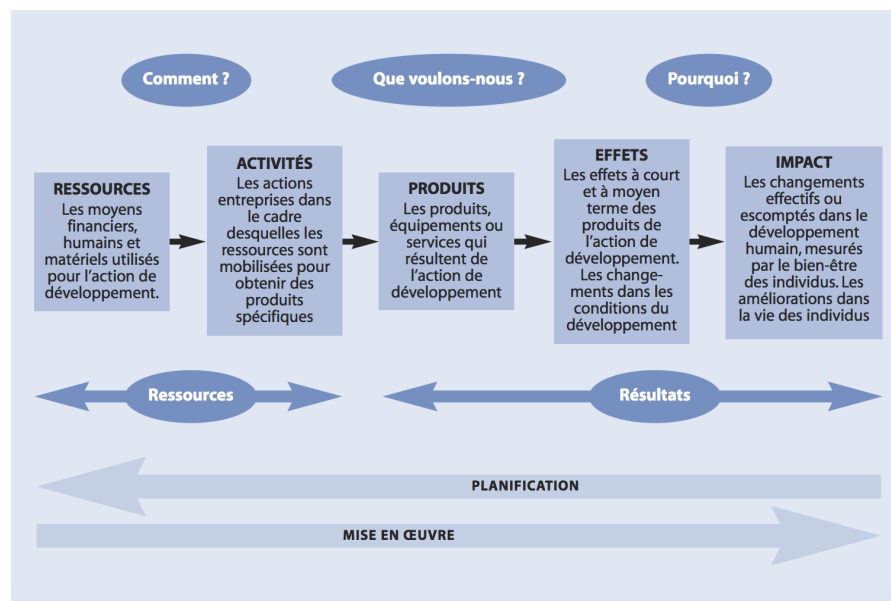


Figure 2 : La chaîne de résultats de la GAR (PNUD, page 55)

- Évaluation des Effets

L'évaluation des effets, parfois appelée "résultats intermédiaires" ou "changements à moyen terme", se réfère aux transformations durables qui résultent des résultats immédiats d'un projet²⁹. Ces changements vont au-delà des résultats et affectent de manière significative les individus, les groupes ou les systèmes impactés par le projet. Selon le Bureau d'Évaluation du PNUD, cette évaluation vise à améliorer la compréhension des effets en analysant leur état actuel et les facteurs qui les influencent (PNUD, 2002).

²⁹ Bureau d'Évaluation PNUD. (2002). *Guide pour les Évaluateurs d'Effet*.

La Banque mondiale définit l'évaluation des effets comme l'examen systématique des conséquences à long terme et durables d'une intervention de développement, en tenant compte des facteurs externes et des dynamiques de changement (Banque mondiale, 2004). De manière similaire, la Commission européenne la décrit comme l'analyse des changements significatifs et durables à long terme, positifs ou négatifs, allant au-delà des résultats immédiats et anticipés, en prenant en compte le contexte et les facteurs contributifs (Commission européenne, 2006).

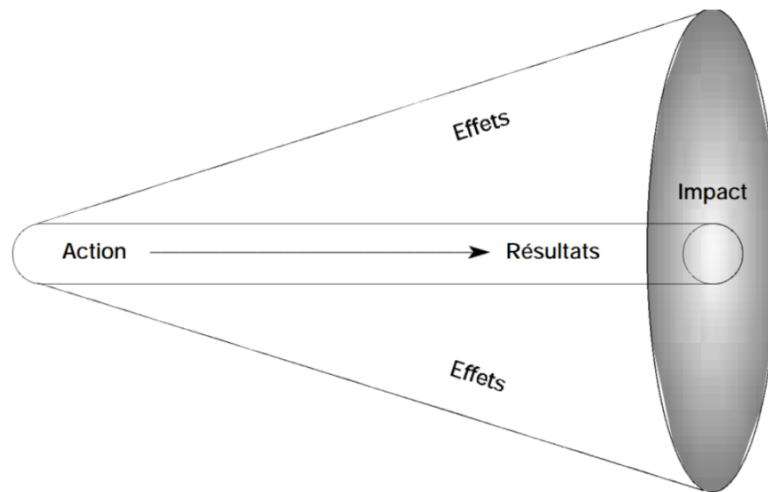


Figure 3 : Prise en compte des effets, (CIEDEL, 1999)

- Évaluation d'impact

Selon Graugnard & Heeren (1999), l'impact d'une action de développement désigne la situation résultant de changements significatifs et durables, qu'ils soient positifs ou négatifs, prévus ou imprévus, dans la vie et l'environnement des individus et des groupes, et pour lesquels un lien de causalité direct ou indirect avec l'action de développement peut être établi. L'impact se manifeste sous la forme de changements à long terme et à grande échelle, résultant des effets cumulatifs et persistants du projet. Le glossaire de l'OCDE définit l'impact comme les effets à long terme, qu'ils soient positifs ou négatifs, primaires ou secondaires, découlant intentionnellement ou non d'une action de développement.

Selon le Glossaire de l'Évaluation d'Impact en Pratique de la Banque mondiale (2009), l'évaluation d'impact est une démarche visant à établir un lien de causalité entre un programme ou une intervention et un ensemble de résultats. Elle cherche à déterminer si un programme est responsable des changements observés au niveau des résultats d'intérêt.

La théorie du changement est un outil essentiel en évaluation d'impact. Elle vise à expliquer comment et pourquoi une intervention conduit à des résultats spécifiques. La théorie du changement identifie les mécanismes de causalité entre les activités du projet et les résultats attendus. Elle est un cadre conceptuel qui guide la collecte de données et l'analyse pour évaluer l'impact d'un programme ou d'une intervention (PNUAD, 2017).

2.4.2 Analyse des différentes méthodes et approches de l'évaluation d'impact

L'évaluation d'impact examine les changements causés par une intervention donnée (Patricia J. Rogers, 2012). Burt Perrin (2012), souligne qu'un élément distinctif de l'évaluation d'impact réside dans l'attribution, c'est-à-dire établir un lien de causalité entre une intervention et les impacts pouvant être observés. Il n'est toutefois pas suffisant de simplement constater que des impacts se sont produits à cause d'une intervention.

Selon la Direction du Développement et de la Coopération (DDC), l'évaluation d'impact d'un projet ou d'un programme tente fondamentalement à résoudre une situation contrefactuelle. Cette évaluation vise à établir une relation de causalité entre un projet, un programme ou une politique et un ou plusieurs résultats au niveau des résultats attendus. En mettant l'accent sur le changement, plusieurs méthodes et approches ont été adoptées par des organisations pour suivre et évaluer l'impact de leurs actions dans l'objectif d'apporter un changement sur le long terme.

La principale méthode proposée par Esther Duflo (2005) pour évaluer l'impact des programmes d'aide de développement repose sur les évaluations par assignation aléatoire. L'évaluation par assignation aléatoire, également connue sous le nom d'essai clinique randomisé ou d'expérimentation contrôlée aléatoire, est une méthode d'évaluation d'impact utilisée pour mesurer l'efficacité d'une intervention, en attribuant aléatoirement les participants à un groupe d'intervention et à un groupe témoin (Jatteau, 2019).

L'idée fondamentale derrière cette méthode est de créer une situation de comparaison juste et équilibrée entre le groupe qui reçoit l'intervention et celui qui ne la reçoit pas. En effet, en comparant les résultats des deux groupes à la fin de l'intervention, il devient possible d'évaluer l'impact de manière plus fiable et de déterminer si l'intervention a effectivement causé les changements observés.

Toutefois, il est important de noter que les évaluations par assignation aléatoire ne conviennent pas à tous les types de programmes. Ces évaluations sont plus appropriées pour les programmes qui ciblent des individus ou des communautés et dont les objectifs sont clairement définis (Vivés, 2019). Cette méthode a été expérimentée par la Banque mondiale lors d'une évaluation de l'Empowerment au Bangladesh (Bardet & Cussó, 2012).

Du côté de Michael Bamberger (2012), les évaluations à méthodes mixtes, combinant les approches quantitatives et qualitatives, constituent une approche méthodologique intégrant

à la fois des données et des techniques d'analyse issues des deux méthodes dans le cadre d'une évaluation d'impact.

Cette approche vise à exploiter les forces et les avantages des approches quantitatives et qualitatives afin d'obtenir une compréhension plus complète de l'évaluation. Elle permet de fusionner les méthodes de collecte et d'analyse de données qualitatives et quantitatives.

Les données quantitatives reposent généralement sur des mesures numériques et sont analysées au moyen de méthodes statistiques pour identifier des tendances, des corrélations ou des effets significatifs (Pluye, 2018). Les données qualitatives, quant à elles, reposent sur des descriptions, des récits et des observations qui sont analysés de manière plus interprétative et contextuelle. En effet, ces approches conduisent aux résultats et aux impacts des programmes, tout en prenant en compte l'influence du contexte dans lequel les programmes sont mis en place.

En complément de l'utilisation combinée de méthodes quantitatives et qualitatives, Baker (2000) propose d'autres approches pour évaluer l'impact des projets. Parmi celles-ci, les méthodes expérimentales ou aléatoires sont considérées comme les plus robustes en matière d'évaluation. L'atout principal de cette démarche réside dans la facilité d'interprétation des résultats, où l'impact du programme est évalué par la disparité entre les moyennes des échantillons du groupe cible et du groupe témoin.

Par ailleurs, les méthodes quasi expérimentales (non aléatoires) sont employées lorsque la constitution de groupes cibles et de groupes de comparaison n'est pas possible par le biais d'une conception expérimentale. En effet, les méthodes quasi expérimentales s'avèrent particulièrement utiles dans les évaluations d'impact ex ante, comme le soulignent Howard White et Shagun Sabarwal (2014).

De la même manière que les autres approches d'Évaluation d'Impact quasi expérimentales, Alex et al., (2022) introduisent les méthodes d'évaluation d'impact géospatiales dans l'évaluation des projets de développement. Les méthodes d'évaluation d'impact géospatiales sont des approches utilisées pour mesurer les effets et les impacts des interventions de développement en utilisant des données géospatiales.

En effet, cette méthode innovante repose sur une approche quasi expérimentale qui se distingue par l'utilisation de données géolocalisées spécifiques. En utilisant des données géolocalisées, on peut évaluer comment les indicateurs de résultats ont changé au fil du temps et dans différents emplacements. Cela peut aider à identifier les zones qui ont connu des améliorations significatives. Elle exploite ces données et peut présenter des avantages significatifs dans des contextes spécifiques.

L'avantage majeur de cette méthode réside dans sa capacité à évaluer l'impact d'une intervention de manière rétrospective, c'est-à-dire après sa mise en œuvre. Ces méthodes

permettent une évaluation plus fine et détaillée de l'impact d'une intervention en prenant en compte les dimensions géographiques et spatiales.

L'Évaluation d'impact participatif (ÉIP) est une approche développée en 1990 par le Centre international Feinstein pour mesurer l'impact des projets axés sur les moyens de subsistance dans le secteur humanitaire. Selon Catley et al. (2013), l'évaluation d'impact participatif constitue une méthode visant à évaluer de manière ciblée l'impact de l'aide humanitaire et des initiatives de développement sur la vie des populations, en impliquant les parties prenantes telles que les bénéficiaires et les communautés locales dans le processus d'évaluation. En effet, cela peut fournir des perspectives uniques sur les impacts perçus et réels de l'intervention. Comme signalé par Catley (1999), les communautés locales ont la capacité d'identifier et de mesurer leurs propres indicateurs du changement.

Selon Patricia Rogers (2014), l'approche de la théorie du changement est une méthodologie qui permet de concevoir et de décrire de manière détaillée comment une intervention ou un projet contribuera à atteindre des résultats spécifiques et à créer un impact souhaité. Elle repose sur une compréhension approfondie des relations de cause à effet entre les activités entreprises, les produits générés, les résultats intermédiaires obtenus et les objectifs finaux visés.

2.5 Approche Orientée Changement

2.5.1 Définition de Changement et Approche Orientée Changement

- Changement

Selon DE REVIERS B. et HADJA-CASTRO H., le changement est un processus de nature complexe. Il résulte d'une combinaison de différentes petites modifications/évolutions, dues à des interactions entre différents acteurs et facteurs. On ne peut pas anticiper avec certitude l'évolution de ces processus. Le changement est un processus dynamique et imprévisible. Il est le résultat d'un ensemble de facteurs complexes, qui interagissent entre eux de manière non linéaire.

- Approche Orientée Changement

Les Approches Orientées Changement (AOC) sont un ensemble d'outils et de méthodes qui aident à planifier, suivre et évaluer des actions visant à accompagner le changement. Elles se concentrent sur les aspects qualitatifs des projets de coopération, tels que le renforcement des capacités, la gouvernance territoriale ou la sensibilisation. Les AOC ne sont pas une méthodologie unique, mais plutôt un ensemble de méthodes qui partagent des principes communs et une même vision du changement³⁰.

³⁰ Définition adoptée par le F3E

2.5.2 L'AOC dans les projets de développement

L'Approche Orientée Changement (AOC) revêt une importance fondamentale dans le domaine du développement. Elle permet de dépasser la simple évaluation des résultats immédiats d'un projet pour se concentrer sur les changements durables et significatifs qu'il peut engendrer à long terme. Cette approche repose sur la prise en compte des finalités profondes des actions entreprises, ce qui favorise une meilleure compréhension de leur impact réel. Elle encourage également l'engagement des parties prenantes et la collaboration dès les premières étapes, ce qui renforce la pertinence et la légitimité des interventions.

En favorisant un suivi régulier et l'adaptation continue des projets, l'AOC permet d'anticiper les défis et d'ajuster les stratégies en temps réel. Elle contribue ainsi à une gestion plus efficace des projets et à la réduction des risques. De plus, cette approche encourage l'apprentissage organisationnel en capitalisant sur les expériences passées pour améliorer les pratiques futures.

En effet, l'Approche Orientée Changement offre une approche holistique et prospective pour évaluer l'impact des projets de développement, en mettant l'accent sur les changements durables et la participation active des parties prenantes. Son utilisation pertinente permet de maximiser l'efficacité des interventions et de favoriser des résultats durables.

2.5.3 Les principes de l'AOC

Les principes de l'Approche Orientée Changement visent à favoriser des changements sociaux durables en plaçant les acteurs et actrices au centre du processus et en reconnaissant la nécessité d'une évolution progressive, collective et engagée. Les cinq principes de l'Approche Orientée Changement (AOC) peuvent être résumés comme suit :

1. Adopter un nouvel état d'esprit axé sur la vision

L'AOC nécessite un changement d'état d'esprit, en privilégiant une vision positive de l'avenir comme guide. Plutôt que de se focaliser sur les problèmes, il s'agit de s'ouvrir à une approche ambitieuse et mobilisatrice. Cela implique de se demander quels changements fondamentaux sont souhaités et comment y parvenir sur le long terme.

2. Mettre l'accent sur les acteurs et actrices

Les changements durables sont impulsés par les personnes concernées. Les acteurs et actrices clés sont au cœur de cette approche. Le changement social est favorisé par leur adhésion et leur implication, ce qui entraîne une évolution positive de leurs perceptions, pratiques et relations. Faciliter cette dynamique nécessite des compétences en mobilisation et en facilitation.

3. Progresser progressivement et collectivement

Le changement est un processus graduel. Comprendre que les effets des actions sont progressifs permet de maintenir le cap. Il est important d'établir une routine de travail collective pour favoriser l'appropriation par tous. L'évolution des perceptions et des actions peut être non linéaire, mais l'essentiel est de persévérer dans la direction choisie.

4. Coresponsabilité des acteurs et actrices

La participation active de tous et toutes est essentielle au changement. En mobilisant les acteurs et actrices clés, un sentiment de coresponsabilité émerge. Les parties prenantes deviennent des acteurs du processus de changement, et cela implique l'identification des objectifs et la capacité à les déléguer lorsque nécessaire.

5. Se changer soi-même pour accompagner le changement

L'AOC souligne que les acteurs du changement ne sont pas extérieurs, mais font partie intégrante de l'action. Ce principe invite à s'adapter et à évoluer dans ses propres pratiques professionnelles pour accompagner le changement. Il s'agit de dépasser le rôle traditionnel de l'initiateur du changement pour devenir un catalyseur qui inspire et facilite les transformations.

2.5.4 Les principaux outils utilisés dans l'AOC

La méthodologie proposée par le F3e sur la mise en place de l'AOC se focalise sur l'utilisation de deux outils méthodologiques que sont la Théorie du Changement (TdC) et le Cadre Logique (CL). Bien que ces deux approches aient des approches distinctes, elles se complètent mutuellement pour fournir une vision complète et structurée de la planification.

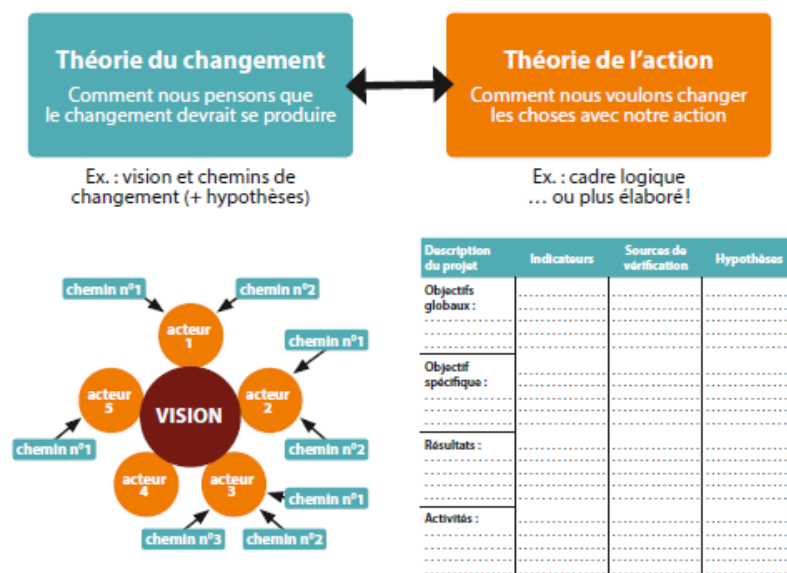


Figure 4 : Théorie du changement et théorie de l'action, (collections F3E, 2014)

La Théorie du Changement (TdC) de son côté, repose sur l'idée que les projets visent des changements spécifiques et détaillent les étapes pour y parvenir en mettant l'accent sur les relations de cause à effet entre les actions et les résultats.

Le Cadre Logique, quant à lui, fournit une structure linéaire qui décompose les objectifs, relie les activités, les résultats attendus, les indicateurs et spécifie les relations de cause à effet pour une planification, la mise en œuvre et l'évaluation des projets.

En somme, l'association de la Théorie du Changement et du Cadre Logique peut apporter des avantages significatifs à la gestion de projets. La TdC fournit une perspective plus holistique, mettant en évidence les dynamiques de changement, tandis que le CL apporte une structuration claire et linéaire pour la mise en œuvre et l'évaluation. En combinant ces deux approches, les projets peuvent bénéficier d'une vision à la fois détaillée et globale, facilitant la communication entre les parties prenantes, la prise de décision éclairée et l'ajustement des stratégies en cours de route.

En résumé, dans ce chapitre, nous avons clarifié les concepts fondamentaux de l'évaluation d'impact des projets. Ensuite, nous avons présenté les différentes méthodes traditionnelles de cette évaluation, ainsi que les éléments constitutifs de l'Approche Orientée Changement (AOC). Pour mener à bien notre recherche, il est impératif d'adopter une méthodologie appropriée. Dans le chapitre suivant, nous allons exposer en détail le cadre méthodologique de notre étude, en illustrant le cas du projet PGCL qui servira de base à notre recherche.

3 Approche méthodologique

Dans ce chapitre, nous allons décrire en détail l'approche méthodologique que nous avons sélectionnée pour orienter notre étude de recherche. Nous commencerons par présenter en profondeur la méthodologie choisie. Ensuite, nous aborderons en détail les techniques de collecte de données ainsi que les méthodes de traitement de ces données. Enfin, nous fournirons une présentation du projet PGCL et partagerons les enseignements que nous avons tirés de notre stage.

3.1 Choix de la méthodologie

Afin de mieux comprendre l'intégration de l'approche orientée changement dans l'évaluation d'impact des projets, notre choix méthodologique s'est orienté délibérément vers une approche exploratoire et qualitative. Comme l'a souligné Cossette (2010) dans une étude exploratoire, il peut s'avérer avantageux, parfois, de s'immerger dans une situation sans préalablement formuler des hypothèses spécifiques ni de déterminer les variables à étudier à l'avance.

Dans cette optique, notre démarche vise à explorer de manière impartiale les différentes dimensions de l'intégration de l'AOC dans l'évaluation du projet PGCL, en vue d'obtenir une compréhension très générale de l'AOC. Ceci permet l'émergence de nouvelles perspectives, la découverte de défis inattendus, et la génération d'idées novatrices.

En adoptant cette méthodologie, nous avons collecté des données riches et contextualisées qui nous ont permis d'acquérir des informations détaillées sur cette expérience, sans être limités par des hypothèses préalablement définies, ni établir de préjugés sur les résultats attendus. Ce choix méthodologique nous a ainsi conduit à une compréhension plus approfondie et nuancée de la mise en œuvre de l'AOC et de ses potentiels impacts.

3.2 Méthode de la collecte des données

3.2.1 Zone d'étude et sélection des échantillons

Notre étude a été menée en Guinée-Bissau, dans la cellule de Canchungo, qui est à la fois notre structure d'accueil et le pays de mise en œuvre du projet PGCL. Parallèlement, nous avons établi des contacts avec les deux autres pays ciblés par le projet PGCL, à savoir la Guinée (Boké) et le Sénégal (Ziguinchor).

Conformément aux recommandations de Hennink & Kaiser (2022) concernant les études qualitatives, nous avons considéré qu'il était possible d'atteindre la saturation des données avec un échantillon de petite taille. Ils ont suggéré de travailler avec un échantillon de 9 à 17 personnes, que ce soit à travers des entretiens individuels ou des discussions de groupe,

généralement répartis sur 4 à 8 sessions. Pour notre étude, nous avons donc sélectionné neuf (09) participants au total, répartis comme suit : trois (03) en Guinée-Bissau, deux (02) en Guinée, trois (03) au Sénégal, ainsi que l'évaluateur externe du projet PGCL. La sélection de ces participants a été basée sur leur rôle direct dans l'ensemble du processus de mise en œuvre de l'Approche Orientée Changement dans le cadre du projet PGCL.

3.2.2 Instruments de collecte de données

Dans le cadre de cette étude qualitative, nous avons sélectionné trois outils spécifiques pour recueillir des informations pertinentes liées à notre domaine de recherche. Ces outils comprennent la recherche documentaire, l'observation participante et l'entretien semi-directif.

3.2.3 Recherche documentaire

Pour réaliser cette étude, nous avons effectué une recherche documentaire approfondie visant à collecter des informations contextuelles et théoriques sur l'approche orientée changement, son application dans l'évaluation d'impact, ainsi que les pratiques adoptées par le Grdr dans le PGCL. En effet, la recherche documentaire en recherche qualitative implique l'examen et l'analyse de documents existants, tels que des articles, des livres, des rapports, des revues, des publications en ligne, et d'autres sources écrites. Cette méthode vise à obtenir des données pertinentes et fiables pour enrichir une étude en utilisant des informations déjà disponibles dans la littérature (Merriam, 2009).

Pour ce faire, nous avons entrepris une recherche documentaire en consultant les bases de données d'organisations internationales et en examinant des rapports institutionnels liés à notre sujet. Cela inclut l'exploration des sites web d'organisations telles que le F3E, la Banque mondiale, l'ONU, l'OCDE, ainsi que d'autres sources similaires. En adoptant cette approche, nous avons pu accéder aux documents internes du Grdr et aux rapports du projet PGCL, ce qui a renforcé notre compréhension du domaine d'étude et a accru la validité et la pertinence de nos résultats de recherche.

3.2.4 Observation participante

Nous avons également intégré l'observation participante dans notre démarche pour nous immerger pleinement dans le contexte de l'expérimentation de l'Approche Orientée Changement au sein du Grdr. L'observation participante constitue une méthodologie qualitative de collecte de données, dans laquelle le chercheur devient activement un participant au sein du contexte étudié. Cette approche lui permet d'acquérir une compréhension approfondie des comportements, des interactions et des perspectives des acteurs impliqués (Hammersley et Atkinson, 1995).

En effet, cette technique nous a donné l'opportunité d'analyser la cohérence et la concordance entre la méthodologie décrite dans la littérature et sa mise en pratique réelle. Elle nous a surtout permis de participer activement aux ateliers de conception des indicateurs d'impact et de leurs restitutions. De plus, elle nous a permis de poser directement des questions sur la mise en œuvre de cette approche et nous avons également été impliqués dans la collecte de données sur le terrain en collaboration avec les référents de projet.

3.2.5 Entretiens semi-directifs

Les entretiens semi-directifs représentent une méthode de collecte de données qualitative qui offre aux chercheurs la possibilité de recueillir des informations en posant des questions ouvertes aux participants, tout en leur permettant de s'exprimer de manière approfondie sur le sujet de l'étude. Cette approche nous a donné l'occasion d'explorer en détail les expériences des personnes interrogées ainsi que leurs points de vue sur la question étudiée.

Dans le cadre de notre recherche qualitative sur l'expérimentation de l'Approche Orientée Changement (AOC) au sein du Grdr, nous avons choisi de mener des entretiens semi-directifs avec les acteurs impliqués dans le projet PGCL. Ces participants ont été sélectionnés en fonction de leur rôle dans le projet et de leur expérience de l'AOC. Nous avons élaboré un guide d'entretien contenant des questions ouvertes portant sur divers aspects de l'expérimentation, notamment les motivations, les défis, les enseignements tirés, et les perspectives de l'appropriation de cette approche dans le projet (voir le guide d'entretien en annexe).

Les entretiens ont été menés de manière individuelle, en personne pour ceux présents en Guinée-Bissau, et par téléphone, via des plateformes telles que Zoom et Google Meet, pour ceux situés en Guinée et au Sénégal. La durée moyenne de chaque entretien a été d'environ 45 minutes.

3.3 Traitement des données qualitative

Les données recueillies à partir des entretiens, de l'observation participante et de la recherche documentaire ont été soumises à une analyse qualitative approfondie. Nous avons suivi une approche d'analyse thématique en retranscrivant les données collectées. Cette analyse nous a permis de développer des thèmes clés qui reflètent les expériences et les perceptions des participants. Nous avons interprété les thèmes à la lumière de notre question de recherche pour tirer des conclusions significatives. Nous avons aussi respecté les principes d'éthique de la recherche, en préservant la confidentialité et l'anonymat des participants.

3.4 Validité et la Crédibilité

Pour garantir la validité et la crédibilité de nos résultats qualitatifs, nous avons adopté une approche rigoureuse en comparant les données provenant des entretiens, de l'observation participante et de la recherche documentaire. Cette démarche nous a permis de renforcer la fiabilité de nos conclusions et de confirmer la cohérence des résultats issus de ces différentes sources. En outre, nous avons veillé à préserver la confidentialité et l'anonymat des participants tout au long de notre étude, ce qui contribue à renforcer la validité de nos résultats en garantissant la sincérité des réponses obtenues lors des entretiens.

3.5 Présentation du projet PGCL

3.5.1 *Présentation générale*

Titre du projet : Programme pour la Gouvernance Concertée du Littoral (Phase III) : vers des territoires dynamiques et résilients aux chocs socio politico climatiques

La 3ème phase du Programme pour la Gouvernance Concertée du Littoral (PGCL III, 2021-2024) s'inscrit dans la continuité de l'intervention du Grdr et de ses partenaires dans les régions du littoral ouest-africain (Guinée, Guinée Bissau, Sénégal), centrée sur le renforcement des capacités des acteurs locaux à anticiper les dynamiques territoriales liés aux chocs socio politico climatiques et à répondre aux enjeux majeurs d'aménagement durable du littoral.

Cette phase de 3 ans (mi-2021-mi-2024), permettra de consolider les acquis du programme et d'optimiser l'appropriation des références clés par les parties prenantes des territoires ciblés et des tiers engagés dans les enjeux de gestion durable des ressources naturelles du littoral ouest africain. Il s'agira de faire aboutir le processus de co-construction de méthodes, dispositifs et expérimentations en matière de gouvernance et gestion durable, équitable et inclusive des ressources naturelles.

Objectif global : Contribuer à l'atteinte des ODD et à l'amélioration des conditions de vie des populations par un développement soutenable de territoires ruraux et urbains du littoral ouest africain (Guinée, Guinée Bissau, Sénégal).

Pour ce faire, deux objectifs sont visés :

- OS1 : Renforcer la résilience climatique, économique et sociale dans les 10 territoires pilotes grâce à des initiatives de développement durables concertées répondant aux besoins des citoyens.
- OS2 : Renforcer les partenaires, parties prenantes des territoires ciblés et les tiers positionnés dans la région dans leurs capacités de connaissance, de mobilisation des citoyens et d'actions autour des enjeux abordés par le programme.

Le projet se concentre sur les domaines essentiels suivants :

- La promotion de la gouvernance territoriale inclusive et axée sur l'avenir en milieu rural et urbain ;
- L'adaptation et la réduction des effets du changement climatique ;
- La stimulation du développement économique et la valorisation durable des écosystèmes ;
- La gestion des mouvements de populations et le co-développement ;
- La coopération territoriale ;
- L'éducation citoyenne et la promotion de la solidarité ;

En effet, en raison de la diversité des territoires (urbain/rural) du littoral ouest africain et des thématiques abordées, la mise en œuvre de l'action nécessite la prise en compte d'un grand nombre d'Objectifs de Développement Durable (ODD). Le tableau ci-dessous présente de manière concise les ODD spécifiquement visés par le programme :

Tableau 1 : Liste des ODD visés par le programme PGCL

Liste des ODD concernés	Les ODD ciblées par le programme PGCL
ODD 1 : Pas de pauvreté (résilience des vulnérables)	1.4 (services de base et ressources productives pour tous) 1.5 (résilience des vulnérables)
ODD 2 : Faim zéro	2.3 (productivité agricole) 2.4 (viabilité et résilience des systèmes de production) 2.5 (biodiversité domestique)
ODD 4 : Education	4.7 (connaissances et compétences pour la promotion du développement durable)
ODD 5 : Egalité entre les sexes	5.5 (participation aux décisions dans la vie politique, économique et publique) 5.a (égalité dans l'accès et la transmission des ressources productives)
ODD 6 : Eau propre et assainissement	6.3 (accès équitable à des services d'assainissement et d'hygiène) 6.6 (protection et restauration des écosystèmes liés à l'eau)
ODD 8 : Croissance économique	8.2 (Diversité économique)
ODD 10 : Réduction des inégalités	10.2 (intégration économique et sociale équitable) 10.7 (migration et mobilités)
ODD 11 : Villes et communautés durables	11.1 (logement décent pour tous) 11.c (construction durable) 11.3 (urbanisation durable, planification urbaine concertée)

	11.a (relations villes/campagnes fluides)
ODD 12 : Consommation et production responsables	12.2 (gestion durable et rationnelle des ressources naturelles)
ODD 13 : Lutte contre les CC	13.3 (capacités individuelles et institutionnelles d'adaptation aux changements climatiques et réduction des changements climatiques) 13.2 (intégration transversale de la lutte contre CC dans les politiques publiques)
ODD 14 : Vie Aquatique	14.2 (gestion et préservation des écosystèmes marins et côtiers)
ODD 15 : Vie Terrestre	15.1 (préservation, restauration et exploitation durable des écosystèmes terrestres et d'eau douce) 15.9 (intégration transversale de la GRN dans les politiques publiques)
ODD 16 : Paix	16.7 (prise de décision concertée)

3.5.2 Groupe cibles du projet

Afin de réaliser les objectifs du projet, six (06) groupes cibles ont été identifiés en étroite collaboration avec le Grdr et ses partenaires locaux.

1. Au moins 12 organisations actives de la société civile ;
2. Au moins 3000 jeunes issus de 3 universités et plus de 20 établissements scolaires (primaires et secondaires) ;
3. 26 collectivités locales et autorités administratives des territoires d'intervention ;
4. Au moins 2500 acteurs de l'économie populaire ;
5. 3 universités et instituts de recherche nationaux et internationaux ;
6. Les réseaux multi-acteurs et institutions positionnés sur les enjeux du littoral abordés par le programme

Il convient de noter que le projet profite indirectement à un total de 500 000 habitants, citoyens et utilisateurs des sept zones rurales (18 communes, 6 sections) et des trois zones urbaines (2 communes et 1 section) ciblées par le projet.

- Bénéficiaires directs : 15 000 habitants des 10 territoires pilotes.
- Bénéficiaires indirects : 485 000 habitants des 10 territoires pilotes.

3.5.3 Zone d'intervention du projet

Le projet s'étend sur la région du pôle littoral en Afrique de l'Ouest notamment en Guinée dans la région de Boké (préfecture), en Guinée-Bissau dans les régions de Cacheu, Oïo, et au Sénégal dans la région, Sédhiou, Ziguinchor.



Figure 5 : Zone d'intervention du projet PGCL

3.6 Apport du stage

L'expérience de stage que nous avons vécue au sein du Grdr à Canchungo en Guinée-Bissau revêt une importance capitale dans le contexte de la rédaction de notre mémoire. Pendant cette période de stage, nous avons eu l'opportunité exceptionnelle de plonger directement dans la mise en œuvre d'un projet concret. Cette immersion nous a permis de concrétiser les connaissances théoriques que nous avons acquises en gestion de projet à l'Université Senghor. Nous avons activement participé à l'élaboration des termes de référence, à l'actualisation du chronogramme du projet et à la création d'un outil de suivi des activités et des indicateurs.

Ensuite, nous avons pris en charge la rédaction des rapports mensuels et trimestriels, ainsi que la planification des réunions d'équipe pour discuter de l'état d'avancement des activités

et rédiger les comptes rendus de ces réunions. Notre rôle a également englobé la collecte et l'analyse de données relatives à la situation de référence d'un comité consultatif composé d'acteurs impliqués dans le cadre du projet PGCL.

Au-delà de ces responsabilités opérationnelles, ce stage nous a offert l'occasion d'acquérir une compréhension approfondie du jargon spécifique au domaine. Nous avons également participé activement aux activités sur le terrain, ce qui a renforcé notre connaissance pratique des réalités du projet.

En particulier, un atelier portant sur l'Approche Orientée Changement (AOC) a mis en lumière l'importance de la création de termes de référence et d'indicateurs d'impact alignés sur la vision de changement du programme. En observant les interactions avec les parties prenantes locales, nous avons pu appréhender comment cette approche intègre activement le processus de transformation. Notre rôle dans la collecte de données auprès d'un comité consultatif a souligné la mise en application concrète des concepts théoriques, renforçant ainsi notre compréhension de l'impact potentiel de l'approche orientée changement.

En conclusion, ce stage a été une expérience formatrice majeure qui nous a permis de nous familiariser de manière concrète avec l'Approche Orientée Changement. Cette expérience a été la source de notre motivation pour entreprendre une exploration approfondie de ce sujet dans le cadre de notre mémoire. Notre séjour au sein du Grdr à Canchungo a été bien plus qu'une simple expérience professionnelle, il a été un véritable catalyseur pour notre engagement envers le développement durable et l'évaluation des projets en Guinée-Bissau.

En résumé, dans ce chapitre, nous avons exposé de manière détaillée l'approche méthodologique que nous avons adoptée pour mener cette recherche. Nous avons également introduit le projet PGCL, puis présenté notre expérience de stage. Dans le chapitre suivant, nous présenterons les résultats issus de nos entretiens et procéderons à une analyse critique de ces résultats. Enfin, nous formulerons nos recommandations.

4 Présentation des résultats

Dans le présent chapitre, nous exposerons les conclusions de notre recherche. Nous commencerons par aborder les interrogations soulevées au cours de nos entretiens semi-directifs, puis nous formulerons nos recommandations en fonction de l'analyse des résultats obtenus.

4.1 Présentation des résultats des entretiens

Notre question de recherche fondamentale vise à explorer la manière dont l'intégration de l'Approche Orientée Changement (AOC) influe sur l'amélioration de l'évaluation de la performance des projets. En nous appuyant sur le cas du Grdr, nous avons cherché à recueillir des informations concernant la perception de l'évaluation d'impact dans les projets du Grdr, l'approche adoptée par le Grdr pour intégrer l'AOC dans son évaluation, ainsi que les méthodologies et les divers instruments utilisés pour collecter les données permettant d'évaluer l'impact des projets. Pour répondre à notre problématique, nous avons obtenus les résultats suivants :

a. Perception de l'évaluation d'impact aux équipes du Grdr

Les personnes interrogées ont montré l'importance de l'évaluation en illustrant des exemples concrets sur le rôle de l'évaluation d'impact dans les projets de développement. Un de nos participants a déclaré que : *“L'évaluation d'impact dans les projets est essentielle car elle permet de mesurer l'impact réel sur les populations cibles. Cela garantit que les ressources sont utilisées de manière efficace pour atteindre les objectifs fixés et améliorer les conditions de vie des bénéficiaires. De plus, elle favorise la responsabilisation des parties prenantes en rendant compte de la performance des résultats et des changements induits par le projet. Elle aide aussi à identifier les succès et les défis, permettant ainsi d'apporter des ajustements pour une mise en œuvre plus efficace.”*

Cependant, malgré la reconnaissance de l'importance de l'évaluation d'impact dans les projets par les participants, ils ont signalé que dans la pratique qu'ils n'ont pas adopté une culture de l'évaluation d'impact des projets. Dans les projets précédents, l'accent était principalement mis sur la réalisation des résultats définis dans le cadre logique, et parfois, ces résultats n'étaient même pas atteints en raison d'un suivi insuffisant. A cet effet, confrontés aux échecs de certains projets, les participants ont exprimé le désir de changer leur perspective et leur vision afin de mieux prendre en compte les effets et les impacts de leurs interventions.

b. Connaissance sur l'Approche Orientée Changement

Les répondants ont affirmé qu'ils ont pris connaissance de l'Approche Orientée Changement lors d'une formation organisée par une organisation externe au Grdr. Nous avons recueilli des opinions de plusieurs participants sur l'importance de l'AOC dans les projets. Leurs réponses

ont convergé vers une vision positive de l'AOC, la considérant comme une approche novatrice et bénéfique. Ils ont souligné que l'AOC permet une évaluation plus complète et holistique des projets, en mettant l'accent sur les changements réels et en encourageant une réflexion à long terme.

Les participants ont également relevé l'importance de décentrer le regard des acteurs, d'analyser les effets induits, et d'adopter une posture plus neutre pour favoriser une évaluation plus approfondie. Ils ont aussi souligné la polyvalence de l'AOC, la considérant comme une approche adaptable à différents contextes. L'un de nos participants a souligné que : *“L'Approche Orientée Changement (AOC) élargit la perspective sur les changements résultant de nos actions, en sortant du schéma habituel centré sur les activités. Elle favorise une réflexion participative avec les bénéficiaires, encourageant leur contribution sur les effets, qu'ils soient positifs ou négatifs. L'AOC va au-delà de l'analyse des effets immédiats, en incluant un suivi continu dans le temps pour mieux comprendre l'évolution des changements.”*

Dans l'ensemble, les réponses indiquent que l'AOC est perçue comme une méthode prometteuse pour mesurer la performance de l'évaluation des projets de développement. Elle nous a permis d'améliorer l'évaluation d'impact des projets au Grdr en favorisant une approche participative, une réflexion plus approfondie et une meilleure adaptation aux diverses situations.

c. Processus de l'intégration de l'AOC dans le projet PGCL

Le processus d'intégration de l'Approche Orientée Changement (AOC) dans le projet PGCL, tel que décrit par les participants, est en constante évolution et se trouve encore dans une phase de développement. Les réponses sont variées, mais elles reflètent toutes une démarche progressive vers l'adoption de cette approche innovante dans l'évaluation de l'impact du projet PGCL.

Les participants ont souligné qu'auparavant, ils rencontraient des difficultés à mesurer et à évaluer l'impact du projet sur le territoire pendant les deux premières phases, ainsi qu'à identifier les véritables changements dans la vie des populations en raison de l'absence d'un système d'évaluation efficace. Pour remédier à cette lacune, le Grdr a contractualisé avec l'ONG Inter Mondes pour accompagner les équipes dans la mise en œuvre de l'AOC. Pour ce faire, l'évaluateur externe du projet a organisé des séances de formation et des ateliers visant à expliquer en détail ce que signifie l'évaluation d'impact orientée changement, ainsi que la manière dont cette approche serait intégrée dans l'évaluation d'impact du projet PGCL.

En résumé, l'intégration de l'Approche Orientée Changement au sein du Grdr est un processus en évolution pour améliorer la mesure de la performance des projets de développement en Guinée-Bissau.

d. Méthodologie adoptée pour intégrer l'AOC au projet PGCL

La méthodologie choisie pour intégrer l'Approche Orientée Changement (AOC) dans l'évaluation d'impact du projet PGCL repose sur une base solide. Cette approche se caractérise par une série d'étapes cruciales qui ont permis aux acteurs du projet de saisir, de concevoir et de promouvoir un changement significatif au sein du contexte du projet. Ainsi nous illustrons le plan de la méthodologie adoptée par le Grdr dans l'évaluation du projet PGCL.

- Analyse approfondie du contexte :

Cette méthodologie consiste en une analyse approfondie du contexte dans lequel le projet opère. Il ne s'agit pas simplement d'observer la situation, mais aussi de poser les questions essentielles sur l'origine, l'évolution, et les normes qui guident la vie en société. Cette analyse permet de saisir les enjeux et les défis auxquels le projet est confronté.

- Construction d'une vision partagée :

Une fois le contexte compris, l'approche encourage la construction d'une vision claire de la situation idéale à atteindre grâce au projet. Cela implique la définition précise du changement souhaité et des résultats attendus.

- Implication des parties prenantes

L'implication active des parties prenantes locales est au cœur de cette méthodologie. Les jeunes, les femmes, les élèves, et d'autres acteurs locaux sont encouragés à exprimer leurs points de vue et leurs attentes. Cette démarche favorise la création d'une vision partagée du territoire.

- Compréhension des dynamiques d'acteurs

Une étape cruciale est la compréhension des acteurs clés dans le territoire du projet. Cela inclut l'identification de ceux déjà impliqués et de ceux qui ne le sont pas encore. Cette compréhension permet de déterminer qui peut et doit prendre des mesures spécifiques pour contribuer au changement souhaité.

- Mobilisation et soutien de l'engagement des acteurs

La méthodologie AOC encourage la recherche et la mobilisation des énergies positives parmi les acteurs impliqués. En partant des attentes exprimées par ces acteurs, il est possible d'obtenir des résultats rapides et de les impliquer davantage dans le processus.

- Régulation par les acteurs eux-mêmes

Un aspect clé de cette approche est la régulation des actions par les acteurs eux-mêmes. Les acteurs sont encouragés à définir et à réguler leurs propres pratiques, normes et règles. Le collectif joue un rôle d'influence et de proposition dans la modification des cadres existants.

- Autoévaluation de l'action

Les acteurs sont soutenus dans la mise en place d'une dynamique d'autoévaluation de leurs actions. Cette évaluation inclut à la fois des évaluations qualitatives et quantitatives pour évaluer les progrès réalisés.

- Célébration des réussites et des échecs :

Enfin, cette méthodologie encourage la célébration des réussites et des échecs, en reconnaissant le droit à l'erreur. Cela permet d'associer les parties prenantes et d'identifier les domaines à améliorer. La réflexion évaluative est intégrée à toutes les étapes du projet.

En résumé, la méthodologie de l'AOC dans l'évaluation du projet PGCL se caractérise par une analyse approfondie du contexte, la construction d'une vision partagée, l'implication des parties prenantes, la compréhension des dynamiques d'acteurs, la mobilisation de l'engagement, la régulation par les acteurs, l'autoévaluation et la célébration des réussites et des échecs. Cette méthodologie vise à créer un processus d'évaluation inclusif et évolutif pour atteindre les objectifs de changement souhaités.

e. Instruments utilisés dans l'évaluation du projet PGCL

Pour mener la collecte des données et évaluer l'impact du projet, une boîte à outils a été mise à la disposition des acteurs du projet PGCL. Les réponses fournies indiquent que plusieurs outils sont mis en œuvre pour faciliter la collecte d'informations de l'évaluation du projet PGCL. Ces outils comprennent :

- L'Approche Orientée Changement (AOC), utilisée pour élaborer une vision partagée du changement en collaboration avec les acteurs impliqués.
- L'outil des Six Maîtrises du Changement, qui sert à accompagner les collectifs d'acteurs tout au long du processus de changement.
- L'utilisation de différentes analyses de données existantes, notamment les données IMPECC et les données de pêche de contrôle.
- L'Outil d'Intégration Environnemental (OIE), employé pour comprendre les interactions entre l'environnement et les interventions, ainsi que leurs impacts mutuels.
- L'héliographe, qui permet de visualiser les impacts générés lors de l'accompagnement des collectifs d'acteurs.
- L'outil d'Évaluation d'Impact Environnemental et Économique (EIEE) dédié aux rénovations urbaines, servant à évaluer les conséquences environnementales et économiques de ces projets.
- Enfin, une échelle de capacitation adaptée à chaque thématique, utilisée pour évaluer la capacité des acteurs à entreprendre des actions spécifiques liées à leur domaine de compétence.

Chacun de ces outils remplit un rôle clé dans la collecte et la gestion des informations requises pour évaluer le projet PGCL. Ils sont conçus pour répondre à des besoins spécifiques, qu'il s'agisse de visualiser des tendances, d'analyser les impacts environnementaux, de recueillir des données sur le terrain ou d'explorer en profondeur les perspectives des parties prenantes. Le choix de l'outil dépendra des objectifs et des exigences propres à chaque projet.

Toutefois, les répondants ont souligné que la maîtrise de ces outils est complexe et qu'ils requièrent un accompagnement étroit des équipes pour en comprendre, adapter, et utiliser les fonctionnalités. Il est particulièrement important que cet accompagnement soit réactif aux demandes explicites des équipes pour une utilisation optimale de ces ressources.

f. Mise en place des indicateurs d'impacts dans l'évaluation du projet PGCL

L'évaluation du projet PGCL a démarré par la recherche approfondie de données qualitatives visant à recueillir des informations détaillées sur les changements observés chez les bénéficiaires. Dans cette optique, un atelier a été organisé pour élaborer les indicateurs d'impact du projet, lesquels ont été conçus pour collecter des données cruciales, notamment lors des étapes initiale et intermédiaire du projet. Cette approche était en conformité avec les recommandations de l'évaluateur, visant à évaluer de manière précise l'impact réel du projet.

Cependant, il convient de noter que les informations sur les premières phases du projet s'avèrent complexes, car ces données n'étaient pas initialement disponibles. Pour remédier à cette situation, il a été crucial d'impliquer activement les communautés locales dans l'identification de la situation initiale du projet et dans la formulation des indicateurs d'impact. Cette démarche a permis une meilleure compréhension des besoins spécifiques et des réalités locales. De plus, il a été souligné qu'il était essentiel de contextualiser les indicateurs en collaboration étroite avec les parties prenantes locales, notamment lors de la définition des situations de référence, intermédiaire et finale. Cela a contribué à garantir que les indicateurs reflètent de manière précise les particularités locales. Enfin, afin de tirer des enseignements des échecs passés, une analyse approfondie des erreurs précédentes a été intégrée dans le processus pour éviter leur répétition.

En somme, la mise en place des indicateurs d'impact dans l'évaluation du projet PGCL a suivi une approche rigoureuse axée sur la collecte de données qualitatives. Cette démarche a été enrichie par l'implication active des communautés locales et la contextualisation des indicateurs, contribuant ainsi à une évaluation plus précise de l'impact du projet.

4.2 Présentation des résultats liés aux questions de recherche

Pour rappel, comme nous l'avons précédemment évoqué dans le premier chapitre, notre étude cherchera à fournir des réponses aux interrogations suivantes : Quelles sont les différentes étapes de l'intégration de l'AOC dans l'évaluation d'impact des projets de développement ? Quels sont les défis spécifiques rencontrés lors de l'intégration de

L'Approche Orientée Changement dans l'évaluation d'impact du projet PGCL ? Quelles sont les perspectives et les enseignements tirés de l'expérience du Grdr avec l'intégration de l'Approche Orientée Changement dans l'évaluation d'impact du Projet PGCL en Afrique de l'Ouest ? Ainsi, dans cette section, nous exposerons les éléments de réponse obtenus à ces questions.

a. Les différentes étapes de la mise en place de l'AOC dans les projets

La boîte à outils de la F3E présente cinq (05) étapes clés pour la mise en place des Approches Orientées Changement pour aborder les initiatives de changement dans le domaine du développement. Chaque étape contribue à la progression systématique vers une transformation positive, en prenant en compte la complexité et la variabilité des situations de développement.

1. Analyser le contexte et ses protagonistes

L'analyse du contexte et de ses acteurs clés constitue la première étape pour amorcer un changement. Comprendre les enjeux environnants et les parties impliquées est crucial pour la suite des actions.

2. Définir une vision collective

L'établissement d'une vision partagée est essentiel. Cela implique de définir les grands changements souhaités ainsi que les défis à relever. En parallèle, il est important de projeter les étapes intermédiaires nécessaires pour atteindre cette vision.

3. Tracer les chemins du changement

Cette étape consiste à déterminer les voies spécifiques pour parvenir au changement. Identifier les petits pas progressifs et réalistes ainsi que les jalons pour contribuer à une vision positive. Cette planification en amont est nécessaire en raison de la discordance temporelle entre les actions à court terme et les objectifs de changement à plus long terme.

4. Définir les activités et les stratégies pour le changement

Structurer les activités nécessaires pour entreprendre les chemins du changement est le cœur de cette étape. Les activités doivent être flexibles et adaptées à l'évolution des repères de changement. Cette réflexion collective doit englober les contributeurs du projet ainsi que d'autres parties prenantes. La mise en question des hypothèses de changement est primordiale, tout comme la valorisation des synergies entre les acteurs impliqués.

5. Organiser le suivi-évaluation

La mise en place d'un suivi-évaluation est cruciale pour évaluer la progression des actions en fonction de la vision commune. Ce suivi permet de rectifier la stratégie si nécessaire et de maintenir le cap vers le changement souhaité. Il se déroule de manière collective et régulière, englobant également les changements inattendus ou négatifs. Le suivi-évaluation repose

principalement sur des méthodes qualitatives telles que la collecte de témoignages, l'observation et les discussions analytiques en groupe, et il doit s'intégrer harmonieusement dans la gestion du programme.

b. Les défis rencontrés lors de l'intégration de l'AOC au projet PGCL

L'intégration de l'Approche Orientée Changement (AOC) dans le processus d'évaluation d'impact du projet PGCL a généré une diversité de réponses parmi les participants. Elles ont révélé à la fois des aspects positifs qui ont dépassé leurs attentes et des défis inattendus qui ont émergé.

Certains ont souligné que l'AOC a apporté une valeur ajoutée indéniable en permettant de prendre en compte des indicateurs qualitatifs et des objectifs allant au-delà de la logique traditionnelle de projet axée sur des résultats quantitatifs, le fait de suivre d'une façon linéaire le cadre logique. En effet, l'AOC a élargi la portée de l'évaluation, en offrant une vision plus complète de l'impact des projets sur les communautés. De plus, l'AOC a permis aux acteurs locaux de développer leurs compétences d'analyse, de réfléchir aux enjeux de leur territoire, et de contribuer activement à la proposition de solutions adaptées et durables pour remédier aux problèmes identifiés. Un de nos participants a illustré cet exemple en disant que : *“ les acteurs ont eu la capacité d'analyser les problèmes de leurs territoires et à se projeter sur leur futur dans la proposition de solution de remédiation.”*

Pour d'autres, la maîtrise des outils spécifiques à l'AOC pour évaluer le projet PGCL est apparue comme un obstacle majeur, nécessitant une période d'apprentissage et d'adaptation. La collecte de données sur le terrain s'est avérée complexe, demandant une méthodologie rigoureuse et des ressources considérables. De plus, certains acteurs ont fait preuve de résistance au changement, ce qui a exigé un effort supplémentaire en termes de sensibilisation et de communication. Enfin, la nécessité d'adapter l'approche en cours de programme a été soulignée, tout en mettant en lumière la flexibilité requise pour répondre aux évolutions imprévues. Les répondants ont vivement encouragé une période de formation sur la collecte et l'analyse des données.

En résumé, ces résultats mettent en évidence que l'intégration de l'AOC dans l'évaluation d'impact a eu un impact significatif en enrichissant la méthodologie d'évaluation, mais qu'elle a également demandé des ajustements et un engagement continu pour surmonter les obstacles rencontrés.

c. Les expériences tirées de l'intégration du projet PGCL

Les réponses fournies à la question sur les expériences tirées du projet PGCL et la contribution de cette approche à une meilleure compréhension des impacts réels d'un projet sur la population cible mettent en lumière plusieurs points clés.

Tout d'abord, il est mentionné que cette approche a permis un questionnement approfondi, notamment en ce qui concerne les outils de collecte de données et l'accompagnement des

dispositifs et acteurs. Cela suggère que l'approche a incité les équipes à réfléchir de manière critique à la manière dont elles abordent les projets et à remettre en question les méthodes traditionnelles d'évaluation.

De plus, il est souligné que cette approche favorise un changement de regard. Elle encourage une perspective axée sur l'impact dès le début du projet, ce qui contribue à une meilleure compréhension des impacts réels. Cette orientation vers l'impact dès la phase de conception et d'élaboration du projet permet de mieux orienter l'action vers l'atteinte de ces impacts.

Il est également noté que cette approche implique tous les acteurs, ce qui renforce son efficacité. La participation active de toutes les parties prenantes, y compris les bénéficiaires, dans la définition, la mesure et l'appréciation des impacts, contribue à une compréhension plus approfondie et plus complète des effets d'un projet.

En ce qui concerne les situations spécifiques où cette approche s'est révélée pertinente, plusieurs exemples concrets sont évoqués. Deux cas spécifiques ont été révélés par les participants où cette approche a permis de révéler des enjeux importants et d'apporter des réponses adaptées. L'un d'eux illustre cet exemple : *“le cas des femmes de deux villages voisins, Kaout et Etama, dans la région de Dienbering au Sénégal, ont bénéficié d'un projet visant à développer des parcelles maraîchères peu exploitées. Cependant, une analyse plus approfondie a révélé des enjeux majeurs non pris en compte : La sélection des femmes participantes (sur quel critère ?), la nécessité de promouvoir la collaboration entre les femmes, l'importance de gérer les finances de manière à améliorer réellement les conditions de vie des familles, l'engagement des maris dans le projet pour éviter que la charge ne pèse uniquement sur les femmes.”* Grâce à l'AOC, en impliquant directement les bénéficiaires au projet, ça leur a nécessité de prendre en compte ces aspects fondamentaux pour que le projet puisse réellement impacter positivement la vie des femmes et de leurs familles, au-delà des améliorations matérielles initialement prévues.

Un autre cas qui a été révélé par l'un de nos répondants : *“Sur le cas de l'évaluation de l'impact environnemental, tous les facteurs pouvant impacter l'environnement sont évalués avec les bénéficiaires. Sur la saliculture où on ne parle que de son impact positif sur l'environnement : les questionnements poussés ont fait ressortir le problème de recyclage des déchets plastiques qui n'étaient pas jusqu'à l'évaluation pas pris en compte. C'est l'évaluation que des mesures ont été conseillées pour son recyclage après usage. Les séances d'évaluation sont aussi des moments de prise de conscience aussi bien pour les bénéficiaires que pour les agents de mise en œuvre.”*

En résumé, les expériences tirées du projet PGCL mettent en avant les avantages de cette approche pour une meilleure compréhension des impacts réels du projet PGCL. Elle encourage la réflexion critique, la participation active des parties prenantes et une orientation précoce vers l'impact, contribuant ainsi à des résultats plus significatifs et à une meilleure adaptation aux besoins des populations cibles.

d. Les perspectives pour intégrer l'AOC dans d'autres projets au Grdr

Bien que des défis puissent subsister, le Grdr semble engagé dans la voie de l'adoption généralisée de l'AOC pour une évaluation plus complète et significative de l'impact de leurs projets. Les réponses fournies par les membres de l'organisation du Grdr durant les entretiens reflètent une orientation positive et un engagement en faveur de l'intégration accrue de l'Approche Orientée Changement (AOC) dans les futurs projets de l'organisation. Il est encourageant de constater que la majorité du personnel a déjà suivi des formations liées à l'AOC, ce qui témoigne d'un investissement initial dans la compréhension de cette approche.

De plus, pour exploiter au maximum cette dynamique positive, l'un des participants souhaite que le Grdr pourrait envisager de poursuivre et de renforcer ces efforts de formation, en veillant à ce que tous les membres du personnel acquièrent une maîtrise solide des concepts, des méthodologies et des outils associés à l'AOC. Cela pourrait se traduire par la mise en place de séminaires, d'ateliers réguliers et de sessions de formation continue.

En outre, un autre participant a souhaité que le Grdr puisse capitaliser sur les expériences réussies du projet PGCL en encourageant activement le partage de ces bonnes pratiques entre les différents projets. Les leçons apprises grâce à l'application de l'AOC dans des contextes variés peuvent servir de modèle et d'inspiration pour d'autres initiatives. Une évaluation régulière de l'impact de l'AOC sur les projets existants devrait également être intégrée, de manière à garantir son efficacité et à permettre des ajustements en cours de route.

Pour finir, ils ont aussi signalé que le Grdr pourrait envisager des collaborations externes avec des experts de l'AOC pour bénéficier d'une expertise supplémentaire. Ces partenariats pourraient apporter des perspectives nouvelles et des idées innovantes pour l'application de l'AOC dans les projets futurs du Grdr.

Dans l'ensemble, les perspectives pour l'intégration de l'AOC dans d'autres projets au sein du Grdr sont prometteuses, avec un accent sur l'apprentissage continu, le partage des connaissances, l'innovation et l'engagement persistant des parties prenantes locales. Cela permettra à l'organisation de maximiser l'impact de ses projets et de contribuer de manière plus significative au développement durable des communautés qu'elle soutient.

4.3 Analyse et recommandations

4.3.1 Analyse critique des résultats

L'analyse approfondie des entretiens sur l'intégration de l'Approche Orientée Changement (AOC) dans le projet PGCL du Grdr révèle une perspective précieuse sur l'état actuel de l'organisation. Nos conclusions soulignent que l'intégration de cette approche s'est effectuée grâce à l'intervention d'un évaluateur externe, témoignant du fait que le Grdr ne possède pas une culture d'évaluation d'impact préexistante.

Une lueur d'espoir réside dans la réception globalement favorable de l'AOC au sein de l'organisation, suggérant l'ouverture du Grdr à l'adoption de nouvelles approches et sa reconnaissance de l'importance de l'évaluation d'impact. Cependant, il demeure essentiel de convertir cette attitude positive en actions concrètes et en améliorations mesurables dans la mise en œuvre des projets.

Le point fort réside dans la formation à l'AOC, avec une majorité des participants ayant suivi des séances de formation. Toutefois, il est impératif que cette formation demeure approfondie et qu'elle soit régulièrement actualisée pour garantir une compréhension solide de l'approche au sein de l'organisation.

Enfin, les réponses indiquent que l'AOC est progressivement intégrée dans les projets, révélant un processus d'adaptation en cours. Néanmoins, il est crucial de relever les défis identifiés, notamment la maîtrise des outils, afin de garantir une mise en œuvre efficace de l'AOC.

4.3.2 Recommandations

Dans l'ensemble, les réponses expriment une volonté d'adopter l'AOC et de l'intégrer dans les projets de développement au Grdr. Cependant, elles mettent également en évidence des défis potentiels. Pour une mise en œuvre réussie de l'AOC, nous recommandons de :

- Mettre en place un système de suivi-évaluation interne

Il est impératif d'établir un mécanisme de suivi-évaluation interne qui soit aligné sur les principes de l'AOC. Cela permettra de mesurer de manière continue l'impact de cette approche sur les projets et d'ajuster les actions en conséquence. Nous suggérons d'utiliser un dispositif de suivi des activités et des indicateurs fréquemment mis à jour pour obtenir des données pertinentes.

- Poursuivre et renforcer la formation continue

Investir dans la formation continue des équipes sur l'AOC. Nous recommandons fortement à ce que les membres de l'organisation maîtrisent pleinement les concepts, les méthodologies et les outils de l'AOC. Pour cela nous vous conseillons d'organiser régulièrement des séminaires, des ateliers et des sessions de formation pour maintenir et approfondir leurs compétences.

- Évaluation continue

Mettre en place un processus d'évaluation continue de l'impact de l'AOC sur vos projets. Suivre de près les résultats et ajuster votre approche en fonction des enseignements tirés des projets antérieurs. Utiliser des indicateurs fréquemment actualisés pour évaluer l'efficacité de l'AOC.

- Participation des parties prenantes locales

Continuer à mettre l'accent sur l'implication des parties prenantes locales dès le début des projets. Il est important de s'assurer que leur voix soit prise en compte dans la définition des indicateurs et des objectifs d'impact. Leur contribution sera essentielle pour garantir la pertinence et la durabilité des initiatives basées sur l'AOC.

En résumé, pour tirer pleinement parti de l'Approche Orientée Changement, il est essentiel de maintenir un engagement continu envers la compréhension interne de cette approche, le renforcement des capacités de l'équipe et la surveillance rigoureuse de son impact réel sur l'évaluation de l'impact des projets. Une communication transparente, des exemples concrets de réussite et des ajustements basés sur les leçons tirées des défis rencontrés seront cruciaux pour orienter l'avenir de l'intégration de l'AOC au sein du Grdr.

5 Proposition de projet

5.1 Contexte et justification

Depuis 2009, le Groupe de Recherche et de Réalisations pour le Développement Rural (Grdr) est présent en Guinée-Bissau pour apporter leur soutien au gouvernement dans le but d'améliorer les conditions de vie de la population bissau-guinéenne. L'approche du Grdr repose sur le triptyque "Migration-Citoyenneté-Développement", le conduisant à aborder des questions essentielles telles que l'éducation, la santé, l'accès à l'eau, la sécurité alimentaire, le développement économique et l'énergie, tous en faveur du développement durable.

Au fil des années, le Grdr a élargi son champ d'intervention aux milieux urbains, abordant des enjeux tels que l'assainissement, la cohésion sociale, la lutte contre les discriminations et l'accompagnement des populations vulnérables. Parallèlement, il s'est adapté au contexte de décentralisation en Afrique de l'Ouest, en accompagnant la gouvernance des acteurs locaux en faveur du développement local. Cette démarche a impliqué la promotion d'une planification territoriale concertée basée sur la valorisation des ressources locales.

Cependant, le Grdr a été confronté à un défi majeur en raison de l'absence d'un système d'évaluation efficace permettant de suivre régulièrement et d'évaluer l'état d'avancement de leurs projets axés sur le développement durable. Cette lacune s'est traduite par des projets demeurant inachevés et peu impactant, faute d'un mécanisme de suivi permettant d'évaluer de manière systématique leurs initiatives. Pourtant, le Grdr aspire à créer un impact significatif sur le territoire et à repenser leur manière de gérer leurs projets pour le développement de la Guinée-Bissau. Il cherche à adopter une approche de gestion qui va au-delà des activités opérationnelles pour évaluer en profondeur les résultats obtenus à chaque étape de leurs initiatives.

Dans le but de contribuer activement à la réalisation des Objectifs de Développement Durable, le Grdr s'engage à placer le changement au cœur de leur processus d'évaluation des effets et des impacts de leurs projets. C'est pourquoi l'évaluation des activités menées dans le cadre de leurs projets nécessite un système d'évaluation prenant en compte les changements induits par les projets. Ce système vise à mesurer et à évaluer l'impact de leurs initiatives sur l'amélioration des conditions de vie des populations locales.

C'est dans cette perspective que nous leur proposons ce projet intitulé *"Mise en place d'un système de suivi-évaluation orienté changement au sein du Grdr"*. Un système de suivi-évaluation efficace renforcera leur capacité à suivre les évolutions attendues à chaque étape de leurs projets et contribuera à l'atteinte de leurs objectifs en faveur du développement durable en Guinée-Bissau.

5.2 Identification du problème

L'absence de suivi-évaluation au sein d'une organisation compromet l'efficacité des projets. Les gestionnaires se retrouvent dans l'incapacité d'évaluer de manière objective la performance des projets, par le manque de données tangibles permettant de mesurer les avancées et l'impact sur la population. Les outils conventionnels tels que les rapports d'activités et les comptes rendus de réunions se sont révélés insuffisants pour évaluer de manière adéquate les évolutions à chaque phase du projet. C'est pourquoi il devient impératif d'établir un système de suivi-évaluation interne au sein du Grdr dès le démarrage des projets afin d'obtenir une mesure plus précise de l'impact de leurs initiatives.

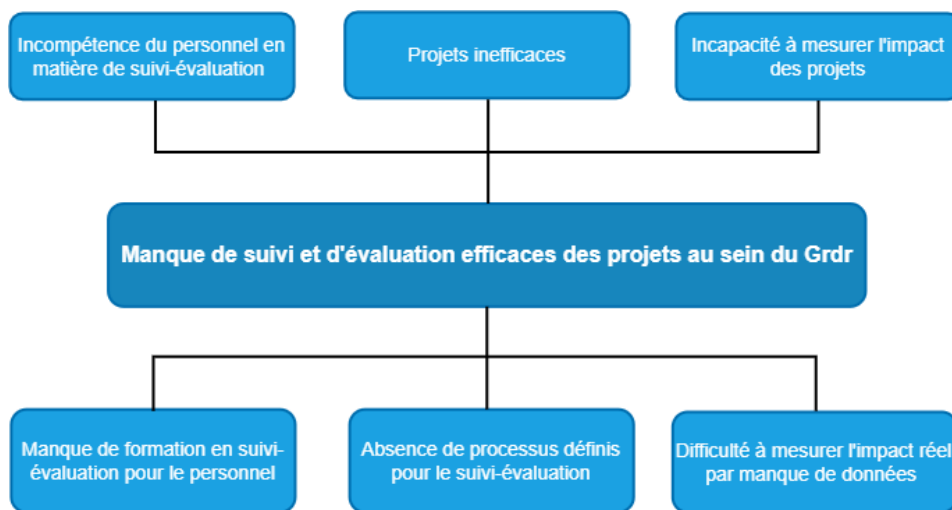


Figure 6 : Arbres à problèmes

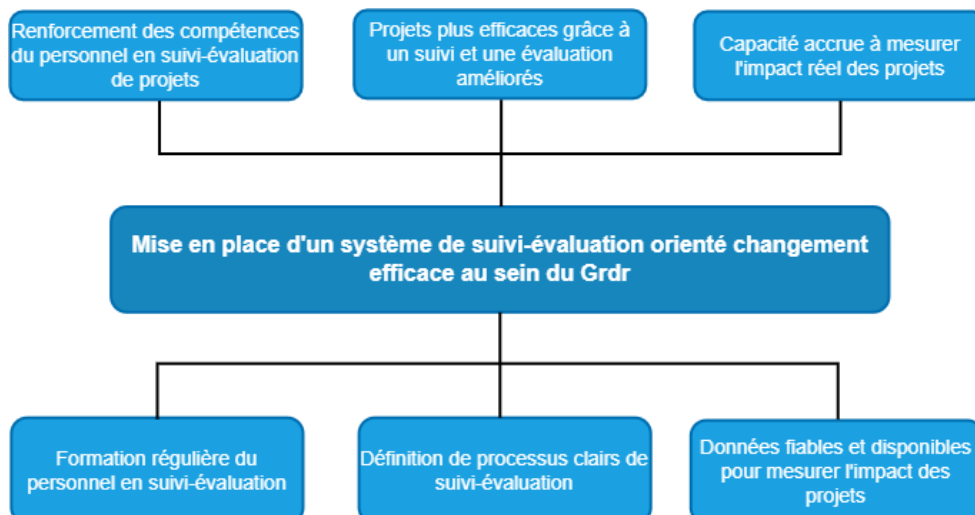


Figure 7 : Arbres à solutions

5.3 Caractéristiques du projet

5.3.1 Objectif Global

L'objectif global de ce projet vise à contribuer à l'amélioration de la qualité de la gestion de projet au sein du Grdr en mettant en place un système de suivi-évaluation orienté changement efficace.

5.3.2 Objectifs spécifiques

Pour atteindre l'objectif global, nous avons établi les objectifs spécifiques suivants :

- Développer une culture de suivi-évaluation au sein du Grdr
- Former le personnel du Grdr à l'utilisation du système de suivi-évaluation orienté changement.
- Intégrer progressivement le système de suivi-évaluation orienté changement dans tous les projets en cours du Grdr.

5.3.3 Les principaux résultats attendus

- Création d'un manuel de suivi-évaluation orienté changement contenant les processus et les indicateurs définis.
- 100% du personnel formé et capable d'utiliser le système de suivi-évaluation orienté changement.
- Le système de suivi-évaluation orienté changement est opérationnel dans au moins trois projets pilotes.

5.3.4 Groupe cibles

Le projet vise à former et à impliquer tout le personnel du Grdr, y compris les coordinateurs, les référents projets et les assistants de projet, qui sont directement impliqués dans la planification, la mise en œuvre et l'évaluation des projets de développement.

5.4 Matrice des risques

Tableau 2 : Matrice des risques du projet

Risques	Impacts	Gravité	Probabilité	Niveau de risque	Stratégie de traitement
Résistance au changement parmi le personnel	Élevé	Majeur	Peu probable	A neutraliser	Mettre en place un plan de communication et de formation pour sensibiliser et impliquer le personnel.

Insuffisance de financement	de	Élevé	Majeur	Probable	A surveiller	Prévoir des réserves budgétaires.
Manque de compétences en technologie	de	Moyen	Moyen	Possible	A Surveiller	Mettre en place un programme de mentorat pour le personnel.
Mauvaise gestion des données		Faible	Mineur	Peu probable	Acceptable	Mettre en place des sauvegardes régulières

5.5 Modèles logiques

5.5.1 Théorie de l'action

Tableau 3 : Cadre Logique du projet

Logique d'intervention	Indicateur Objectivement Vérifiables	Moyens de vérification	Hypothèses critiques
Objectif global : Contribuer à l'amélioration de la qualité de la gestion de projet au sein de l'organisation en mettant en place un système de S&E orienté changement efficace.	Existence d'un système de S&E orienté changement au sein du Grdr.	Livrable du système de S&E orienté changement.	Approbation du siège social du Grdr
Objectifs spécifiques : OS1 : Développer une culture de S&E au sein du Grdr. OS2 : Former le personnel du Grdr à l'utilisation du système de S&E orienté changement. OS3 : Intégrer progressivement le système de S&E orienté changement dans tous les projets en cours du Grdr.	Nombre de rapports de S&E générés à partir du nouveau système. Nombre de séances de formation réalisées. Pourcentage de personnel formé et capable d'utiliser le système. Nombre de projets pilotes où le système est opérationnel.	Fréquence de l'utilisation du système S&E. Rapport de formations organisés sur le S&E. Fiche de présence des personnels ayant participé	Bonne maîtrise de l'utilisation du système de S&E Formateur compétent Implication active des personnels à l'utilisation du système
Résultats : Résultat 1.1 : Processus de suivi-évaluation orienté changement définis et documentés. Résultat 1.2 : Indicateurs pertinents identifiés pour chaque projet.	Nombre de projets utilisant le nouveau système de S&E. Taux de satisfaction du personnel quant à la formation reçue. Nombre de projets ayant	Résultat de la performance des projets en termes S&E. Résultat des enquêtes de satisfaction	Tous les projets du Grdr utilisent efficacement le système S&E.

<p>Résultat 2.1 : Programme de formation élaboré. Résultat 2.2 : Personnel formé et capable d'utiliser le système.</p> <p>Résultat 3.1 : Plan de mise en œuvre du système dans les projets pilotes établis. Résultat 3.2 : Système opérationnel dans au moins trois projets pilotes.</p>	<p>amélioré leurs performances grâce au nouveau système de S&E.</p>		
<p>Activités :</p> <p>Activité 1 : Analyse des besoins en S&E orienté changement.</p> <p>Activité 2 : Développement des processus et des indicateurs.</p> <p>Activité 3 : Conception du programme de formation.</p> <p>Activité 4 : Formation du personnel.</p> <p>Activité 5 : Planification de la mise en œuvre dans les projets pilotes.</p> <p>Activité 6 : Mise en œuvre du système dans les projets pilotes.</p>	<p>Moyens :</p> <p>Ressources humaines ; 1 Chef de projet 1 spécialiste en suivi-évaluation</p> <p>Outils logiciels : Microsoft Excel, MS Project,</p> <p>Matériel de formation ; Livret, brochure etc.</p>	<p>Coût :</p> <p>95 000 euros</p>	<p>Ligne budgétaire allouée pour l'exécution du système de S&E.</p>

5.5.2 Théorie du Changement

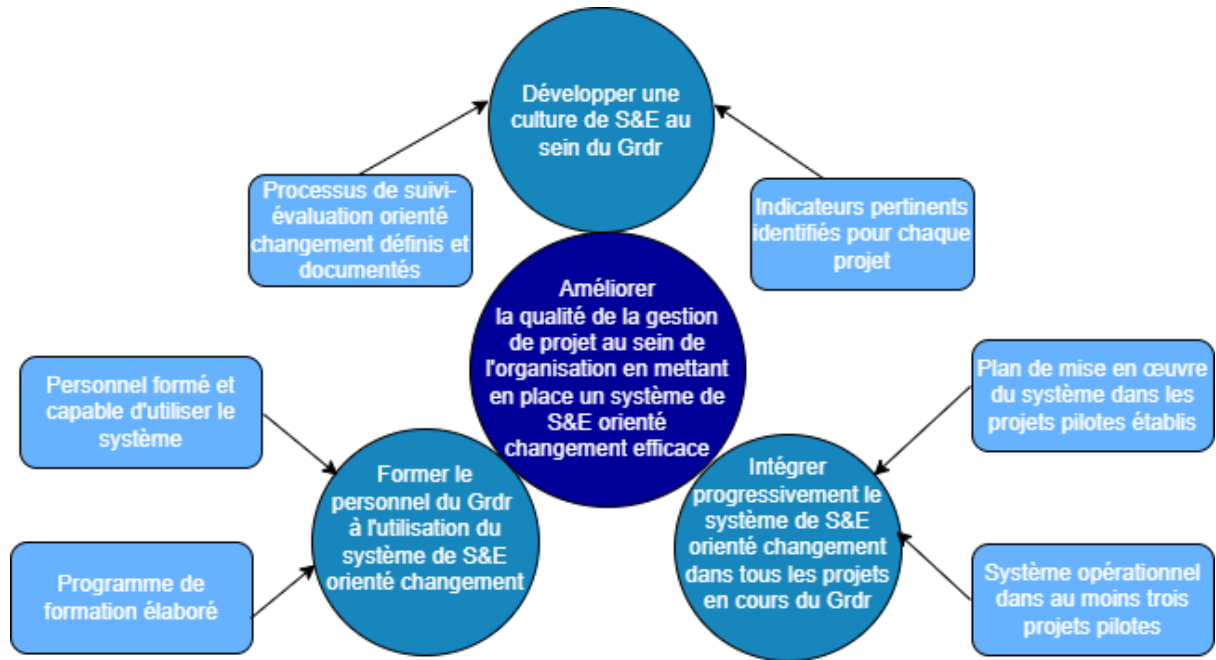


Figure 8 : Théorie du changement du projet

5.6 Structure de découpage

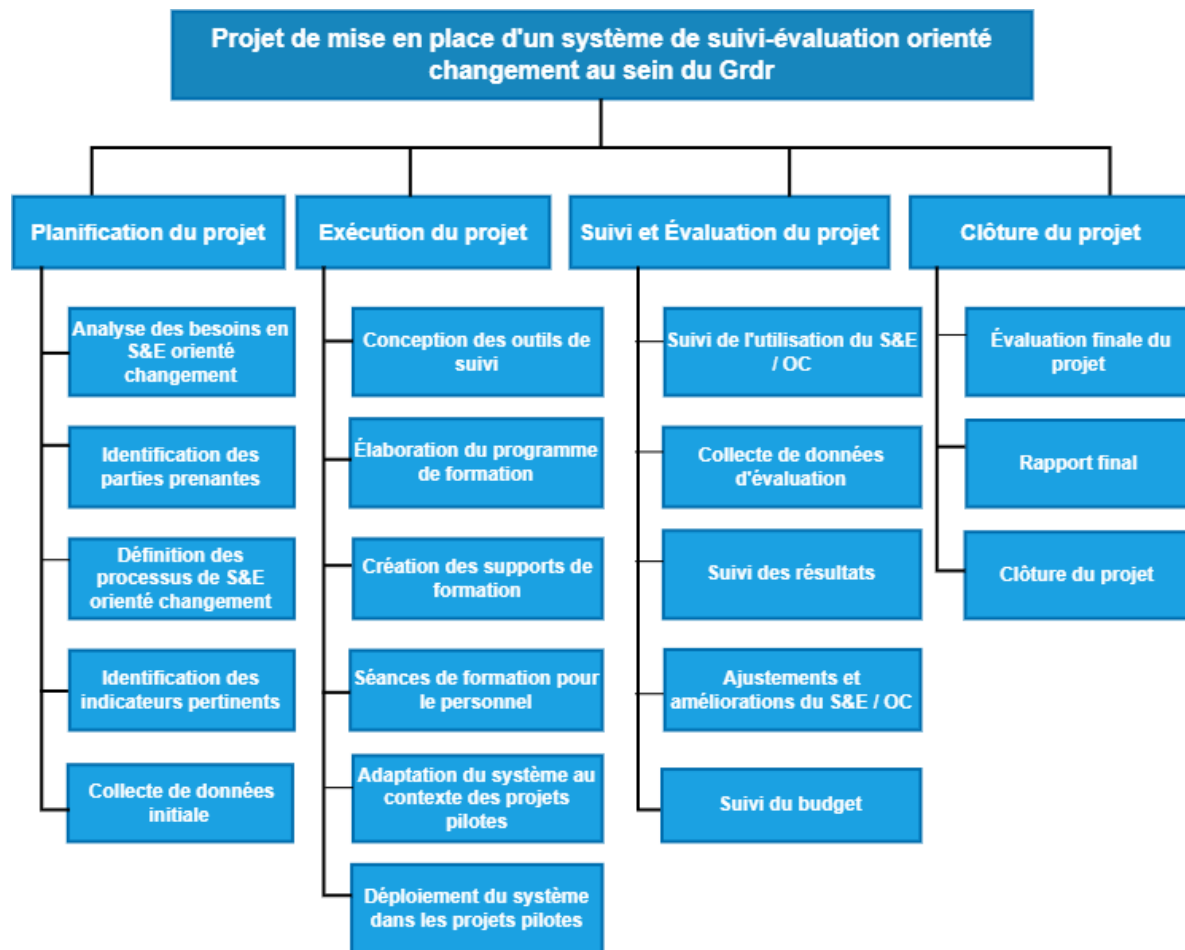


Figure 9 : Structure de découpage du projet

5.7 Budget

Budget Prévisionnel pour la Mise en Place du Système de Suivi-Évaluation Orienté Changement

Tableau 4 : Budget du projet

Désignation	Unité	Quantité	Coût Unitaire	Total du Budget
Activité 1 : Analyse des besoins en S&E orienté changement				42 000
Chef de projet	Mois	12	2 000	24 000
Spécialiste en Suivi-Evaluation	Mois	12	1 500	18 000
Activité 2 : Développement des processus et des indicateurs				4 500
Collecte des données	Kit	-	2 000	2 000
Elaboration du manuel des processus et des indicateurs	Kit	-	2 500	2 500
Activité 3 : Conception du programme de formation				6 500
Conception des outils de suivi	Kit	-	3 000	3 000
Création des supports de formation	Kit	-	3 500	3 500
Activité 4 : Formation du personnel				10 000
Recrutement des formateurs	pers.	2	2 000	4 000
Frais de perdiem	Jour	10	200	2 000
Séances de formations	Jour	10	400	4 000
Activité 5 : Planification de la mise en œuvre dans les projets pilotes				27 000
Equipements	Kit	3	5 000	15 000
Maintenance	Mois	12	1 000	12 000
Activité 6 : Mise en œuvre du système dans les projets pilotes				5 000
Déploiement du système dans les projets	Forfait	-	-	2 500
Ajustement et améliorations du système	Forfait	-	-	2 500
Coût total du projet en euros				95 000

Conclusion

Ce mémoire avait pour objectif d'explorer l'intégration de l'Approche Orientée Changement dans l'évaluation des projets. Nous avons suivi une méthodologie en deux étapes : tout d'abord, une recherche documentaire approfondie a éclairé les concepts et les principes de l'AOC, puis nous avons analysé l'expérience du Grdr en intégrant cette approche dans l'évaluation de leur projet PGCL. Notre approche de recherche qualitative et exploratoire a permis d'obtenir des réponses complètes aux questions de recherche que nous avons formulées au préalable.

Les principaux résultats obtenus se résument comme suit : nous avons identifié les différentes étapes essentielles à l'intégration de l'Approche Orientée Changement dans l'évaluation de l'impact des projets. Ensuite, nous avons examiné en détail les méthodes et les approches traditionnelles en matière d'évaluation d'impact. De plus, nous avons élaboré des recommandations pour une meilleure intégration de l'Approche Orientée Changement. Enfin, nous avons proposé un modèle de système de Suivi-Évaluation orienté changement (SE/OC) applicable aux projets de développement du Grdr.

Les résultats des entretiens ont convergé vers des réponses positives quant à l'adoption de l'AOC dans l'évaluation de l'impact des projets. Cette étude a démontré que, lorsqu'elle est correctement mise en œuvre, l'Approche Orientée Changement peut jouer un rôle crucial dans l'amélioration des performances des projets, en mettant l'accent sur l'engagement continu des parties prenantes tout au long du processus. Elle favorise ainsi une meilleure prise en compte de leurs besoins et attentes, conduisant à des résultats plus pertinents et durables.

Cependant, il est important de noter que l'intégration de cette approche peut présenter des défis, notamment la nécessité d'une formation et d'une sensibilisation adéquates du personnel, ainsi que la mise en place de mécanismes de suivi-évaluation robustes. Ces défis peuvent toutefois être surmontés avec un engagement continu et une volonté d'adapter les pratiques existantes.

Néanmoins, il convient de reconnaître les limites de cette étude. Tout d'abord, elle se base exclusivement sur l'expérience spécifique du Grdr dans l'intégration de l'Approche Orientée Changement dans l'évaluation d'impact de leur projet PGCL, ce qui limite sa généralisation à d'autres contextes de développement.

De plus, les participants aux entretiens ont été choisis en raison de leur rôle dans le projet PGCL et de leur expérience de l'Approche Orientée Changement, ce qui pourrait entraîner un biais de sélection. D'autres acteurs impliqués dans des projets similaires, mais non inclus dans cette étude, pourraient avoir des perspectives différentes à partager.

Étant donné que cette étude repose sur une méthodologie qualitative, les résultats sont influencés par les perceptions et les expériences des participants, ce qui introduit une certaine subjectivité dans l'interprétation des données.

Enfin, cette étude a été menée dans le contexte particulier de la Guinée-Bissau et du projet PGCL, ce qui limite la généralisation des résultats à d'autres environnements ou projets de développement. Et tout aussi, elle a été réalisée sur une période relativement limitée, principalement pendant la durée du stage au Grdr. Une étude à plus long terme jusqu'à l'évaluation finale du projet aurait pu permettre d'observer les impacts à plus long terme de l'intégration de l'Approche Orientée Changement dans l'évaluation d'impact des projets de développement.

Malgré ces limitations, cette étude offre des informations précieuses sur l'intégration de l'Approche Orientée Changement dans l'évaluation d'impact des projets de développement, ce qui peut contribuer à une réflexion plus large sur les pratiques d'évaluation d'impact dans le domaine du développement.

En somme, ce mémoire met en évidence l'importance de l'Approche Orientée Changement en tant qu'outil précieux pour améliorer l'évaluation de l'impact des projets de développement. En mettant l'accent sur la participation des parties prenantes et en prenant en compte les changements induits par les projets, cette approche contribue à rendre les projets plus efficaces, plus durables et plus bénéfiques pour les communautés locales. Il revient désormais aux acteurs du développement de continuer à explorer et à mettre en œuvre cette approche pour maximiser l'impact positif de leurs projets.

Références bibliographiques

- Ouvrages ou chapitre d'ouvrages :

Baker, J. L., & IBRD. (2000). *Evaluating the impact of development projects on poverty : A handbook for practitioners* /: Judy L. Baker. World Bank,. <https://digitallibrary.un.org/record/426383>

Bédécarrats, F., Guérin, I., & Roubaud, F. (2017). L'étalon-or des évaluations randomisées : Économie politique des expérimentations aléatoires dans le domaine du développement. In *L'étalon-or des évaluations randomisées : Économie politique des expérimentations aléatoires dans le domaine du développement* (p. 1-36). Éditions AFD. <https://doi.org/10.3917/afd.bedec.2017.01.0001>

Bockelie, J., Boisteau, C., Pioch, L., & Vielajus, J.-L. (2017). *Evaluer les évaluations comment renforcer les apprentissages et les changements à travers l'évaluation ? Analyse de pratiques pour une évaluation transformative.*

Bureau des évaluations, Département de la planification et de la coordination Agence japonaise de coopération internationale (JICA). (2004). *Lignes directives de la JICA pour l'évaluation des projets ~ Méthode pratique d'évaluation des projets*.n. <https://dokumen.tips/documents/directives-de-la-jica-pour-lavaluation-des-projets-2-1-les-objectifs-des.html>

Bureau d'Évaluation PNUD. (2002). *Guide pour les Évaluateurs d'Effet.*

Cling, J.-P. (2018). Chapitre 5. L'ODD 1 et l'élimination de la pauvreté d'ici 2030 : Un objectif hors d'atteinte. In P. Caron & J.-M. Châtaigner (Éds.), *Un défi pour la planète : Les objectifs de développement durable en débat* (p. 81-92). IRD Éditions. <https://doi.org/10.4000/books.irdeditions.21525>

Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. (2011). *Guide pour le suivi et l'évaluation de projets/programmes* (Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge). <https://mediatheque.agencemicroprojets.org/guide-suivi-evaluation-projets-programmes/>

Gertler, P. J., Martinez, S., Premand, P., Rawlings, L. B., & Vermeersch, C. M. J. (2011). *L'évaluation d'impact en pratique.* The World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-0-8213-8752-8>

Grdr-Migration-Citoyenneté. (s. d.). *Programme pour la gouvernance concertée du littoral.* Consulté 28 août 2023, à l'adresse <https://www.afd.fr/fr/carte-des-projets/programme-gouvernance-littoral-afrique-afd>

Heeren, N., & Graugnard, G. (1999). *Guide méthodologique—Évaluation de l'impact.* <https://www.ciedel.org/ressources-2/guide-methodologique-evaluation-de-limpact/>

International Labour Organization Youth Employment Programme. (2018). *Mesurer l'emploi décent des jeunes : Un guide sur le suivi, l'évaluation et les leçons des programmes du marché du travail Note 6, Guide étape par étape de l'évaluation d'impact* (1re éd.). BIT.

Pluye, P. (2018). 7. Les méthodes mixtes. In C. Dagenais & V. Ridde (Éds.), *Approches et pratiques en évaluation de programmes* (p. 125-143). Presses de l'Université de Montréal. <https://doi.org/10.4000/books.pum.5981>

Policy, U. B. for D., Office, U. E., & Group, U. O. S. (2009). *Handbook on planning, monitoring and evaluating for development results*. UNDP,. <https://digitallibrary.un.org/record/671515>

White, H. (2017). *Impact Evaluation of Development Interventions : A Practical Guide*. Asian Development Bank. <https://www.adb.org/publications/impact-evaluation-development-interventions-practical-guide>

White, H., & Raitzer, D. A. (2017). *Impact evaluation of development interventions : A practical guide*. Asian Development Bank. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=1850981>

- **Articles de revue**

Annexe 5 : Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement Appropriation, harmonisation, alignement, résultats et responsabilité mutuelle. (2005). *Revue de l'OCDE sur le développement*, 6(4), 165-179.

Assogba, Y. (1993). Entre la rationalité des intervenants et la rationalité des populations bénéficiaires : L'échec des projets en Afrique noire. *Cahiers de géographie du Québec*, 37(100), 49-66. <https://doi.org/10.7202/022321ar>

Bardet, F., & Cussó, R. (2012). Les essais randomisés contrôlés, révolution des politiques de développement ? Une évaluation par la Banque mondiale de l'empowerment au Bangladesh. *Revue Française de Socio-Économie*, 10(2), 175-198. <https://doi.org/10.3917/rfse.010.0175>

Boddy, C. R. (2016). Sample size for qualitative research. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 19(4), 426-432. <https://doi.org/10.1108/QMR-06-2016-0053>

Burlone, N. (2011). Valéry Ridde et Christian Dagenais (dirs), *Approches et pratiques en évaluation de programme*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, 2009, 358 p. *Recherches sociographiques*, 52(1), 150. <https://doi.org/10.7202/045841ar>

Carbonnier, G. (2010). L'aide au développement une fois de plus sous le feu de la critique. *International Development Policy | Revue internationale de politique de développement*, 1, Article 1. <https://doi.org/10.4000/poldev.122>

Catley, A. (s. d.). *Methods on the Move. A Review of Veterinary Uses of Participatory Approaches and Methods Focusing on Experiences in Drylands Africa*. Consulté 13 septembre 2023, à l'adresse <https://www.iied.org/6337iied>

Cossette, S. (2010). De la recherche exploratoire à la recherche appliquée en sciences infirmières : Complémentarités et finalités. *Recherche en soins infirmiers*, 102(3), 73-82. <https://doi.org/10.3917/rsi.102.0073>

Duflo, E. (2005). Évaluer l'impact des programmes d'aide au développement : Le rôle des évaluations par assignation aléatoire. *Revue d'économie Du Développement*, 13(2), 185-226.

étrangères, M. de l'Europe et des A. (s. d.). Présentation de la Guinée-Bissao. *France Diplomatie - Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères*. Consulté 14 septembre 2023, à l'adresse <https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/dossiers-pays/guinee-bissao/presentation-de-la-guinee-bissao/>

Favereau, J. (2014). *La lutte contre la pauvreté à l'épreuve des essais cliniques. Réflexion sur l'approche expérimentale de l'économie du développement*. <https://shs.hal.science/halshs-00974686>

Guide méthodologique—Évaluation de l'impact. (2013). <https://www.ciedel.org/ressources-2/guide-methodologique-evaluation-de-limpact/>

Hennink, M., & Kaiser, B. N. (2022). Sample sizes for saturation in qualitative research : A systematic review of empirical tests. *Social Science & Medicine*, 292, 114523. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2021.114523>

II. Problèmes particuliers liés à l'évaluation sous l'angle de la prévention des conflits et la construction de la paix. (2007). *Revue de l'OCDE sur le développement*, 8(3), 31-43.

Innocenti, U. O. of R.-. (s. d.). Quasi-Experimental Design and Methods : Methodological Briefs - Impact Evaluation No. 8. *UNICEF-IRC*. Consulté 13 septembre 2023, à l'adresse <https://www.unicef-irc.org/publications/753-quasi-experimental-design-and-methods-methodological-briefs-impact-evaluation-no.html>

JACQUET, P. (2010). *L'aide au développement, un instrument pour la gouvernance mondiale ?* <https://www.afri-ct.org/article/l-aide-au-developpement-un/>

Jatteau, A. (2018). Les évaluations par assignation aléatoire. Apports et limites. *Idées économiques et sociales*, 193(3), 34-41. <https://doi.org/10.3917/idee.193.0034>

Jatteau, A. (2019). Les essais contrôlés randomisés. Une comparaison entre la médecine et l'économie. *Philosophia Scientiæ*, 23-2(2), 85-110. <https://doi.org/10.4000/philosophiascientiae.1933>

Le CAD et ses travaux. (2008). *Revue de l'OCDE sur le développement*, 9(1), 119-141.

- L'évaluation d'impact en pratique. (2020). *World Bank Training Series*. <https://elibrary.worldbank.org/doi/abs/10.1596/978-0-8213-8752-8>
- Levine, R., & Savedoff, W. (2015). Aid at the frontier : Building knowledge collectively. *Journal of Development Effectiveness*, 7(3), 275-289. <https://doi.org/10.1080/19439342.2015.1068354>
- L'Horty, Y., & Petit, P. (2011). Evaluation aléatoire et expérimentations sociales. *Revue française d'économie*, XXVI(1), 13-48. <https://doi.org/10.3917/rfe.111.0013>
- Migaud, D. (2013). Les cinq défis de l'évaluation. *Revue française d'administration publique*, 148(4), 849-858. <https://doi.org/10.3917/rfap.148.0849>
- Ndikumana, L. (2012). Appliquer l'évaluation à l'aide au développement : Une solution pour combler le fossé micro-macro de l'efficacité de l'aide ? Applying Evaluation to Development and Aid : Can Evaluation Bridge the Micro-macro Gaps in Aid Effectiveness? *Revue d'économie du développement*, 20(4), 125-153. <https://doi.org/10.3917/edd.264.0125>
- Office, U. E. (1991). *A UNICEF guide for monitoring and evaluation : Making a difference?* <https://digitallibrary.un.org/record/166694>
- Pamies-Sumner, S. (2013). Vers une utilisation mieux ciblée des évaluations d'impact dans le domaine du développement. *Techniques Financières et Développement*, 113(4), 11-25. <https://doi.org/10.3917/tfd.113.0011>
- Pin, C. (2023). L'entretien semi-directif. *LIEPP Methods Brief / Fiches méthodologiques du LIEPP*. <https://sciencespo.hal.science/hal-04087897>
- Rioux, R., & Naudet, J.-D. (2021). Développement et lutte contre la pauvreté : De la réconciliation au changement d'échelle. *Politique étrangère, Printemps*(1), 65-75. <https://doi.org/10.3917/pe.211.0065>
- Sabet, S. M., & Brown, A. N. (2018). Is impact evaluation still on the rise? The new trends in 2010–2015. *Journal of Development Effectiveness*, 10(3), 291-304. <https://doi.org/10.1080/19439342.2018.1483414>
- Sawadogo, H. P. (s. d.). *L'approche qualitative et ses principales stratégies d'enquête*. Consulté 30 août 2023, à l'adresse <https://scienceetbiencommun.pressbooks.pub/projetthese/chapter/methodes-qualitatives-de-recherche/>
- Servet, J.-M. (2010). Aide au développement : Six décennies de trop dits et de non dits. *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*, 7, Article 7. <https://doi.org/10.4000/regulation.7813>
- Tsala, U. B. (2019). La Chaîne des Résultats et la Théorie du Changement pour améliorer le cadre conceptuel d'une évaluation d'impact. *African Evaluation Journal*, 7(1), Article 1.

Tubiana, L., Voituriez, T., & Bakkour, N. (2014). Quel rôle pour l'APD dans le financement du développement après 2015 ? *Techniques Financières et Développement*, 117(4), 31-40. <https://doi.org/10.3917/tfd.117.0031>

Vivés, C. (2019). L'objectivité sous contrôle : Analyse d'une évaluation randomisée de programmes d'accompagnement des demandeurs d'emploi. *Revue française de sociologie*, 60(1), 71-92. <https://doi.org/10.3917/rfs.601.0071>

- **Billet de blogs**

admin. (2022, mars 9). The importance of monitoring and evaluation. *P4i | Partnerships For Impact*. <https://p4i.net/the-importance-of-monitoring-and-evaluation/>

Agir pour le changement. Guide méthodologique pour accompagner des processus de changement « complexe » : Analyser, planifier, suivre et évaluer. (s. d.). *F3E*. Consulté 20 septembre 2023, à l'adresse <https://f3e.asso.fr/ressource/agir-pour-le-changement-guide-methodologique-pour-accompagner-des-processus-de-changement-complexe-analyser-planifier-suivre-et-evaluer/>

Boîte à outils du Prisme—Organiser le suivi-évaluation. (s. d.). *F3E*. Consulté 20 septembre 2023, à l'adresse <https://f3e.asso.fr/boite-a-outils/planification-strategique-des-aoc/organiser-le-suivi-evaluation/>

Démystifier le suivi-évaluation. (s. d.). *F3E*. Consulté 20 septembre 2023, à l'adresse <https://f3e.asso.fr/ressource/demystifier-le-suivi-evaluation/>

Les approches orientées changement : Animer un atelier « vision et chemins de changement ». (s. d.-a). *F3E*. Consulté 20 septembre 2023, à l'adresse <https://f3e.asso.fr/ressource/guide-animer-un-atelier-vision-et-chemins-de-changement/>

Les approches orientées changement : Comment suivre et évaluer les changements ? (s. d.-b). *F3E*. Consulté 20 septembre 2023, à l'adresse <https://f3e.asso.fr/ressource/comment-suivre-et-evaluer-les-changements/>

Repères sur. (s. d.). *F3E*. Consulté 20 septembre 2023, à l'adresse <https://f3e.asso.fr/eclairer/publications/la-collection-reperes-sur/>

Sanchez, A. J. (2019, avril 11). Afrique : L'efficacité et l'évaluation de l'aide au développement en question. *The Conversation*. <http://theconversation.com/afrique-lefficacite-et-levaluation-de-laide-au-developpement-en-question-115168>

Suivi orienté changement—Capitalisation. (s. d.). *F3E*. Consulté 20 septembre 2023, à l'adresse <https://f3e.asso.fr/boite-a-outils/suivi-orienté-changement-capitalisation/>

Sur le chemin de l'impact de l'éducation au développement et à la solidarité internationale
Repères méthodologiques pour apprécier ce qui est en mouvement. (s. d.). *F3E*. Consulté 20 septembre 2023, à l'adresse <https://f3e.asso.fr/ressource/sur-le-chemin-de->

[l'impact-de-leducation-au-developpement-et-a-la-solidarite-internationalereperes-methodologiques-pour-apprecier-ce-qui-est-en-mouvement/](#)

- **Mémoires ou thèses**

Backiny-Yetna, P. R. B. Y. (2013). *Politiques publiques et pauvreté : Trois études de cas d'évaluation des performances de ciblage et d'analyse d'impact* [Phdthesis, Université Paris Dauphine - Paris IX]. <https://theses.hal.science/tel-00871728>

Laporte, C. (2015). *L'évaluation, un objet politique : Le cas d'étude de l'aide au développement* [Phdthesis, Institut d'études politiques de Paris - Sciences Po]. <https://theses.hal.science/tel-01164807>

Webographie

Comment accélérer la réduction de la pauvreté en Afrique en cinq graphiques. (s. d.-a). Consulté 12 juin 2023, à l'adresse <https://www.banquemondiale.org/fr/region/afr/publication/accelerating-poverty-reduction-in-africa-in-five-charts>

Comment accélérer la réduction de la pauvreté en Afrique en cinq graphiques. (s. d.-b). World Bank. Consulté 18 septembre 2023, à l'adresse <https://www.banquemondiale.org/fr/region/afr/publication/accelerating-poverty-reduction-in-africa-in-five-charts>

Country Insights | Human Development Reports. (s. d.). Consulté 20 mai 2023, à l'adresse <https://hdr.undp.org/data-center/country-insights#/ranks>

Direction du développement et de la coopération. (s. d.). Consulté 20 septembre 2023, à l'adresse <https://www.eda.admin.ch/eda/fr/dfae/dfae/organisation-dfae/directions-divisions/ddc.html>

Evaluating Development Impacts—An Overview—OECD. (s. d.). Consulté 18 juillet 2023, à l'adresse <https://www.oecd.org/dac/evaluation/evaluating-development-impacts.htm>

EvalYear 2015 – IOCE. (s. d.). Consulté 15 juillet 2023, à l'adresse <https://ioce.net/about-us/archives/evalyear-2015/>

Examen National Volontaire Guinée-Bissau—Recherche Google. (s. d.). Consulté 12 septembre 2023, à l'adresse https://www.google.com/search?q=Examen+National+Volontaire+Guin%C3%A9e-Bissau&rlz=1C1SQJL_enEG976EG976&oq=Examen+National+Volontaire+Guin%C3%A9e-Bissau&aqs=chrome..69i57.1114j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8

Guinée-Bissau—UMOA-Titres. (s. d.). Consulté 20 mai 2023, à l'adresse <https://www.umoatitres.org/fr/pays/guinee-bissau/>

Impact evaluation of development interventions : A practical guide | WorldCat.org. (s. d.). Consulté 20 septembre 2023, à l'adresse <https://www.worldcat.org/fr/title/1044767882>

JFD, É. (s. d.). *L'évaluation en contexte de développement*. Éditions JFD. Consulté 20 septembre 2023, à l'adresse <http://www.editionsjfd.com/boutique/sciences-de-leducation-1231/evaluation-en-contexte-de-developpement-11336>

La réduction de l'extrême pauvreté dans le monde est au point mort. (s. d.). World Bank. Consulté 17 juillet 2023, à l'adresse <https://www.banquemondiale.org/fr/news/press-release/2022/10/05/global-progress-in-reducing-extreme-poverty-grinds-to-a-halt>

L'aide au développement. (s. d.). Consulté 6 septembre 2023, à l'adresse <https://www.afd.fr/fr/laide-au-developpement>

L'aide au développement | AFD - Agence Française de Développement. (s. d.). Consulté 7 juin 2023, à l'adresse <https://www.afd.fr/fr/laide-au-developpement>

le nouveau Document de Stratégie Pays 2022-2026 du Groupe de la Banque Africaine de Développement, aligné sur le Plan National de Développement de la Guinée-Bissau— Recherche Google. (s. d.). Consulté 12 septembre 2023, à l'adresse https://www.google.com/search?q=le+nouveau+Document+de+Strat%C3%A9gie+Pays+2022-2026+du+Groupe+de+la+Banque+Africaine+de+D%C3%A9veloppement%2C+align%C3%A9+sur+le+Plan+National+de+D%C3%A9veloppement+de+la+Guin%C3%A9e-Bissau&rlz=1C1SQJL_enEG976EG976&oq=le+nouveau+Document+de+Strat%C3%A9gie+Pays+2022-2026+du+Groupe+de+la+Banque+Africaine+de+D%C3%A9veloppement%2C+align%C3%A9+sur+le+Plan+National+de+D%C3%A9veloppement+de+la+Guin%C3%A9e-Bissau&aqs=chrome..69i57.914j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8

Les normes du financement du développement—OCDE. (s. d.). Consulté 6 septembre 2023, à l'adresse <https://www.oecd.org/fr/cad/financementpourledeveloppementdurable/normes-financement-developpement/>

L'évaluation des projets de développement—Formation de professionnel/-les du développement durable. (s. d.). Consulté 6 septembre 2023, à l'adresse <https://www.chaire-unesco-developpement-durable.org/L-evaluation-des-projets-de-developpement.html>

L'évaluation d'impact en pratique | Réseau de sécurité alimentaire et de nutrition. (s. d.). Consulté 19 septembre 2023, à l'adresse <https://www.fsnnetwork.org/fr/resource/impact-evaluation-practice>

L'évaluation en contexte de développement | Éditions JFD. (s. d.). Consulté 20 septembre 2023, à l'adresse <https://www.editionsjfd.com/boutique/sciences-de-leducation-1231/evaluation-en-contexte-de-developpement-11336>

L'évaluation en contexte de développement (French Edition) eBook : Rey, Lynda, Quesnel, Jean Serge, Sauvain, Vénétia : Amazon.ca : Kindle Store. (s. d.). Consulté 12 septembre 2023, à l'adresse <https://www.amazon.ca/L%C3%A9valuation-en-contexte-d%C3%A9veloppement-French-ebook/dp/B0B2KX422V>

*L'évaluation en contexte de développement*ENAP - Recherche Google. (s. d.). Consulté 12 septembre 2023, à l'adresse https://www.google.com/search?q=L%E2%80%99%C3%A9valuation+en+contexte+de+d%C3%A9veloppementENAP&rlz=1C1SQJL_enEG976EG976&oq=L%E2%80%99%C3%A9valuation+en+contexte+de+d%C3%A9veloppementENAP&aqs=chrome..69i57j33i10i160l3.4729j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8

Levine : Aide aux frontières : Construire collectivement des connaissances—Google Scholar. (s. d.). Consulté 7 septembre 2023, à l'adresse https://scholar.google.com/scholar_lookup?hl=en&volume=7&publication_year=2015&pages=275-289&journal=Journal+of+Development+Effectiveness&issue=3&author=R.+Levine&author=W.+Savedoff&title=Aid+at+the+Frontier%3A+Building+Knowledge+Collectively&doi=10.1080%2F19439342.2015.1068354

Mesurer l'impact des projets de développement grâce aux méthodes d'évaluations d'impact géospatiales. (s. d.). Consulté 13 septembre 2023, à l'adresse <https://www.afd.fr/fr/ressources/mesurer-limpact-des-projets-de-developpement-grace-aux-methodes-devaluations-dimpact-geospatiales>

Mesurer l'impact des projets de développement grâce aux méthodes d'évaluations d'impact géospatiales by Agence Française de Développement—Issuu. (2022, mars 31). https://issuu.com/objectif-developpement/docs/qdd_55_v6_hd

Methods on the move : A review of the veterinary uses of participatory approaches and methods focussing on experiences in dryland Africa | Participatory Methods. (s. d.). Consulté 13 septembre 2023, à l'adresse <https://www.participatorymethods.org/resource/methods-move-review-veterinary-uses-participatory-approaches-and-methods-focussing>

REPUBLIQUE DE GUINEE-BISSAU. (s. d.). Consulté 12 septembre 2023, à l'adresse <https://www.ciesin.columbia.edu/decentralization/French/CaseStudies/guineaB.html>

World Bank. (2022). *Poverty and Shared Prosperity 2022: Correcting Course.* <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/37739>

World Bank Open Data. (s. d.). World Bank Open Data. Consulté 20 mai 2023, à l'adresse <https://data.worldbank.org>

Liste des tableaux

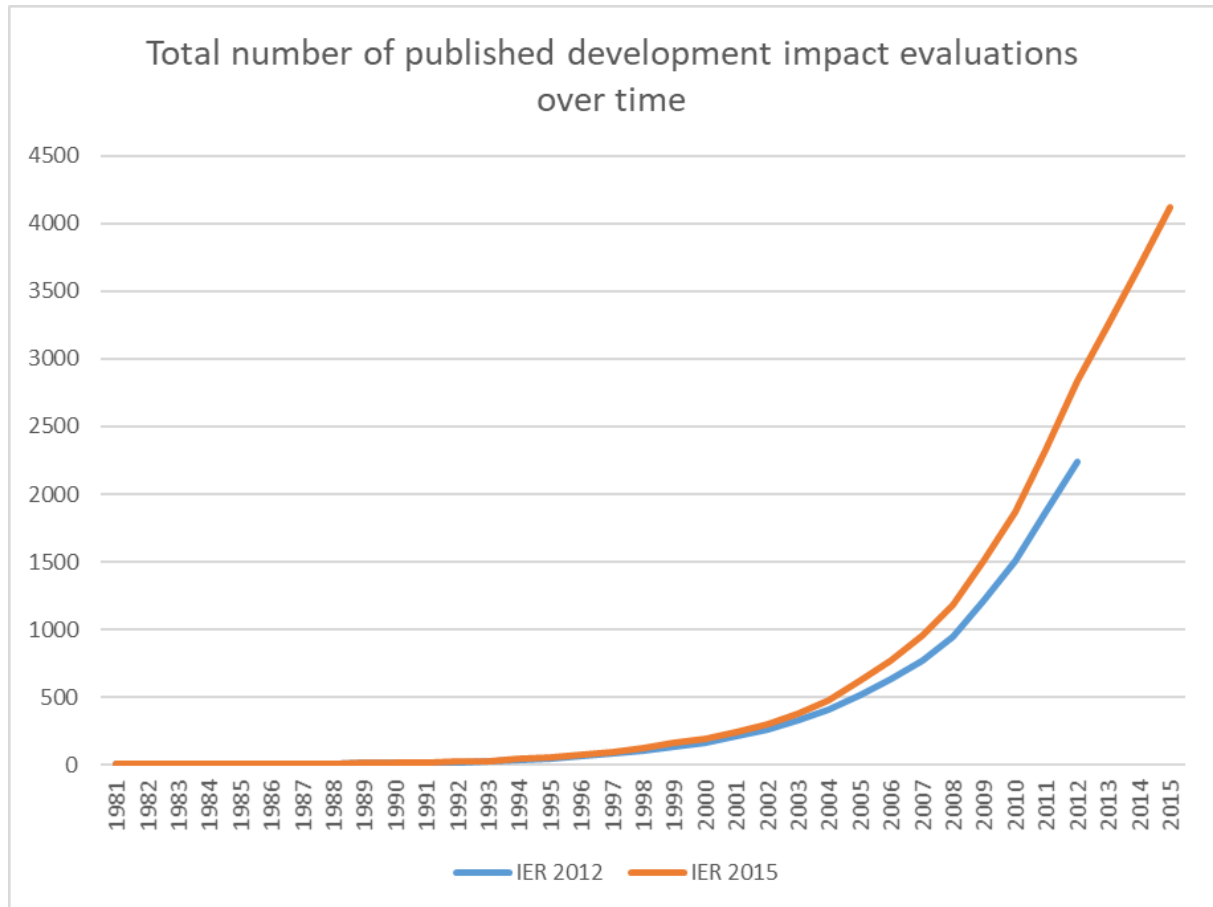
Tableau 1 : Liste des ODD visés par le programme PGCL	30
Tableau 2 : Matrice des risques du projet	47
Tableau 3 : Cadre Logique du projet	48
Tableau 4 : Budget du projet.....	52

Listes des figures

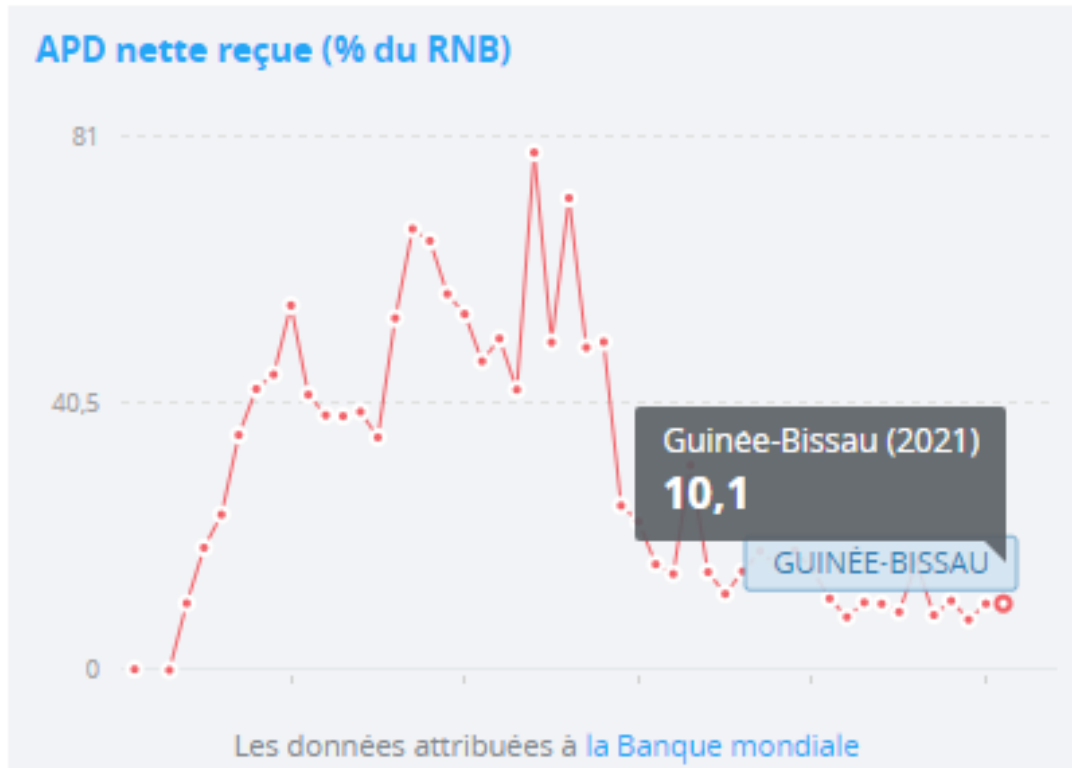
Figure 1 : Cycle de vie de projet (FAO, 2002)	13
Figure 2 : La chaîne de résultats de la GAR (PNUD, page 55)	18
Figure 3 : Prise en compte des effets, (CIEDEL, 1999)	19
Figure 4 : Théorie du changement et théorie de l'action, (collections F3E, 2014)	24
Figure 5 : Zone d'intervention du projet PGCL.....	32
Figure 6 : Arbres à problèmes	46
Figure 7 : Arbres à solutions.....	46
Figure 8 : Théorie du changement du projet	50
Figure 9 : Structure de découpage du projet	51

Annexes

Annexe 1 : Nombre total d'évaluations d'impact enregistrés par le 3iE



Annexe 2 : Aide Publique au Développement en Guinée-Bissau



Annexe 3 : Guide d’entretien

Importance de l'évaluation dans les projets
<ul style="list-style-type: none"> - Selon vous, quelle est l'importance de l'évaluation dans un projet ? - Quels types d'évaluation effectuez-vous au sein du Grdr ? - Avez-vous un système de suivi-évaluation ? - Quelles approches utilisez-vous pour mesurer les effets et les impacts de vos projets ?
Connaissance sur l'intégration de l'AOC dans les projets du Grdr
<ul style="list-style-type: none"> - Que pensez-vous de l'approche Orientée Changement ? - Avez-vous suivi des séances de formation ou d'orientation sur l'AOC ? - Comment l'AOC a-t-elle été intégrée dans le projet PGCL ? - Quelles étaient les motivations derrière l'intégration de l'AOC au projet PGCL ?
Processus et Méthodologie
<ul style="list-style-type: none"> - Quelles étapes spécifiques avez-vous suivies pour adapter votre méthodologie à cette approche ? - Pouvez-vous expliquer en détail comment vous avez intégré l'AOC dans votre processus d'évaluation d'impact du projet PGCL ? - À quel moment de l'évaluation formulez-vous les termes de référence ? - En quoi l'utilisation d'indicateurs d'impact contribue-t-elle à surveiller les progrès et à évaluer l'efficacité des projets dans la réalisation de leurs objectifs ? - Quels outils avez-vous utilisés pour collecter et analyser les informations ? - Comment les parties prenantes locales sont-elles impliquées dans le processus d'évaluation des effets et des impacts des projets ?
Outils et Collecte des informations
<ul style="list-style-type: none"> - Quelle méthode utilisez-vous pour collecter des informations liées aux changements ? - Quels types d'informations cherchez-vous à collecter : des données qualitatives, quantitatives, ou les deux ? - Pourquoi jugez-vous nécessaire de collecter ce genre d'informations dans le contexte des changements ? - Quels mécanismes privilégiez-vous pour collecter ces informations : réunions, entretiens individuels, enquêtes ou autre ? - Quels outils sont mis en œuvre pour faciliter la collecte de ces informations ?
Défis et perspectives
<ul style="list-style-type: none"> - Pouvez-vous identifier les principaux défis auxquels vous avez été confrontés lors de l'implémentation de l'approche orientée changement ? - Comment avez-vous géré ces défis et quelles stratégies avez-vous mises en place pour les surmonter ? - Comment avez-vous impliqué les membres de votre équipe pour résoudre les défis et collaborer de manière efficace ? - Quelles sont les leçons que vous avez tirées de ces défis et comment cela a-t-il influencé votre approche future ? - Comment envisagez-vous d'appliquer l'approche orientée changement dans les projets futurs du Grdr ? - Comment comptez-vous renforcer la formation et le développement des compétences de l'équipe du Grdr pour mieux mettre en œuvre cette approche dans les projets futurs ? - Quels enseignements avez-vous tirés de l'implémentation de cette approche dans ce projet actuel et comment comptez-vous les appliquer dans les projets à venir ?