

Rapport de fin de mission

Programme SWEDD - Composante 1.2

Atelier régional de formation sur l'évaluation d'impact dans le cadre de la mise en œuvre de projets visant à autonomiser les femmes et les filles

Sébastien Galéa

"Aucune société n'étant figée, le changement social est partout. Les formes d'organisation politique, les différenciations économiques, les rapports de genre évoluent, se recomposent en permanence, à des degrés variables. Ainsi, l'absence de changement sur certains aspects, alors que tout évolue et change, demande aussi à être expliqué ! Dès que l'on sort d'une vision normative, on observe des dynamiques multiformes, variées, fréquemment contradictoires. De fait, les sciences sociales préfèrent aujourd'hui parler de « dynamiques sociales» pour échapper au risque d'une vision normative ou unilatérale."

Evaluer la contribution des actions de développement au changement social. Regards de sciences sociales, dilemmes méthodologiques Philippe Lavigne Delville, Janvier 2016

Sommaire

1. Contexte.....	p.2
2. Objectifs de l'atelier.....	p.3
3. Déroulé de la mission.....	p.4
4. Pertinence du choix de la méthode d'évaluation d'impact retenue : l'assignation aléatoire.....	p.5
5. Retard opérationnel et conséquences sur le calendrier de mise en œuvre de l'évaluation	p.9
6. Quelles sont les incidences du choix de la méthode sur la mise en œuvre du programme ?	p.12
7. Antagonismes entre RCT et M&E : un enjeu opérationnel et éthique.....	p.13
8. Recommandations.....	p.15
9. Bibliographie.....	p.18

Encadrés et tableaux

- Tableau 1 : part du budget consacré aux RCT/budgets globaux par pays.....	p.3
- Quels programmes peuvent être évalués ? Caractéristiques des projets tunnels - Société Française d'Evaluation, Jean-David Naudet, 17 octobre 2012.....	p.7
- Chronologie : appel régional à propositions, composante 1.2, Plan National du Tchad, Juin 2016.....	p.10
- Calendrier des programmes et de l'évaluation envisagée au 31 mars 2017.....	p.10
- Enseignement, Population Council, Comment 23 villages s'initient aux Droits Humains et abandonnent la pratique de l'excision au Burkina Faso, Documentation de la stratégie TOSTAN, Avril 2003.....	p.11
- Commencer par présenter les limites, Bruno Della Chiesa, Cahiers pédagogiques 527, 2016).....	p.12
- Norme 2 : utilité; Règle 4.1 : facteur temporel et finalité, Normes et règles d'évaluation, United Nations Evaluation Group, 2016.....	p.14
- Quelles sont les stratégies de changement social les plus efficaces ? Faciliter le changement social. Sept questions qui nous tiennent éveillés, Doug Reeler.....	p.18

1. Contexte

Le « Projet régional d'Autonomisation des femmes et de dividende démographique au Sahel (SWEDD) » a été lancé le 2 novembre 2015. Cette initiative régionale, lancée par les autorités de 6 pays du Sahel (Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Mali, Mauritanie, Niger et Tchad) est financée sous forme de prêts et de dons par la Banque Mondiale avec un appui technique du Fonds des Nations Unies pour la Populations. Le budget alloué est de 205 millions de dollars US sur une période de 4 ans et s'articule autour de 3 composantes :

1. Générer de la demande pour les services et produits de santé reproductive, maternelle, néonatale, infantile et nutritionnelle (SRMNIN) en favorisant le changement social et comportemental et l'autonomisation des femmes et des adolescentes;
2. Renforcer les capacités régionales pour la mise à disposition des produits de SRMNIN et de personnel sanitaire qualifié;
3. Renforcer le plaidoyer et la concertation de haut niveau menés dans le cadre du projet et les capacités pour l'élaboration des politiques et la mise en œuvre du projet.

Le 11 novembre 2015 est lancé un appel à proposition de programmes pays autour de la thématique 2 :

l'amélioration du niveau d'autonomie économique des femmes et des filles non scolarisées.

Clôt le 31 mars 2016, 19 projets sont sélectionnés pour une mise en application programmée à partir de mi-2016 sur 3 ou 4 années. Certains de ces projets feront l'objet d'évaluations d'impact de type RCT (Randomized Controlled Trial)

Tableau 1 : part du budget consacré aux RCT/budgets globaux par pays

Pays	Montant RCT	Montant budget global	Part de la RCT dans le budget global
Burkina Faso	645 419 \$	17 381 046 \$	3,71%
Côte d'Ivoire	1 500 000 \$	12 989 899 \$	11,54%
Mali	713 000 \$	11 240 000 \$	6,34%
Mauritanie	429 680 \$	6 541 036 \$	6,56%
Niger	1 700 000 \$	18 000 000 \$	9,44%
Tchad	509 000 \$	11 649 588 \$	4,36%
Total	5 497 099 \$	77 801 569 \$	7,06%

2. Objectifs de l'atelier

L'objectif global de l' « atelier régional de formation sur l'évaluation d'impact dans le cadre de la mise en œuvre de projets visant à autonomiser les femmes et les filles » tenu à Abidjan du 27 au 31 mars 2017, organisé par UNFPA en collaboration avec la Banque Mondiale, est de familiariser les responsables de programmes notamment au niveau des UGP, des ministères et structures partenaires avec les méthodologies de RCT.

Au-delà de la vulgarisation de la méthode, l'atelier comportait plusieurs objectifs spécifiques :

- approfondir les connaissances méthodologiques en RCT dans la continuité d'ateliers nationaux
- échanger entre pairs et entre pays les approches, les enjeux et les limites des RCT en fonction du programme et des approches pays
- harmoniser les méthodologies et les programmes pour assurer la comparabilité des résultats
- finaliser les plans de mise en œuvre des RCT
- identifier des points de blocage à l'opérationnalisation
- envisager les étapes permettant une stratégie d'évaluation à l'échelle régionale

Le déroulé de l'atelier était organisé autour de 3 étapes principales :

- 1. Approfondissement méthodologique avec les chercheurs principaux**
- 2. Finalisation des termes de référence par pays accompagné par les chercheurs principaux**
- 3. Formulation d'un plan et calendrier d'action par pays puis harmonisation régionale**

3. Déroulé de la mission

20 au 24 mars

- Etude documentaire sur le programme SWEDD et prise de connaissance des 6 plans nationaux et 19 programmes éligibles.
- Coordination avec les équipes UNFPA et BM pour la répartition des interventions et modules au sein de l'agenda
- Conception de modules ad-hoc
- Adaptation des modules en fonction des apports des autres participants
- Etudes de documents complémentaires concernant le Tchad et le Niger

27 au 31 mars

- Présentation des objectifs et du contenu de l'atelier (*voir présentation 1 en annexe*)

- Etapes et meilleures pratiques pour mettre en place une évaluation d'impact : conseils et outils pour assurer une évaluation d'impact de haute qualité et pour maximiser la pertinence politique des résultats (*voir présentation 2 en annexe*)
- Evaluation d'impact en pratique : élaboration d'une évaluation d'impact pour votre projet : mise à jour des informations et accompagnement de l'équipe pays Tchad avec le chercheur national
- Restitution des travaux de groupe : présentation mutuelle (*voir présentation 3 en annexe*)

3 au 7 avril

- Analyse documentaire
- Elaboration d'une chaine logique sur la composante autonomisation du Tchad
- Rédaction du rapport

4. Pertinence du choix de la méthode d'évaluation d'impact retenue : l'assignation aléatoire

Au moment de l'organisation de l'atelier et déjà bien en amont, dès l'appel d'offre, la méthode d'évaluation requise par la Banque Mondiale est de type randomisé : l'assignation aléatoire (Randomized Controlled Trial).

L'ensemble des documents et présentations utilisés lors de l'atelier utilisent l'abréviation EI (Etudes d'Impact) pour désigner spécifiquement les RCT. Pour autant, analyser l'impact fait partie de la palette traditionnelle des outils de l'évaluateur (voir notamment le Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats¹, Organisation de coopération et de développement économique (2002).

Bien sûr, comme évoqué par Harounan Kazianga lors de son introduction aux méthodes d'évaluation d'impact, d'autres méthodes non expérimentales existent :

1. La méthode des doubles différences
2. La méthode des appariements
3. La méthode de la régression

Egalement le début des années 2000 a vu apparaître l'émergence des méthodes orientées changement, par exemple la cartographie des incidences² ou encore la méthode du changement le plus significatif³. Ces méthodes à dominante

¹ <http://www.eval.fr/wp-content/uploads/2018/09/glossaire-eval.pdf>

² <http://www.eval.fr/methodes-et-outils/cartographie-des-incidences/>

³ <http://www.eval.fr/methodes-et-outils/changement-le-plus-significatif/>

qualitatives aspirent à suivre des changements de comportement, détecter des effets naissants et prendre en compte et orienter les aspirations de l'ensemble des parties prenantes susceptibles d'apporter le changement.

"In fine, **la mise en œuvre des RCT suppose de multiples conditions, qui ne sont respectées que dans des cas bien précis, qualifiés de programmes « tunnels »** (Bernard et alii, 2012). Ces derniers se caractérisent par des impacts de court terme, des inputs et outputs clairement identifiés, facilement mesurables, des liens de causalité unidirectionnels (A cause B), linéaires et enfin non soumis à des risques de faible participation de la part des populations visées. L'ensemble de ces conditions exclut un grand nombre de politiques de développement, qui mettent en jeu des combinaisons de mécanismes socioéconomiques et des boucles de rétroaction (effets d'émulation, d'apprentissage des bénéficiaires, d'amélioration de la qualité des programmes, effets d'équilibre général, etc.). Dans les termes de référence d'une étude commanditée sur le sujet, certains responsables du DFID estimaient ainsi le champ d'application des RCT à moins de 5% des interventions de développement (DFID, 2012)."

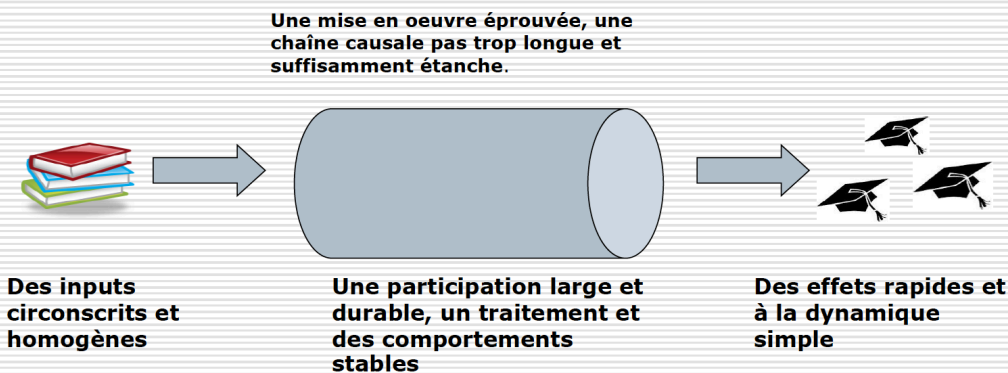
Similairement, toujours autour de la notion de programmes tunnels, Jean-David Naudet⁴ évoque que les programmes les plus adaptés à être évalués par des RCT se caractérisent par :

- des inputs circonscrits, stables et homogènes
- une mise en œuvre éprouvée
- une chaîne causale pas trop longue et suffisamment étanche
- une participation large et durable
- un traitement et des comportements stables
- des effets rapides et à la dynamique simple

⁴ Les techniques d'évaluation des impacts : Quelle technique choisir pour quel usage ?

Quels programmes peuvent être évalués ?

Caractéristiques résumées par l'appellation de projet tunnel



Société Française d'Evaluation, Jean-David Naudet, 17 octobre 2012

Appliquons à titre illustratif ce questionnement au volet autonomisation au programme national du Tchad :

Homogénéité des inputs ?

Les moyens humains et matériels sont hétérogènes à l'instar des opérateurs qui portent le programme :

- ONGs
- Etablissements de microfinance
- Centres de formation professionnel
- Mentors

Mise en oeuvre éprouvée ?

Il s'agit de programmes nouveaux pour agences d'implémentation comme pour la coordination nationale. Un temps d'apprentissage et de rodage programme de plusieurs mois est à prévoir à partir de la date effective de démarrage.

Ainsi : *une intervention induit des interactions permanentes entre les espaces locaux et l'intervention, les projets sont « des voyages de découverte » (Hirschman, 1967), et l'adéquation aux réalités doit se construire (Korten, 1980 ; 2006)*

Des liens de causalité unidirectionnels (A cause B) ?

Comment s'approprier le lien entre formation et revenus ? Entre revenus et fécondité ? Entre revenus et mariage ?

Notamment en lien avec le risque principal identifié dans le Plan National Tchad : "*De manière globale, le risque majeur pour la mise en œuvre de ce projet est la persistance des pesanteurs socio-culturelles qui sont sources de résistance de certains acteurs locaux (bénéficiaires, communautés, leaders religieux) à certaines questions considérées comme sensibles.*"

"Selon Peter Michael Senge «Les gens ne refusent pas le changement. Ils refusent d'être changés.» Il est impossible de changer les gens de l'extérieur, tels des pièces d'un échiquier. Appliquer une mesure externe en utilisant le principe de cause à effet provoque généralement une réaction de résistance ou de passivité et non le changement escompté. Si des femmes se montrent passives et sont incapables de sortir de l'asservissement du patriarcat, dans certaines communautés, cela ne signifie pas qu'elles sont passives de nature, mais qu'indépendamment de leur volonté, leur capacité de changement est annihilée par des contraintes internes (psychologiques et culturelles) et externes. Les aider à surmonter ou à atténuer ces contraintes les rendraient en mesure de changer elles-mêmes et de modifier leur rapport (de pouvoir) au monde (Franzetta, 2010)."

Une chaîne causale étanche ?

Les zones de mise en œuvre sont diverses et variées :

De nombreuses interventions et programmes de développement sont déjà présents dans la région des Lacs.

Une participation large et durable ?

Alors même que les protocoles des RCT se finalisent, l'étude des besoins en terme de formation n'a pas encore été achevée. Aucun indice ne permet alors d'anticiper une participation large et durable.

Un traitement stable ?

Les traitements sont variés et divers :

- formations professionnelles en techniques simples d'agriculture, d'élevage, d'arboriculture
- formations professionnelles en techniques de transformation et de conservation des produits locaux
- formations professionnelles dans le domaine des énergies renouvelables

- formations en techniques de montage et de gestion des microprojets/entreprises
- mentorat et coaching
- octroi de crédits aux jeunes filles et aux femmes
- équipements de jeunes filles et femmes en outils modernes de transformation et conservation et commercialisation des produits locaux

Des comportements stables ?

Quelle stabilité de comportement anticiper dans des environnements dynamiques et concurrentiels ? Quels taux de remboursement anticiper sur de nouvelles zones ? Quels taux d'abandon et quelle déperdition d'individus échantillonnés dans des contextes sécuritaires troublés ?

Des effets rapides et à la dynamique simple ?

L'acquisition de compétences, l'augmentation de la production, l'augmentation de revenus ou du niveau d'endettement pourront être suivis à court terme. Mais quid des effets sur la fécondité, l'accès à la santé, aux droits, à la sécurité alimentaire, l'environnement à moyen ou long terme ? La question de l'hétérogénéité des effets est complexe et difficilement traitable dans le délai imparti.

5. Retard d'implémentation et conséquences sur le calendrier de mise en œuvre de l'évaluation

Début avril 2017, le projet présente presque un an de retard par rapport au calendrier initial.

12. Chronologie

De façon indicative, le projet démarrera en mi-juin 2016 et prendra fin en décembre 2019.

Le projet s'étale sur une durée de trois (3) ans de manière progressive et continue. Les premiers mois seront consacrés aux recrutements et formations des prestataires, l'identification des bénéficiaires directs et indirectes pour rendre effectif ce projet.

Appel Régional à Propositions (composante 1.2), Plan National du Tchad, Juin 2016

A l'occasion de l'atelier régional sur l'évaluation d'impact, du 27 au 31 mars 2017, le calendrier est réajusté comme suit :

Equipe	
Contrat CP national	15 avril
Contrat CP international	15 avril
Atelier national (Niger et Tchad)	30 avril
Arrimage indicateurs RCT et GAR	fin avril
Questionnaires	fin avril
Finalisation des budgets	début mai
Contrat firme d'enquête	fin mai
Ciblage des localités	fin mai
Comité éthique (feu vert)	juillet
Firme d'enquête	
Recensement dans les villages	août
Formation et pilote	septembre
Enquête	octobre
Nettoyage et tirage au sort	novembre
Mise en œuvre	
Contractualisation des ONG	fin mai
Partage d'expérience sur les initiatives	fin mai
préparation des initiatives, formation, sélection des mentors	fin sept - mai
Interaction campagne régionale et RCT	juin
Elaboration des modules	mi-juillet
Finalisation des modules	fin juillet
équipement matériel (nattes, chaises)	juillet
Lancement initiatives (zone RCT)	juillet
sélection des bénéficiaires des initiatives	août
Mission de prospection et communication	fin août

Planification envisagée au 31 mars 2017

Ce retard génère une pression politique légitime des 6 gouvernements engagés en vue du démarrage effectif des activités. Ce calendrier à flux tendu aura des effets sur le protocole d'enquête et sa mise en application. Tout retard sur le calendrier (contractualisation des CP, contractualisation avec les firmes d'enquêtes, formations et pilotes, etc.) se répercutera forcément sur l'étape suivante avec le risque soit de prendre du retard et que l'enquête intervienne à posteriori du lancement des activités - soit d'entreprendre certaines composantes dans l'urgence (appropriation des TdR par la firme d'enquête, recensement, formation, traduction, etc.) affectant dans les deux cas la validité interne.

Par ailleurs, ce calendrier interne au programme devra s'adapter aux contraintes de calendriers de l'ensemble des acteurs :

- CP nationaux
- CP internationaux
- firmes d'enquêtes et instituts nationaux de statistiques
- superviseurs et enquêteurs
- ONG et EMF
- présence des personnes à leur domicile, etc.

Sans compter les délais à anticiper liés à la saison des pluies et à des contextes sociaux et sécuritaires variés.

ENSEIGNEMENTS

Au moins 18 mois pour avoir des résultats

Initialement le programme était prévu pour durer seulement sept mois, soit une saison sèche. Dans le démarrage des activités du programme, un retard a été accusé. Ce retard a créé les conditions défavorables à la mise en œuvre des activités dans les délais impartis, ce qui a entraîné l'extension du temps d'exécution des activités et une répercussion sur les coûts. Cette extension a été déterminante dans la dynamique sociale que nous avons observée dans la communauté. En effet, entre les deux saisons sèches, les populations ont « assimilé » tout ce qui a été dit au cours de l'animation des séances. Aussi des activités de suivi accompagnement des communautés ont-elles été développées.

Population Council, Comment 23 villages s'initient aux Droits Humains et abandonnent la pratique de l'excision au Burkina Faso, Documentation de la stratégie TOSTAN, Avril 2003

L'arrimage des indicateurs se fera fin avril alors que la contractualisation des ONG intervient un mois plus tard. Il s'agit d'une limite récurrente dans les programmes de développement : les indicateurs ne sont pas co-construits avec les

organisations qui portent le projet mais construits en amont, limitant l'appropriation du projet et cantonnant la structure à un rôle de prestataire de service sans lien avec sa spécificité et son ancrage local.

Valable pour toute discipline : commencer par présenter les limites

"Je suggère que désormais, lorsque l'un ou l'autre d'entre nous sera amené à plonger un public pour la première fois dans le bain de la NE (Neuro Education), nous commençons toujours le parcours initiatique en présentant les limites de la discipline et en soulignant l'importance d'apprendre à effectuer les distinctions: toute conversation, tout cours, tout programme de formation, tout produit éducatif (en ligne ou non), tout ouvrage dissertant de neurosciences éducatives devrait faire apparaître dans son introduction, un panneau danger : ne jamais même commencer à discuter des potentiels bénéfiques de cette discipline, qui sont bien réels, sans d'abord en faire comprendre les tenants et les aboutissants, et mettre en garde contre les potentiels détournements, abus et dangers."

Cahiers pédagogiques n°527 (février 2016, p. 28) , Bruno Della Chiesa (enseignant chercheur à la Harvard University Graduate School of Education)

6. Quelles sont les incidences du choix de la méthode sur la mise en œuvre du programme ?

A quel point le protocole de l'évaluation conditionne la mise en œuvre du programme ? Quels sont les points de friction entre recherche de validité interne et opérationnalisation ? En quoi les antagonismes entre contraintes des chercheurs et contraintes des opérateurs affectent-ils les objectifs globaux et spécifiques du programme ?

D'un côté, l'attention des chercheurs doit se focaliser sur la validité interne et la mise en place de protocole afin de fiabiliser les résultats de l'évaluation :

- stratégie d'échantillonnage
- niveau de randomisation
- mode de tirage au sort
- puissance statistique
- constance du traitement
- fréquence des enquêtes et calendrier de mise en œuvre
- traduction et test des questionnaires
- mitigation et prise en compte des risques d'attrition
- homogénéisation du mode d'intervention

...

De l'autre, ces conditionnalités sont autant d'énergies déployées, d'étapes et de complications supplémentaires, de diversions et de freins potentiels pour les opérateurs qui mettent en œuvre le projet sur le terrain, d'autant plus dans le contexte de retard pris par le programme évoqué plus haut.

Par exemple :

- l'attente de la validation du comité éthique génère un délai supplémentaire pour le démarrage des activités dans les villages sélectionnés
- une enquête qualitative (par exemple à travers des entretiens individuels ou des focus group) complémentaire dans un village traité ne serait pas la bienvenue puisqu'elle risquerait d'influencer à travers ces questions le comportement futur des participants
- même chose pour le démarrage de la campagne média de sensibilisation de masse
- toute interaction qui limiterait l'analyse des effets de contamination

7. Antagonismes entre RCT et M&E : un enjeu opérationnel et éthique

Les complémentarités entre RCT et M&E ont été évoquées à de nombreuses reprises au cours de l'atelier. D'une part les données issues du système de M&E peuvent servir de points de comparaison aux chercheurs afin de détecter d'éventuels biais. Par ailleurs et dans l'absolu, des systèmes de M&E robustes permettraient d'intégrer certaines composantes des RCT et d'en alléger la charge.

Néanmoins, une opposition de fond oppose les 2 approches sur la notion d'**utilité**.

Un système de suivi et évaluation efficace permettra d'améliorer l'action en temps réel.

Une RCT questionnera la mise en œuvre d'une politique publique et analysera le changement attribuable à une intervention définie.

Les résultats d'une RCT permettront d'améliorer l'action à terme.

Pour le chargé de M&E ainsi que les opérateurs du programme le dilemme éthique est le suivant : accepter de se couper de la notion d'apprentissage, centrale au système de suivi et évaluation.

S'agissant de projets innovants, sur des territoires vierges en lien au programme, par des opérateurs récemment contractés encadrés par des équipes SWEDD récemment installées, la notion d'apprentissage et d'adaptation des projets aux territoires est centrale.

Pour autant, toute adaptation et amélioration apportée en temps réel au programme viendrait fausser les protocoles de recherche et biaiser les résultats de la RCT.

Par exemple :

- agrandir la cible et modifier une tranche d'âge
- modifier et adapter la cible en fonction de besoins territoriaux
- adaptation des modules dans les espaces sûrs
- modification de la durée et de la fréquence des séances dans les espaces sûrs

Aussi, au-delà de la question éthique pour l'opérateur (refuser d'apporter une amélioration pour suivre le protocole), le risque encouru est le rejet du projet par les populations en raison d'une inadéquation dans la réponse à des besoins exprimés localement.

NORME 2 Utilité

4. La finalité de toute évaluation commandée et réalisée doit être claire : les constats de l'analyse, les conclusions ou les recommandations doivent servir à orienter les décisions et les actions à entreprendre. On définit l'utilité d'une évaluation par sa capacité à contribuer de manière pertinente et opportune à l'apprentissage organisationnel, à l'élaboration de processus décisionnels éclairés et à la responsabilité de rendre compte des résultats. L'utilisation des évaluations peut également bénéficier à des acteurs extérieurs à l'organisation, car celles-ci contribuent à améliorer les connaissances et l'autonomie des parties prenantes.

RÈGLE 4.1 Facteur temporel et finalité

Les évaluations doivent être conçues de façon à garantir que des informations valides et fiables soient fournies en temps utile, et qu'elles soient pertinentes par rapport au sujet évalué. La finalité sous-jacente de l'évaluation doit être clairement définie.

Normes et règles d'évaluation, United Nations Evaluation Group

8. Recommandations

Au regard du contexte décrit précédemment, une même recommandation pourrait se décliner notamment au niveau de deux acteurs clés (responsable M&E et chercheurs) du programme : l'analyse des effets des RCT sur le programme et sur l'amélioration des conditions de vie de ses bénéficiaires directs et indirects.

Responsables Suivi et Evaluation

Ce programme est doté de moyens adéquats pour le suivi et évaluation "classique". Chaque pays dispose d'un responsable M&E. Ceux-ci sont des professionnels de l'analyse de la pertinence, cohérence, efficacité, efficience, impact et durabilité des actions, projets et programmes.

J'exhorte ces professionnels, dans une approche systémique :

- à documenter leur expérience de mise en œuvre conjointe d'un système de suivi et évaluation et de RCT : les points de blocage, les difficultés rencontrées et les solutions envisagées. Egalement documenter la concrétisation de cas réels rencontrés liés aux questionnements éthiques abordés plus haut
- à dédier une part de leur analyse à l'études des effets positifs et négatifs, directs ou indirects, intentionnels ou non, induits par la RCT
- de manière plus large, à considérer la RCT comme une branche du programme à part entière et à en documenter à ce titre la pertinence (choix de la méthode), la cohérence (complémentarité avec le M&E existant et le calendrier du programme), l'efficacité de la mise en œuvre, l'efficience (le rapport entre résultats et moyens est-il satisfaisant ?) et la pérennité (en lien avec la validité externe, combien de temps seront utiles les résultats ?).

Un autre critère qu'il semble utile de suivre et d'évaluer est la qualité des partenariats (réciprocité, formalisation, efficacité, etc.) entre opérateurs : UGP, ministères, collectivités locales, centres de formation professionnelle, ONG, EMF,... De manière transversale sur l'ensemble des composantes mais également le lien avec les RCT : en quoi le choix de la méthode et la mise en place du protocole oriente-t-elle la relation avec les opérateurs et la qualité du partenariat.

Chercheurs nationaux et internationaux

Même si la recommandation suivante ne pourra prendre forme qu'au-delà du délai imparti au programme de recherche, une partie de leur analyse devrait pouvoir être consacrée à la planification de l'utilisation des résultats (au même titre que dans le M&E classique). Notamment sur les critères suivants :

- qualité du partenariat avec les instituts nationaux de statistiques (le cas échéant)

- qualité de l'implication des systèmes nationaux d'évaluation : comment et en quoi les acteurs institutionnels nationaux de l'évaluation des politiques publiques ont-ils été impliqués dans l'évaluation ?
- visibilité des résultats, accessibilité de la base de données
- **utilisation des résultats par les décideurs (orientation de politiques publiques)**

Ensuite, et pour paraphraser une diapositive de la présentation "étapes et meilleures pratiques pour mettre en place une évaluation d'impact" (avec l'analyse coût-bénéfice, est-ce qu'on peut conclure que le projet est "rentable" ? 2ème journée) :

Avec l'analyse coût-bénéfice, est-ce qu'on peut conclure que l'étude d'impact est "rentable" ?

Est-ce que les 5 497 099 \$ envisagés pour les RCT aurait-pu alimenter d'autres composantes du programme pour favoriser le changement social, comportemental et l'autonomisation des femmes et des adolescentes dans les 6 pays du Sahel concernés ?

Enfin, la présence de garde-fous, en cas de retard dans les phases préparatoires à la mise en œuvre, d'un temps incompressible de préparation, de collecte et d'analyse de données, afin de pouvoir s'extraire du processus si le risque d'affecter la validité interne de l'étude est élevé.

Quelles sont les stratégies de changement social les plus efficaces?

L'expérience montre qu'il existe rarement une stratégie unique qui réponde d'elle seule aux processus complexes du changement social. Bien souvent, plusieurs stratégies consécutives ou simultanées sont nécessaires. Quelques stratégies, d'après Rowson (2014) sont ici proposées :

- **les stratégies descendantes.** Les gouvernements élus démocratiquement, les dirigeants légitimement nommés et les administrateurs compétents peuvent avoir des raisons de mettre en œuvre un changement dit par le « haut», particulièrement quand celui-ci rejoint les initiatives prises par la population. Les systèmes sanitaires et de santé publique, l'éducation, les infrastructures de transports et de communication, les forces de l'ordre pour combattre la criminalité peuvent être des initiatives descendantes. Il faut bien sûr considérer la manière dont elles répondent aux besoins des communautés et à quel moment elles nécessitent un engagement communautaire, mais elles constituent des aspects valides du changement social apportés depuis le « haut» et visant le développement ;
- **les stratégies ascendantes.** Le changement vient parfois du bas. Ainsi, face à un pouvoir démissionnaire, un gouvernement local inactif, des communautés se mobilisent pour leur approvisionnement en eau, des populations marginalisées ou opprimées se dressent pour leur liberté... ;
- **les stratégies qui partent de l'intérieur.** Tout changement durable commence par une introspection. Avant que les peuples et les organisations puissent se libérer de leurs oppresseurs ils doivent changer leur regard sur eux-mêmes, cesser de se considérer comme des victimes impuissantes, ce qui constitue un changement transformatif. Désapprendre permet d'entamer un processus de changement d'attitudes, de pratiques sociales et même de lois ;
- **les stratégies latérales.** Ces stratégies, puissant moteur de changement, sont étroitement liées à l'apprentissage horizontal. Des liens s'établissent au sein des communautés et des organisations et entre elles. Ces liens, qui nécessitent parfois un désapprentissage, engendrent de nouvelles communautés qui permettent à leurs membres de confronter leurs problèmes et de découvrir de nouvelles possibilités ;
- **les stratégies immobilistes.** Une situation nécessite parfois de l'espace et du temps pour se résoudre, une crise pour mûrir ou pour que le besoin de changement s'impose. Il nous faut quelquefois nous immobiliser pour prendre le temps d'observer, de voir si nous avons un rôle à jouer et en quoi il consiste. Interrogeons-nous de savoir si le type de changement que nous sommes en mesure de soutenir est toujours nécessaire ou possible. Méfions-nous des « marchands du changement» qui se font passer pour des praticiens du changement social !

Les ordres du jour, les programmes et les interventions complexes de changement comportent souvent plusieurs de ces stratégies déployées simultanément ou des actions préparant le terrain pour les suivantes. Les échanges horizontaux (stratégies latérales) se sont avérés très efficaces pour créer les bases d'apprentissage et de solidarité nécessaires aux initiatives de collaboration ou de co-création. Les stratégies descendantes ou ascendantes réussissent rarement si elles ne suscitent pas au préalable une transformation de l'intérieur chez les principaux acteurs. Mais aucune stratégie planifiée ne peut parfaitement éclairer ou anticiper ce qui se passera effectivement. La complexité du changement ne peut être appréhendée qu'à l'aide d'approches diverses et itératives d'apprentissage.

Bibliographie

- Fourth Generation Evaluation, Sage Publications, Londres, Guba E.G. et Y.S. Lincoln (1989)
- [La cartographie des incidences](#) : intégrer l'apprentissage et la réflexion dans les programmes de développement, Sarah Earl, Fred Carden et Terry Smutylo, Centre de recherches pour le développement international 2002
- Population Council, Comment 23 villages s'initient aux Droits Humains et abandonnent la pratique de l'excision au Burkina Faso, Documentation de la stratégie TOSTAN, Avril 2003
- [Technique du Changement le Plus Significatif : guide d'utilisation](#), Rick Davies et Jess Dart, avril 2005
- Evaluation à long terme du programme de Tostan au Sénégal : régions de Kolda, Thiès et Fatick, 2008, UNICEF
- L'Observatoire de l'aide au Tchad, étude de cas ALPNAP meeting, ALNAP, Londres, Collins O., 2012
- L'étalon-or des évaluations Randomisées : du discours de la méthode à l'économie politique, Florent BEDECARRATS, Isabelle GUERIN, François ROUBAUD, 2013
- « Les effets du dispositif d'accompagnement à la création d'entreprise CréaJeunes : résultats d'une expérience contrôlée » RAPPORT D'EVALUATION ECOLE D'ECONOMIE DE PARIS, 2014
- [Les évaluations d'impact dans le domaine du développement](#), Etat des lieux et nouveaux enjeux, Stéphanie Pamies-Sumner, Département de la Recherche, AFD, juin 2014
- Analyser, suivre et évaluer sa contribution au changement social, études de l'AFD n°2, AFD, F3E, 2016