

LA RÉCOLTE DES EFFETS

La [Récolte des Effets](#)¹ collecte les preuves de ce qui a changé (les « effets ») et détermine ensuite si et comment une intervention a contribué à ces changements.

La Récolte des Effets s'est avérée être particulièrement utile dans les situations complexes où il est impossible de définir concrètement ce qu'une intervention vise à atteindre, ou même, quelles mesures spécifiques ont été mises en place sur une période de plusieurs années.

1. Qu'est-ce que la Récolte des Effets?

La Récolte des Effets est une approche d'évaluation dans laquelle les évaluateurs, les responsables de subventions et les gestionnaires et acteurs des programmes, identifient, formulent, vérifient, analysent et interprètent les « effets » dans des contextes de programmation où les relations de cause à effet ne sont pas pleinement identifiables ou connues.

Les résultats sont définis comme des changements dans le « comportement au sens large » (comme les actions, les relations, les politiques, les pratiques) d'un ou plusieurs acteurs sociaux influencés par une intervention. *Exemples* : un chef religieux faisant une proclamation qui est sans précédent et considérée comme importante; un changement dans le comportement entre les organisations ou entre les communautés; des changements dans les règlements, les lois ou les normes culturelles officielles...

Contrairement à certaines approches d'évaluation, la récolte des effets ne mesure pas les progrès vers les objectifs ou des résultats prédéterminés, mais recueille plutôt des preuves de ce qui a changé puis, a posteriori, détermine si et comment une intervention a contribué à ces changements. L'effet peut être positif ou négatif, intentionnel ou non, direct ou indirect, mais la connexion entre l'intervention et l'effet doivent être plausibles.

Les informations sont collectées ou « récoltées » en utilisant une gamme de méthodes pour obtenir des réponses fondées sur des données probantes aux questions utiles (« questions de récolte »).

La Récolte des Effets peut être utilisée pour le suivi ainsi que pour l'évaluation des interventions ou des organisations, elle peut être formative ou sommative.

2. D'où vient la Récolte des Effets?

L'approche est inspirée par la cartographie des incidences et basée sur [l'évaluation axée sur l'utilisation](#). Elle a été développée par Ricardo Wilson-Grau et ses collègues² * qui, en tant que co-

¹ Traduit et adapté de: http://www.betterevaluation.org/en/plan/approach/outcome_harvesting

² Barbara Klugman, Claudia Fontes, David Wilson-Sánchez, Fe Briones Garcia, Gabriela Sánchez, Goele Scheers, Heather Britt, Jennifer Vincent, Julie Lafreniere, Juliette Majot, Marcie Mersky, Martha Nuñez, Mary Jane Real, Natalia Ortiz et Wolfgang Richert.

évaluateurs, ont appliqué la RE dans des circonstances différentes et affiné la méthode, et ce grâce à de nombreuses années de pratique de l'évaluation.

3. Quand peut-on utiliser la Récolte des Effets?

La Récolte des Effets est particulièrement utile lorsque les effets, et même, les produits, les activités et les résultats, ne sont pas suffisamment précis ou mesurable au moment de la planification d'une intervention. Ainsi, la Récolte des Effets est bien adaptée à l'évaluation dans des situations incertaines, des relations dynamiques et un contexte complexe.

La Récolte des Effets est recommandée lorsque:

1. **L'accent est mis principalement sur les effets plutôt que sur les activités**. La Récolte des Effets est conçue pour les situations où les décideurs (comme les « utilisateurs de la récolte ») sont plus intéressés à se renseigner sur ce qui a été réalisé et comment le changement s'est opéré. En d'autres termes, l'accent est mis sur l'efficacité plutôt que l'efficience ou la performance. L'approche est très pertinente lorsque l'objectif est de comprendre le processus de changement et de la façon dont chaque effet contribue à ce changement.
2. **Le contexte de programmation est complexe**. La Récolte des Effets est adaptée aux contextes de programmation où les relations de causes à effets ne sont pas comprises. Le suivi et l'évaluation conventionnelle comparent les résultats prévus avec ce qui est effectivement réalisé, et les activités prévues avec ce qui a été fait. Dans les environnements complexes, cependant, les objectifs et les chemins pour les atteindre sont largement imprévisibles et les théories du changement doivent être modifiées au fil du temps pour répondre aux changements dans le contexte. La Récolte des Effets est particulièrement appropriée dans ces environnements plus dynamiques et incertains où les résultats peuvent être inattendus, y compris les résultats négatifs. Par conséquent, la Récolte des Effets est particulièrement adaptée pour évaluer les interventions de changement social ou l'innovation dans le travail de développement.
3. **L'objectif inclut l'apprentissage**. La Récolte des Effets peut servir à suivre les changements dans le comportement des acteurs sociaux influencés par une intervention. Toutefois, elle est conçue pour aller au-delà et pour faire émerger les apprentissages liés à ces réalisations. Ainsi, la Récolte des Effets est particulièrement utile pour le suivi d'une action en cours, à mi-parcours ainsi que les évaluations sommatives de fin de terme. Elle peut être utilisée seule ou en combinaison avec d'autres approches.

Le moment de « la récolte » dépend de la façon dont les résultats de la récolte sont considérés (essentiels ou non) pour s'assurer que l'intervention se dirige dans la bonne direction. Si la certitude est relativement grande que quand on fait A il en résulte B, la récolte peut être programmée pour coïncider avec le moment ou la période à laquelle les résultats sont attendus. A l'inverse, si beaucoup d'incertitudes existent sur les résultats que l'intervention atteindra, la récolte devrait être prévue le plus rapidement possible pour déterminer les résultats qui sont effectivement atteints.

4. Qui sont les parties prenantes d'une Récolte des Effets?

Un processus hautement participatif est une *nécessité* pour la réussite du processus de Récolte des Effets et des produits.

Les récolteurs : en fonction de la situation, une ou plusieurs personnes, extérieures ou internes à l'organisation sont désignés pour diriger le processus de Récolte des Effets. Ils doivent également veiller à la participation d'informateurs, de sources.

Les sources sont des personnes de terrain qui connaissent bien ce que l'intervention a atteint et comment. Elles sont au plus proche de l'action et sont souvent les meilleures sources d'information.

Les utilisateurs de la récolte sont des personnes ou des organisations qui ont besoin des résultats pour prendre des décisions ou prendre des mesures. Ils devraient être engagés tout au long du processus. Ces utilisateurs doivent être impliqués dans la prise de décision sur la conception de l'approche (processus de récolte et effets récoltés). En outre, la principale utilité de la récolte peut changer à mesure que les effets sont générés qui, et, à son tour, peut exiger des décisions re-conception du processus de récolte.

Les acteurs sociaux sont les individus, groupes, communautés, organisations ou institutions qui ont changé en tout ou en partie, de façon prévue ou non, à cause de l'intervention.

Le agents de changement sont les personnes ou organisations qui ont influencé un effet.

Les corroborateurs sont des personnes indépendantes de l'intervention (tiers) mais qui bien informées sur un ou plusieurs des effet ainsi que sur la contribution de l'agent de changement. Elles sont prêtes à partager ce qu'elles savent avec les récolteurs.

5. Comment s'organise la Récolte des Effets ?

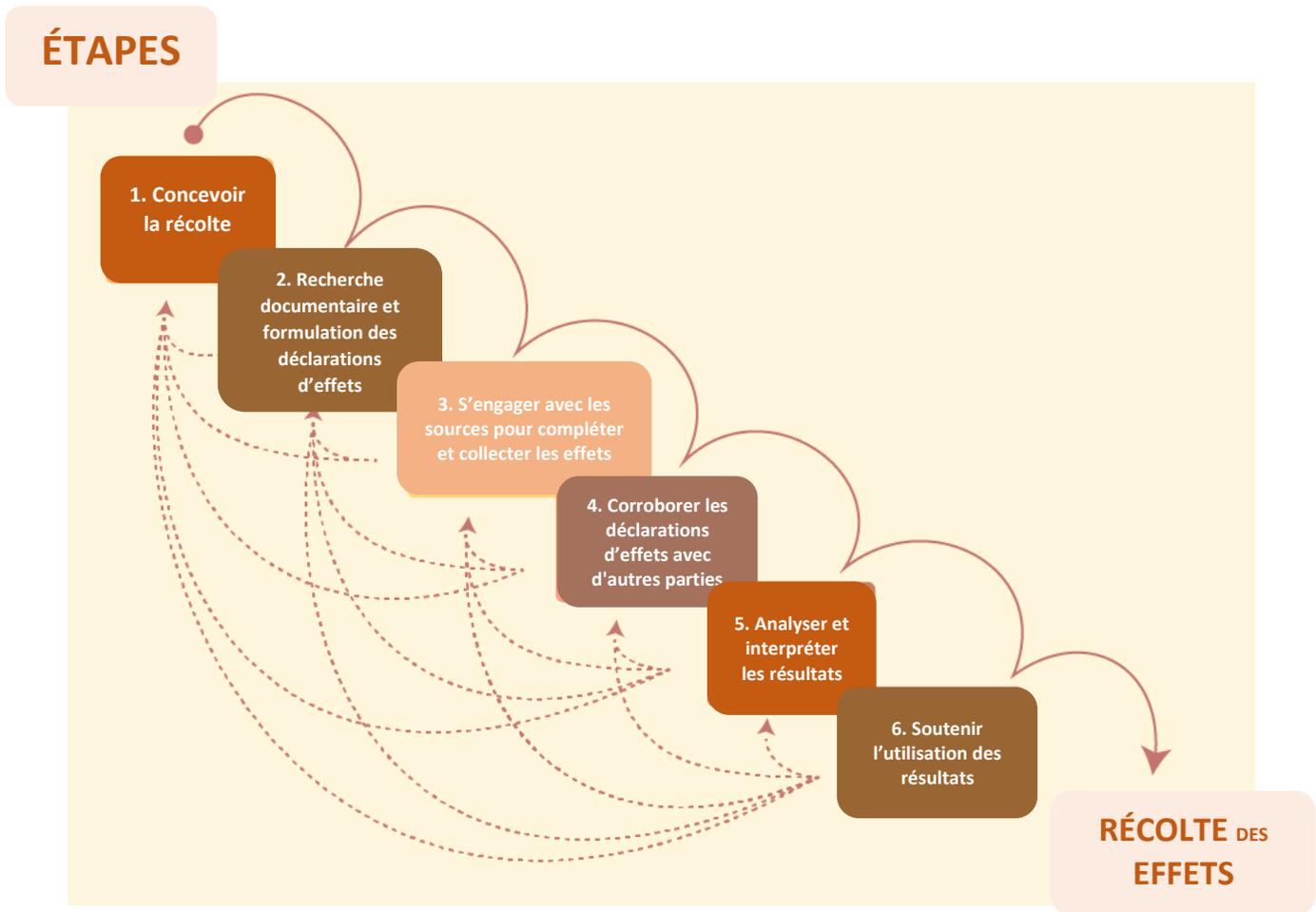
Les récolteurs obtiennent des informations de la part des personnes ou organisations qui mettent en œuvre l'intervention afin d'identifier les effets, c.a.d. les changements réels provoqués chez les acteurs sociaux et la façon dont l'intervention les a influencés. Pour éviter un double travail, les récolteuses commencent avec une revue des documents, selon leurs disponibilité, avant de contacter les sources.

A partir de la recherche documentaire, les récolteuses rédigent les premières déclaration d'effet (*outcomes statement*). Ces déclarations d'effet doivent être rédigées à un niveau de détail suffisant pour répondre aux questions évaluatives et correspondre à un effet spécifique. Elles peuvent être très brèves, et consister en deux seules phrases décrivant le changement de l'acteur social et la contribution de l'intervention, ou détaillées sur plus d'une page. Elles peuvent inclure des explications sur le contexte, les collaboration avec d'autres acteurs ou les contributions d'autres acteurs. Elles peuvent également détailler divers points de vue sur l'effet ainsi que l'importance de l'effet. Les informations récoltées subissent alors plusieurs séries de révisions pour les rendre spécifiques et suffisamment complètes pour être vérifiables.

Par la suite, les informations sur les effets sélectionnés sont enrichies et validées par comparaison avec des informations provenant d'autres personnes compétentes et faisant autorité, les corroborateurs, mais qui sont considérées comme des sources indépendantes.

Enfin, les déclarations d'effet qui ont été validées sont analysées et interprétées - en tant qu'effets individuels ou en tant que groupe d'effets- et priorisées selon leur importance dans la réalisation d'une mission, de l'objectif ou de la stratégie. Elles sont utilisées pour répondre aux questions évaluatives.

6. Une méthode en 6 étapes clés



L'approche de Récolte des Effets devrait être adaptée aux besoins spécifiques des principaux utilisateurs visés. Les six étapes décrites ci-dessus sont à prendre comme des principes directeurs plutôt que des formules rigides à suivre pas à pas. Néanmoins, l'application rigoureuse des six étapes est nécessaire pour rendre une Récolte des Effets efficace, fiable et plausible.

1. Concevoir la Récolte des Effets

La première étape consiste à identifier les utilisateurs à qui est destinée la récolte ainsi que la destination principale des utilisations du processus et des données (utilisateurs et utilisation de la récolte). Sur la base de ceux-ci, les utilisateurs de la récolte et les récolteurs définissent l'objet de

la récolte et rédigent les questions utiles pour guider la récolte (questions de récolte). *Exemple: quel a été l'effet* des actions collectives des bénéficiaires pour rendre le régime national de gouvernance plus démocratique et *qu'est-ce que cela signifie* pour la stratégie de plaidoyer? Ensuite, utilisateurs et récolteurs conviennent des informations qui doivent être collectées et auprès de qui, afin de répondre aux questions. Au minimum, cela implique d'obtenir des informations sur les changements chez les acteurs sociaux et la façon dont l'intervention les a influencés.

2. Réviser la documentation et ébaucher la description des effets

D'après les rapports, les évaluations antérieures, les communiqués de presse ou d'autres documents utiles, les récolteurs identifient les effets potentiels (changements chez les individus, les groupes, les communautés, les organisations ou institutions) et ce que l'intervention a fait pour contribuer à ce changement. *Exemple* : l'engagement public d'un élu à être transparent (comportement); deux organismes gouvernementaux collaborent au lieu de se concurrencer (relations); un ministre licencie un fonctionnaire corrompu (action); un législateur adopte une nouvelle loi (politique); un troisième gouvernement consécutif publie ses dossiers d'approvisionnement (pratique). La contribution de l'agent de changement peut être par exemple inspirer ou encourager, faciliter ou soutenir, persuader ou faire pression sur l'acteur social...

3. S'engager avec des sources humaines pour la description des effets et la récolte de nouveaux

Les récolteurs s'engagent directement auprès d'informateurs, les sources, pour examiner les déclarations d'effets en fonction de l'examen des documents. Ils identifient et formulent ensemble des effets supplémentaires. Les sources se consulteront souvent avec d'autres à l'intérieur ou à l'extérieur de leur organisation pour être bien informés sur les effets auxquels ils ont contribué.

4. Corroborer les effets

Les utilisateurs et les récolteurs passent en revue les effets finaux, ou prioritaires, et sélectionnent ceux qu'ils veulent vérifier auprès d'autres intervenants afin d'en augmenter la précision et la crédibilité. Les récolteurs obtiennent les points de vue d'une ou plusieurs personnes qui sont indépendants de l'intervention (tiers) mais bien informés sur un ou plusieurs des effets ainsi que la contribution de l'agent de changement.

5. Analyser et interpréter

Les récolteurs classent et analysent tous les effets, souvent en impliquant les sources. Les classifications ou clés d'analyse sont généralement dérivées des questions utiles. Elles peuvent également être liées aux objectifs et stratégies des personnes qui ont implémenté les projets, ou d'autres parties prenantes, comme les bailleurs de fonds. Pour de grandes récoltes multidimensionnelles, une base de données est nécessaire pour stocker et analyser les descriptions des effets. Les récolteurs, éventuellement les sources, interprètent l'information et fournissent des réponses fondées sur les données probantes de la récolte en vue de répondre aux questions évaluatives.

6. Soutenir l'utilisation des résultats de la récolte

Les récolteurs proposent aux utilisateurs des sujets de discussion basés sur les réponses aux questions évaluatives qui ont été explorées et rendues plausibles par la récolte. Ils facilitent les discussions avec les utilisateurs, qui peuvent alors envisager comment en utiliser les résultats.

Ces 6 étapes ne sont pas nécessairement distinctes ou successives: elles peuvent se chevaucher ou être itératives. Une rétroaction par exemple peut susciter des décisions afin d'ajuster ou de modifier une étape suivante ou mener à reprendre une étape antérieure. En règle générale, les réactions de l'étape 4 (corroborer) et de l'étape 5 (analyser et interpréter) n'ont aucune influence sur les étapes précédente. D'autre part, les rétroactions provenant de l'étape 6 (support d'utilisation) ne concernent en général que l'étape 5 (analyse et l'interprétation). Néanmoins, les résultats de toutes les étapes peuvent influencer les décisions concernant l'avenir de la récolte, qu'elle soit menée à des fins de monitoring ou à d'évaluation.

Il convient de noter que « La Récolte des Effets » peut se faire aussi souvent que nécessaire, voire même en continu, pour comprendre ce que les agents de changement provoquent. En fonction de la période couverte et du nombre d'effets impliqués, l'approche peut nécessiter un engagement de temps important pour les sources. Afin de réduire la charge de temps pour les sources, les effets peuvent être récoltés mensuellement, trimestriellement, semestriellement ou annuellement. Les effets peuvent être corroborés, analysés et interprétés moins fréquemment.

7. Points forts et limites de la Récolte des Effets

Les éléments suivants sont reconnus comme **points forts** de la Récolte des Effets:

- Permet de générer des informations sur des effets inattendus des interventions;
- Génère de véritables effets (crédibles, plausibles)
- Utilise le sens commun, est une approche accessible qui engage les personnes assez facilement;
- Emploie diverses méthodes de collecte de données telles que des entrevues et des enquêtes (face-à-face, par téléphone, par e-mail), des ateliers collectifs ou l'examen des documents;
- Répond aux questions évaluatives par des preuves concrètes.

Les limites et défis de l'approche sont:

- Un Savoir-faire et du temps, ainsi qu'une bonne connaissance de l'actualité sont nécessaires pour identifier et formuler des descriptions d'effets de haute qualité;
- Seuls les effets que les informateurs connaissent sont capturés;
- La participation de ceux qui ont influencé les effets est cruciale;
- Il peut être difficile ou nouveau pour certains participants de s'engager dans une méthode qui exige de travailler à rebours (c'est-à-dire de commencer par les changements observés).

8. Ressources

- [Qu'est-ce que la récolte des effets?:](#) Ricardo Wilson-Grau (septembre 2014) explique l'essence de l'approche de Récolte des Effets dans cette courte vidéo (<3 minutes).
- [La Récolte des Effets:](#) Cet écrit bref, écrit par Ricardo Wilson-Grau et Heather Britt, présente les concepts clés et l'approche utilisés par la Récolte des Effets (publié par la Fondation Ford en mai 2012; révisée en novembre 2013).
- [OutcomeHarvesting.net:](#) Ce site est une source d'applications, des événements et des ressources pour soutenir le développement d'une communauté de praticiens de la Récolte des Effets. BetterEvaluation est l'un des trois sites sœurs de OutcomeHarvesting.net.
- [Forum de récolte Effet:](#) Discussion sur les leçons apprises étant à l'échelle mondiale sur la façon d'adapter cette approche alternative à la surveillance et l'évaluation seront partagés, remis en question et avancé