

# COMMENT CHRISTIAN AID ÉVALUE LE RAPPORT QUALITÉ-PRIX DANS SES PROGRAMMES

## Introduction

Christian Aid œuvre pour l'éradication de la pauvreté. Pour atteindre cet objectif, nous devons nous concentrer **d'obtenir des résultats** pour les femmes et les hommes vivant dans la pauvreté. Afin de maximiser notre impact et d'apporter des changements à l'échelle à laquelle nous aspirons, nous devons axer nos efforts sur une utilisation aussi efficace que possible de nos ressources – c'est-à-dire sur la réalisation du meilleur rapport qualité-prix possible. Bien que nous devions gérer judicieusement et efficacement nos ressources, notamment financières, ce qui importe vraiment, c'est de les utiliser pour apporter un changement aussi important que possible pour les femmes et les hommes pauvres et marginalisés.

Notre approche et notre notion du rapport qualité-prix au sein de nos programmes doivent être claires afin que nos collègues et nos partenaires soient en mesure de les comprendre et d'en tenir efficacement compte dans leur travail. Nous devons définir clairement non seulement ce qu'est notre approche du rapport qualité-prix, mais également ce qu'elle n'est pas, afin d'éviter que les programmes ne se concentrent que sur les bénéfices nets au détriment de la production de résultats. Nous devons faire preuve d'assurance et d'énergie lorsque nous défendons et démontrons la légitimité et la crédibilité de notre position, comme nous l'expliquons ci-après.

## La notion de bon rapport qualité-prix de Christian Aid

L'approche du rapport qualité-prix de Christian Aid consiste à obtenir les meilleurs résultats possibles avec les fonds et les ressources dont l'organisation dispose. Notre définition de « meilleurs résultats possibles » tient compte de l'**échelle** (le nombre de personnes qui en bénéficient), de la profondeur (l'intensité et la durabilité du changement) et de l'**inclusion** (en d'autres termes, un changement a davantage d'impact s'il bénéficie aux personnes qui sont les plus exclues et les plus marginalisées).

Le document sur le rapport qualité-prix produit par l'« Independent Commission on Aid Impact » (ICAI) (Commission indépendante britannique pour l'impact de l'aide) présente les trois « E » habituels, à savoir économie, efficacité et efficacité, et en rajoute un quatrième, l'« équité ». Dans ce cadre, l'approche de Christian Aid est moins axée sur l'économie (le coût total d'une activité) et l'efficacité (le coût par « unité » d'activité) que sur l'**efficacité** (les résultats obtenus pour un investissement donné) et l'**équité** (qui est inclus/qui bénéficie de ces résultats). Évidemment, les deux premiers facteurs sont également pertinents – si deux approches procurent le même niveau d'efficacité et d'équité, celle dont le coût par personne est le moindre offre un meilleur rapport qualité-prix. Cependant, si une approche est moins coûteuse par personne (autrement dit, si elle est plus économique) mais qu'elle ne produit pas les mêmes résultats (qu'elle est moins efficace), elle ne représente pas un bon rapport qualité-prix pour Christian Aid.

Notre évaluation du rapport qualité-prix pourrait être représentée comme suit :

€

Personnes touchées x importance du changement x niveau d'exclusion

Pour Christian Aid, un bon rapport qualité-prix ne consiste donc pas à rechercher la solution la moins coûteuse possible, à moins qu'elle soit la plus efficace et la plus inclusive. Et, dans le cadre des projets de développement, il ne consiste pas à toucher le plus grand nombre de personnes possible à un coût par personne le plus faible possible, à moins que cette solution n'offre également un changement significatif et durable. Nous reconnaissons explicitement les compromis qu'exige notre travail – plus le nombre de personnes marginalisées touchées est grand, plus le coût par personne a tendance à être élevé – et nous en tenons compte dans notre évaluation du rapport qualité-prix.

**Pour Christian Aid, un bon rapport qualité-prix ne consiste pas à rechercher la solution la moins coûteuse possible, à moins qu'elle soit également la plus efficace et la plus inclusive.**

Cela ne veut pas dire que notre personnel travaillant au niveau des programmes doit commencer à établir des équations, bien au contraire, d'ailleurs. Dans de nombreux cas, la formule ci-dessus représente ce que le personnel programmatique et les partenaires font de toute façon implicitement. Une évaluation du rapport qualité-prix est tout simplement un processus formel consistant à poser les questions suivantes : « Dans quelle mesure l'intervention est-elle efficace ? » (en termes de réalisation d'un changement profond, durable et significatif pour les femmes et les hommes pauvres et marginalisés) et « Ce niveau d'efficacité justifie-t-il les ressources investies ? »

Bien qu'il existe des approches techniques que nous pouvons utiliser pour étayer ces évaluations, il s'agit, en fin de compte, d'une question de jugement de la part du personnel et des managers concernés, fondé sur leurs connaissances locales et leur expertise.

### **Le rapport qualité-prix, une question de gestion**

Pour nous en tant qu'organisation, cela signifie que nous devons veiller à ce que l'ensemble du personnel établisse un lien très clair et cohérent entre les fonds investis et les résultats obtenus ou, en d'autres termes, le **rapport coûts-avantages**, par opposition à l'utilisation d'une approche coût-réalisations/coût-efficacité qui se penche simplement sur ce que nous avons acheté et non sur ce que nous avons fait des fonds.

À notre avis, la meilleure façon d'y parvenir est de demander au personnel et aux managers d'établir constamment un rapport entre les résultats et les ressources. Au fond, il s'agit de **comparer** différentes solutions et de se poser deux questions clés :

- Pourrions-nous obtenir le même niveau de changement/résultats avec moins de ressources ?
- Pourrions-nous apporter un plus grand changement avec les mêmes ressources ?

Cette approche repose sur la reconnaissance que le rapport qualité-prix doit être évalué de façon pragmatique, souple et adaptée au contexte. Cela reflète la tendance actuelle à gérer les processus de développement d'une manière plus réaliste dans le secteur du développement – et ceci à l'aide de théories du changement englobant un large éventail de facteurs externes, de parties intéressées et d'hypothèses ; le rapport qualité-prix doit être abordé et géré de façon similaire. Il n'y a aucun avantage à appliquer un ensemble rigide de règles à un programme, pour le rapport qualité-prix ou toute autre chose, car cette méthode n'est tout simplement pas adaptée

au développement dans des environnements dynamiques et complexes.

C'est la raison pour laquelle nous pensons que les mesures standardisées élémentaires telles que les coûts unitaires ne sont pas une bonne indication du rapport qualité-prix car les coûts ont tendance à varier considérablement selon le contexte, ce qui rend les comparaisons difficiles ou trompeuses. Il serait éventuellement possible d'appliquer une analyse des coûts unitaires à des projets similaires situés au même endroit, mais même dans ce cas, il faudrait relier les coûts aux résultats pour obtenir une évaluation significative du rapport qualité-prix.

Nous visons à intégrer la **gestion du rapport qualité-prix** dans tous les domaines de la mise en pratique des programmes et à toutes les étapes du cycle de programme. Cette intégration doit être dirigée par des managers – au niveau de l'organisation et du pays – tout au long des programmes et du cycle de projet, de la conception à l'évaluation, mais elle doit également devenir une habitude dans la gestion et la mise en pratique quotidiennes. Il est important que nous développions des moyens concrets permettant de veiller à ce que cette philosophie fasse explicitement partie de notre pratique, en utilisant des outils et des ressources qui peuvent aider le personnel programmatique à comprendre notre approche du rapport qualité-prix, à évaluer le rapport qualité-prix en toute confiance et de manière cohérente dans le cadre de toutes leurs décisions et à enregistrer systématiquement ses évaluations du rapport qualité-prix. Ces outils doivent étayer les décisions immédiates et spécifiques telles que les décisions relatives à l'approvisionnement et les décisions stratégiques à long terme concernant l'impact et l'orientation.

### **Autonomisation, transparence et redevabilité**

L'expression « rapport qualité-prix » soulève une question essentielle : « pour qui ? ». Les femmes et les hommes vivant dans la pauvreté sont les personnes dont le jugement importe le plus quand il s'agit de déterminer si un changement s'est produit, dans quelle mesure ce changement est important et si, en fin de compte, il constitue un bon investissement. Pour Christian Aid, un élément clé de l'obtention d'un bon rapport qualité-prix dans ses activités consiste donc à demander aux femmes et aux hommes pauvres et marginalisés s'ils pensent qu'une intervention particulière leur a apporté des avantages et si ces avantages représentent un bon investissement.

Pour déterminer si un résultat donné est un bon investissement, il faut en général comparer les activités du projet à d'autres activités similaires en un autre lieu et aux résultats relatifs obtenus.

**Nous pensons que les mesures standardisées élémentaires telles que les coûts unitaires ne sont pas une bonne indication du rapport qualité-prix car les coûts ont tendance à varier considérablement selon le contexte.**

Lorsqu'on dispose de peu d'informations sur un projet, cette évaluation est beaucoup plus difficile à faire. Un conseil municipal ou une communauté peut-il, par exemple, décider qu'une dépense de €5 000 pour un forage représente un bon rapport qualité-prix sans connaître le coût de projets similaires ?

Cependant, inversement, comment un organisme qui dépense €5 000 sait-il que cette dépense constitue un bon rapport qualité-prix s'il ne consulte pas la communauté avant d'investir cette somme ou découvre-t-il s'il existe ou non d'autres possibilités locales moins coûteuses et préférables, ou même détermine-t-il si le forage était nécessaire en premier lieu ?

Un élément clé de notre approche du rapport qualité-prix est, par conséquent, la promotion d'une plus grande autonomisation, d'une plus grande redevabilité et d'une plus grande transparence quant à nos ressources, à nos dépenses et à la façon dont nos décisions sont prises en matière de dépenses afin que les communautés puissent déterminer si les résultats représentent un bon investissement. Cela nécessite la mise en place prudente et la connaissance de contextes particuliers pour examiner la valeur des résultats d'un projet et permettre aux gens de savoir quelles ressources ont été investies pour l'obtention de ces résultats. Certifiée par **Le Partenariat pour la Redevabilité Humanitaire (HAP)**, notre organisation s'engage à veiller à ce que les communautés avec lesquelles elle travaille participent à la planification, à la conception, à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation de ses programmes. HAP exige également que nous soyons transparents en ce qui concerne notre identité et nos activités, notamment en communiquant les objectifs de nos programmes, nos rapports périodiques et notre information financière.

Chez Christian Aid, alors que nous mettons l'accent sur l'équité et l'inclusion dans l'ensemble de notre travail, le rapport qualité-prix y compris, il est également essentiel que nous veillions à toucher les femmes et les hommes particulièrement marginalisés et exclus et à effectivement incorporer leur voix et leurs opinions dans notre planification, notre prestation, notre gestion et notre évaluation.

Notre expérience montre que l'utilisation efficace de méthodes participatives permet aux membres des communautés de contribuer à assurer l'efficacité et un bon rapport qualité-prix. Ces méthodes donnent l'occasion aux femmes et aux hommes pauvres et marginalisés d'établir des priorités fondées sur leurs points de vue et sur leur connaissance de la région, assurant ainsi que les ressources sont investies de manière appropriée. Si, suite à la conception de projet, leur champ d'application

s'étend à la gestion et au suivi, elles permettent également aux membres des communautés de surveiller les dépenses et la qualité – en veillant à ce que les ressources soient bien utilisées – et de contrôler les coûts et la corruption ou le détournement de fonds, en veillant à la meilleure utilisation possible des ressources. De même, si Christian Aid et ses partenaires utilisent des mécanismes systématiques de commentaires et de plaintes, ceux-ci mettront en évidence les faiblesses dans la gestion des programmes, ce qui nous permettra de rectifier rapidement les erreurs afin d'éviter le gaspillage inutile de fonds et de ressources.

Par exemple, au Burkina Faso, Christian Aid a apporté son soutien à une communauté qui faisait pression sur l'administration locale pour la construction d'une nouvelle école. Les travaux ont été confiés à une entreprise de construction locale. Comme des entrepreneurs avaient autrefois été laissés sans surveillance, avec pour conséquences des retards, des travaux de mauvaise qualité et le non-respect des engagements, ce projet de construction a été supervisé par un comité communautaire de suivi, formé avec le soutien de notre partenaire local. Ce comité de suivi a contrôlé la qualité et le coût des travaux, et a été en mesure de veiller à ce que l'approvisionnement s'effectue localement à moindre coût. Il a également surveillé les ouvriers chargés de la construction pour vérifier que le nombre d'heures de travail effectué correspondait à leur contrat. Lorsque le comité considérait que le travail n'était pas à la hauteur, il s'adressait directement à l'administration locale pour protester. Le projet a ainsi été achevé dans les temps, selon des critères de haute qualité et dans les limites du budget.

### Partenariat

Dans les pays du Sud, Christian Aid travaille exclusivement par le biais d'organisations partenaires dans toutes ses activités de développement, humanitaires et de plaidoyer. Cette approche reflète nos valeurs et constitue également un choix stratégique et réfléchi visant à maximiser notre efficacité, notre pertinence, notre portée et notre inclusivité. Nous sommes donc convaincus que le travail avec des partenaires représente un bon rapport qualité-prix en soi, et nous nous efforçons de veiller à ce qu'il en soit ainsi.

Le travail en partenariat risque de nous exposer à la critique de certains qui considèrent que nous ne faisons que rajouter une couche de bureaucratie entre le donateur et l'ultime bénéficiaire. Cependant, nous avons la conviction que les avantages en termes de connaissance contextuelle (pertinence et efficacité) et d'engagement communautaire (inclusion et équité) l'emportent sur les éventuels inconvénients en termes d'économie.

**Nous sommes convaincus que le travail avec des partenaires représente un bon rapport qualité-prix en soi, et nous nous efforçons de veiller à ce qu'il en soit ainsi.**

Nous contestons également l'hypothèse que le travail en partenariat implique forcément des coûts de transaction plus élevés du fait que nous finançons notre propre travail et celui de partenaires. Parmi nos équipes nationales, beaucoup sont composées d'un très petit nombre de membres/ont des frais de personnel peu élevés parce que nous nous appuyons moins sur notre expertise et notre capacité que sur celles de nos partenaires et que nos partenaires locaux paient leur personnel et s'approvisionnent généralement aux conditions de marché locales, ce qui réduit souvent nettement les coûts. Par surcroît, les avantages d'un tel travail en partenariat se constatent clairement dans les interventions humanitaires, comme celle qui a suivi le cyclone Nari en Birmanie. Dans ce cas, de nombreux organismes furent incapables d'intervenir dans les premiers jours, qui étaient critiques, parce que le gouvernement ne leur a permis d'envoyer ni des spécialistes ni du matériel, tandis que nos partenaires locaux ont pu commencer à fournir un secours immédiat.

Cependant, un problème important se pose quant aux coûts de transaction car l'insistance du donateur à minimiser les frais administratifs et généraux peut conduire à l'obligation effective des partenaires locaux de subventionner le financement des projets à l'aide de leurs propres ressources. La détermination de moyens d'identifier avec plus de précision et de transparence les coûts totaux des interventions, y compris ceux subis par les partenaires et les communautés, représente pour Christian Aid un défi important en matière de rapport qualité-prix.

Notre approche de la gestion du travail des partenaires est intégrée dans notre cycle de gestion de programme et de projet (voir section suivante). Par ailleurs, chaque partenariat est régi par un accord de partenariat formel qui stipule les attentes du partenaire et de Christian Aid en termes de rôle global, de contribution aux résultats et de redevabilité réciproque. Par conséquent, l'accord aide à formuler les accords spécifiques de financement de projet aux niveaux de l'efficacité et de l'équité.

### **Outils internes à l'appui du rapport qualité-prix**

#### **Gestion des programmes**

Christian Aid considère le rapport qualité-prix comme, avant tout, une question de gestion. Nous avons par conséquent pris des mesures d'intégration du rapport qualité-prix dans chaque étape de notre cycle de gestion de programme et de projet.

Les systèmes et processus de gestion de projet de Christian Aid exigent explicitement

que le personnel programmatique évalue, suive et examine les performances/résultats et le rapport qualité-prix au début puis tout au long de chaque projet. Les préoccupations déclenchent automatiquement un contrôle et peuvent donner lieu à la suspension du financement jusqu'à leur résolution. Chaque projet est régi par un accord formel de financement et d'information, qui énonce les résultats et le budget prévus. Il donne également des conseils sur les processus et les standards requis pour l'approvisionnement et la réaffectation budgétaire, ainsi que sur la façon dont Christian Aid gèrera tout détournement de fonds présumé. En tant que tel, l'accord donne forme à notre approche du rapport qualité-prix – reliant essentiellement les ressources aux résultats tout en tenant dûment compte des facteurs économie et efficacité.

Compte tenu de cette approche, nous ne pensons pas que le contrôle des coûts par ligne budgétaire est le meilleur moyen d'obtenir un bon rapport qualité-prix. Il est plus important d'aider les partenaires à se concentrer sur l'obtention de résultats, même si une certaine flexibilité s'avère nécessaire au niveau des dépenses. Cependant, le personnel programmatique doit également évaluer et contrôler la mesure dans laquelle les activités de projet représentent un bon rapport qualité-prix (rentabilité), et cette évaluation doit être officiellement enregistrée au moins une fois par an dans PROMISE (voir ci-dessous). Dans notre programme au Kenya, les propositions de projets et les rapports sont évalués ensemble par un membre du personnel programmatique, qui met l'accent sur l'efficacité et l'équité, et un membre de l'équipe financière, qui vérifie si le coût des activités est raisonnable du point de vue de l'efficacité.

La réalisation d'examen et l'établissement de rapports concernant la rentabilité sont essentiels à l'évaluation du rapport qualité-prix. Par exemple, outre un examen général des progrès accomplis, le processus annuel d'établissement de rapports sur les programmes de Christian Aid comprend une évaluation des résultats obtenus dans un secteur stratégique particulier. Cette évaluation peut couvrir une période de plusieurs années, et comprend des informations sur les dépenses au cours de cette période. L'équipe programmatique enregistre également son évaluation, qui détermine si les résultats communiqués représentent un bon rapport qualité-prix lorsque les dépenses totales sont prises en compte, et fournit une explication de son évaluation. Le but est de mettre en évidence le raisonnement et les critères utilisés dans différents programmes afin d'évaluer une « bonne affaire » et de les relier explicitement aux résultats obtenus au fil du temps.

**La réalisation d'examen et l'établissement de rapports concernant la rentabilité sont essentiels à l'évaluation du rapport qualité-prix. Par exemple, outre un examen général des progrès accomplis, le processus annuel d'établissement de rapports sur les programmes de Christian Aid comprend une évaluation des résultats obtenus dans un secteur stratégique particulier.**

Dans la dernière série de rapports, il y avait des exemples encourageants de programmes de Christian Aid présentant un rapport qualité-prix remarquable (par exemple, des gains au niveau des politiques et l'amélioration de chaînes d'approvisionnement agricoles avec un investissement relativement limité dans des projets d'agriculture de conservation au Zimbabwe), ainsi que de programmes pour lesquels, selon des évaluations réalistes, le rapport qualité-prix était moins bon, à la suite de quoi d'éventuelles améliorations ont commencé à être identifiées.

### PROMISE

Le nouveau système de gestion de l'information des programmes de Christian Aid, PROMISE, systématise les processus de gestion de programme et de projet décrits ci-dessus. En outre, il exige que le personnel et les managers affectés aux programmes enregistrent leur évaluation du rapport qualité-prix à chaque étape du cycle au moyen d'échelles d'évaluation standardisées. Par exemple, à la fin de chaque projet, le personnel évalue la « résultante » réalisée, définie comme la mesure dans laquelle les ressources investies ont produit des résultats.

Échelle d'évaluation de la « résultante » dans PROMISE :

Il s'avère que le projet a contribué :

- À des changements qui dépassent le cadre du projet
- À des changements qui entrent dans le cadre du projet, mais au-delà de ce à quoi on aurait pu s'attendre compte tenu du niveau des ressources investies
- À des changements qui correspondent au niveau des ressources investies
- À un niveau de changement décevant compte tenu du niveau des ressources investies.

Au niveau des programmes, les managers sont également tenus d'évaluer annuellement le degré de la « résultante » en s'appuyant sur le rapport annuel soumis par chaque équipe nationale. Cette évaluation est aussi enregistrée à l'aide d'une échelle standardisée, fondée sur un ensemble de critères communs d'utilisation des ressources pour maximiser l'efficacité.

Le but est de systématiser les évaluations du rapport qualité-prix du personnel afin de permettre aux managers, au personnel programmatique et aux partenaires de veiller à ce que l'évaluation du rapport qualité-prix ait lieu quotidiennement.

En utilisant un mécanisme d'évaluation standardisé pour l'évaluation d'une caractéristique commune à tous les projets – comme le nombre de personnes touchées – PROMISE nous offre la possibilité de développer, pour le rapport qualité-prix, des « indicateurs » de comparaison (normes de mesure) qui peuvent être utilisés dans diverses situations locales. Grâce à eux, nous pouvons commencer à référencer et comparer différents projets et approches, et évaluer un rapport qualité-prix relatif. Lorsque le système est rempli de données sur les projets achevés, nous pouvons commencer à comparer les évaluations du rapport qualité-prix de projets portant sur différents thèmes, dans les limites de différents paramètres/tranches de ressources ou produisant différents résultats. Par exemple, nous pourrions examiner tous les projets dont le coût est supérieur à €100 000 par an et comparer les évaluations de la « résultante » de ces projets à celles de tous les projets dont le coût est inférieur à €100 000 par an. En fin de compte, ce genre d'analyse comparative nous permettra de poser des questions plus profondes et plus stratégiques quant aux raisons pour lesquelles des différences se produisent et aux façons dont elles peuvent être gérées et prévues.

### Examens stratégiques des programmes

A partir de fin 2012, tous nos programmes nationaux développeront une nouvelle stratégie programmatique conforme à la nouvelle stratégie d'entreprise « Partenariat pour le changement » de Christian Aid. Compte tenu de l'environnement financier actuel et de la nécessité accrue de rendre compte des résultats, nous ne disposons pas de ressources suffisantes pour faire tout ce que nous voudrions faire.

Bien que cette situation soit loin d'être idéale, il s'agit d'une occasion précieuse de procéder à une analyse du rapport qualité-prix à l'échelle de notre organisation et de nous poser les questions clés suivantes dans toutes nos activités : « Est-ce efficace ? », « Les résultats justifient-ils les ressources ? » et « Pourrions-nous accomplir davantage en investissant nos ressources ailleurs ? ». Nous demandons aux équipes programmatiques de cesser les activités moins fructueuses, assurant ainsi un programme de travail plus ciblé qui est beaucoup plus solide et plus à même de produire des résultats durables et un bon rapport qualité-prix.

### La marche à suivre

Nous sommes constamment à la recherche de moyens nous permettant de comprendre la notion de bon rapport qualité-prix et de l'appliquer plus efficacement. Comme indiqué

ci-dessus, PROMISE nous permettra de faire une évaluation plus interne de nos projets, mais nous avons également la possibilité de nous joindre à d'autres ONG pour effectuer des évaluations et analyses comparatives à l'échelle du secteur, en acceptant évidemment la difficulté à trouver parmi les organisations des projets qui sont suffisamment comparables pour que cela soit possible.

Nous menons nous-mêmes un projet-pilote d'évaluation à grande échelle du rapport qualité-prix, financé par le ministère britannique du développement international (Department for International Development - DFID) par le biais d'un accord de programme de partenariat (Partnership Programme Agreement - PPA). Nous établissons actuellement la portée d'un important projet de recherche visant à examiner le rapport qualité-prix dans le cadre de notre travail au Kenya dans le domaine de la santé, en utilisant éventuellement l'approche du retour social sur investissement (Social Return on Investment - SROI). Nous espérons que notre organisation, ainsi que d'autres ONG, tireront beaucoup de leçons de ce projet.

Nous nous penchons également sur d'autres secteurs, à la recherche d'exemples de méthodologies en matière de bonnes pratiques que nous pourrions emprunter. Par exemple, le secteur de la santé utilise les QUALY – « quality adjusted life years » (années de vie ajustées sur la qualité) – pour mesurer l'impact d'une intervention médicale particulière. Comme dans l'approche du rapport qualité-prix de Christian Aid, cet indicateur n'examine pas que l'importance – ou dans ce cas, la durée – d'un avantage, mais aussi la qualité en particulier. Nous sommes curieux de voir comment cette approche fonctionne et si elle comporte des outils spécifiques que nous pourrions adopter.

Enfin, nous voudrions effectuer davantage d'exams de suivi après l'achèvement des projets pour déterminer si les éventuels avantages ont duré – comme nous avons commencé à le faire avec l'évaluation de l'impact de notre intervention suite au tsunami en Asie, qui a pris fin en 2010. Nous désirons étudier la durabilité et incorporer cet aspect

dans notre notion du bon rapport qualité-prix, en particulier pour les programmes très importants, ainsi que dans la conception des futurs projets.

### Conclusion

Il existe de nombreux points de vue différents sur le rapport qualité-prix – notamment ceux de nos partisans, du grand public, du gouvernement britannique, des autres ONG, de nos partenaires et des personnes vivant dans la pauvreté. Comme chacun a sa propre idée de ce qu'est un bon rapport qualité-prix dans le cadre d'un projet, et de la façon de l'évaluer, nous devons être en mesure de réagir en fonction de ces différentes notions. Nous devons, si possible, être prêts à quantifier notre travail, ou au moins à soutenir des évaluations qualitatives qui tiennent compte des coûts de projet. Mais il faut y introduire une certaine dose de réalisme car nous ne souhaitons pas attribuer aux avantages des valeurs dénuées de sens que nous ne pouvons pas définir avec précision, comme le coût unitaire, ou éluder les questions fondamentales du contexte et « pour qui ? » (voir ci-dessus).

Le rapport qualité-prix est par-dessus tout une habitude de gestion, et bien que des méthodologies particulières puissent aider à approfondir nos connaissances et notre analyse, le défi principal réside dans l'intégration de cette habitude dans l'ensemble de nos activités, l'ensemble de nos décisions et l'ensemble de nos conversations sur la gestion.

Le rapport qualité-prix est un sujet très débattu dans le secteur britannique du développement, et d'ailleurs au niveau international. Au-delà du débat sur la question de savoir en quoi il consiste réellement, réside l'objectif fondamental de veiller à ce que l'ensemble de notre travail soit aussi efficace que possible pour les pauvres et les marginalisés pour qui nous travaillons et que nous représentons. Pour l'atteindre, Christian Aid s'est engagée à faire avancer ce débat de manières pratiques et utiles et à collaborer avec d'autres acteurs pour trouver des solutions qui profiteront à tous.

---

### Notes finales

1 *ICAI's Approach to Effectiveness and Value for Money*, 2011, <http://icai.independent.gov.uk/wp-content/uploads/2010/11/ICAI-Approach-to-Effectiveness-and-VFM.pdf>

UK registered charity number 1105851  
Company number 5171525 Scot charity no.  
SC039150 NI charity no. XR94639 Company  
no. NI059154 ROI charity no. CHY 6998  
Company no. 426928

El nombre y el logo de Christian Aid son  
marcas registradas de Christian Aid; Poverty  
Over es una marca registrada de Christian Aid.  
© Christian Aid Junio de 2014 J2704

Printed on 100 per cent recycled paper

---

**La pauvreté est un crime contre l'humanité. Elle prive les gens de dignité, de liberté et d'espoir, de pouvoir sur leur propre vie**

**Christian Aid a une vision – l'éradication de la pauvreté – et nous pensons que cette vision peut devenir une réalité. Nous vous encourageons à vous joindre à nous.**

**Christian Aid, 35 Lower Marsh, Londres SE1 7RL  
t. 020 7620 4444 [christianaid.org.uk](http://christianaid.org.uk)**