



SUIVI ET ÉVALUATION

Gérer et mettre en œuvre une évaluation

**Directives et outils pour les
gestionnaires d'évaluation**

D'Alice Willard, PhD.



Depuis 1943, Catholic Relief Services (CRS) a le privilège de servir les pauvres et les personnes défavorisées dans le monde. Sans distinction de race, de religion ou de nationalité, CRS apporte une assistance d'urgence à la suite de catastrophes naturelles ou causées par l'homme. Par le biais de projets de développement dans des domaines de l'éducation, la paix et la justice, l'agriculture, la microfinance, la santé et le VIH/Sida, CRS travaille à faire respecter la dignité humaine et à promouvoir une meilleure qualité de vie. CRS travaille aussi aux États-Unis pour mieux faire connaître aux catholiques et autres personnes intéressées les problèmes de paix et de justice internationales afin qu'ils agissent en ce sens. Ses programmes et ses ressources répondent à l'appel des évêques des États-Unis qui demandent de vivre dans la solidarité, comme une seule famille humaine, par delà les frontières, les océans et les différences de langues, de cultures et de conditions économiques.

Par des initiatives mondiales et des programmes au niveau des communautés, la Croix Rouge Américaine aide les personnes vulnérables partout dans le monde à prévenir les catastrophes, les urgences humanitaires complexes et les conditions sanitaires dangereuses, à s'y préparer et à y répondre. En se concentrant sur la santé au niveau mondial, la préparation et la réaction aux catastrophes, la restauration des liens familiaux et la dissémination de la loi humanitaire internationale, la Croix Rouge Américaine offre une assistance humanitaire rapide, efficace et de grande ampleur aux personnes dans le besoin. Pour réaliser ses buts, la Croix Rouge Américaine travaille avec ses partenaires dans le mouvement international de la Croix Rouge et du Croissant Rouge et avec d'autres organisations internationales d'assistance et de développement pour développer les capacités locales, mobiliser et habiliter les communautés et établir des partenariats. Son programme le plus important est actuellement le Programme de Reconstruction après le Tsunami, qui améliore la santé communautaire et prévient les épidémies, appuie les communautés pour reconstruire leur vie et rétablir leurs moyens d'existence, et aide les sociétés concernées de la Croix Rouge et du Croissant Rouge, ainsi que leurs communautés, à développer des capacités de préparation aux catastrophes.

Publié en 2008 par :

Catholic Relief Services
228 W. Lexington Street
Baltimore, MD 21201-3413 USA

American Red Cross
2025 E Street, NW
Washington, DC 20006 USA

Auteur : Alice Willard, PhD

Éditeur de la série : Guy Sharrock (CRS)

Lecteurs/correcteurs : Dina Towbin

Traductrice : Odile Adjavon

Revu par : Alexandre Diouf

Conception graphique : Jeanne Ivy

Photo de couverture : Jim Stipe

Ce module a été produit par CRS et la Croix Rouge Américaine avec un appui financier des subventions Food for Peace (FFP) de l'Agence des États-Unis pour le Développement International (USAID) : Subvention de développement des capacités institutionnelles du CRS (AFP A-00-03-00015-00) et Subvention de développement des capacités institutionnelles de la Croix Rouge Américaine (AFP A-00-00007-00). Les points de vue exprimés dans ce documents sont ceux de l'auteur et ne représentent pas nécessairement ceux de l'USAID ou de FFP.

Pour voir la série complète, veuillez aller sur le site : www.crs.org ou www.redcross.org.

Table des matières

- iii Préface
- v Remerciements
- vi Sigles

Gérer et mettre en œuvre une évaluation

- 1 Présentation
- 7 Questions générales
- 24 Les petits détails pratiques
- 26 Gestion de l'évaluation
- 34 Interaction du gestionnaire d'évaluation avec les parties prenantes et l'équipe d'évaluation
- 38 Contrats, communication et produits livrables
- 42 Organiser l'évaluation
- 43 Faire face à l'imprévu
- 49 Compétences en gestion
- 55 Après le travail sur le terrain et le rapport : revues après l'action

Annexes d'outils et de ressources

- 59 Annexe I : Outil de gestion de l'évaluation
- 61 Annexe II : Faire le budget du système de suivi et d'évaluation pour les gestionnaires d'évaluation
- 63 Annexe III : Bibliographie
- 64 Annexe IV : Principes directeur de l'American Evaluation Association

Préface

Le suivi et l'évaluation (S&E) sont des responsabilités centrales des gestionnaires de programmes de la Croix Rouge Américaine et de CRS, qui permettent de garantir la qualité de la programmation. Le module *Gérer et mettre en œuvre une évaluation* fait partie d'une série de modules de formation et de renforcement des capacités sur laquelle la Croix Rouge Américaine et CRS ont décidé de collaborer dans le cadre de leurs subventions respectives de développement des capacités institutionnelles. Ces modules sont conçus pour répondre à des besoins identifiés sur le terrain de directives et d'outils particuliers qui ne semblaient pas pouvoir être trouvés dans des publications existantes. Bien que les exemples des modules concernent principalement les programmes du Titre II, les directives et les outils fournis sont valables en dehors du domaine de la sécurité alimentaire.

Notre intention, en écrivant ce module est de fournir aux gestionnaires d'évaluation des solutions de mise en œuvre des évaluations. Le gestionnaire d'évaluation décrit dans le module *Préparer une évaluation* est généralement un employé du pays d'opération à qui on a confié la responsabilité supplémentaire de s'occuper de faire progresser en douceur l'évaluation sur le terrain depuis le cahier des charges du début jusqu'à la diffusion des résultats du rapport. Ce module s'intéresse à ce qui doit être fait tout au long du processus d'évaluation pour gérer l'équipe d'évaluation et minimiser les inévitables perturbations au plan de mise en œuvre du projet. Ce module donne donc des exemples et des stratégies pour améliorer la communication et la coordination, combinés avec un vocabulaire de base des choix méthodologiques pour comprendre pourquoi les évaluations peuvent requérir des approches différentes. Ce module insiste sur les similarités dans la gestion des évaluations plutôt que sur ces différences. Cependant, la gestion du processus d'évaluation sera sans doute plus ou moins le même, quel que soit le moment du cycle du projet où se passe l'évaluation.

Ce module fait partie, à l'intérieur de la série, d'un groupe de trois modules, surtout parce que les trois sujets s'imbriquent bien dans l'ensemble du processus d'évaluation. Ce groupe comprend : *Préparer une évaluation*, *Gérer et mettre en œuvre une évaluation* et *Communiquer et rendre compte d'une évaluation*.

Ces trois modules devront être utilisés ensemble pour produire un rapport d'évaluation complet et bien pensé. Bien que les modules soient des documents indépendants, il y a d'importantes similarités dans leur approche, comme le montre le Tableau 1, ci-dessous. Les sujets qui sont généralement abordés plus en détail dans un module sont écrits en caractères gras (dans la colonne du module) tandis que ceux qui ne sont que rapidement mentionnés dans le module sont écrits en italique. Ceux qui n'ont pas de style de police particulier sont particuliers au module. La section objectif, en grisé, est identique pour les trois modules, pour aider à localiser des sujets parmi les trois modules.

Tableau 1 : Comparaison entre les modules de la série évaluation

Préparer une évaluation	Gérer et mettre en œuvre une évaluation	Communiquer et rendre compte d'une évaluation
Objectif et utilisateurs prévus de ce module	Objectif et utilisateurs prévus de ce module	Objectif et utilisateurs prévus de ce module
Identifier et habiliter le gestionnaire d'évaluation	Points communs pour la gestion	Communiquer et rendre compte de l'évaluation pour en encourager l'utilisation
Préciser les directives des bailleurs de fonds et de l'organisation	Rôles des gestionnaires	<i>Rôles de l'évaluateur externe et du gestionnaire d'évaluation</i>
Rédiger un cahier des charges et un plan de travail pour l'évaluation	<i>Importance de la pré-évaluation</i>	Pratiques efficaces de communication et de comptes-rendus
Identifier l'équipe d'évaluation et finaliser le cahier des charges	Méthodes : biais, validité, rigueur, efficacité, utilisation et renforcement des capacités en évaluation	Difficultés de la communication et des comptes-rendus
Organiser la documentation du projet	Gestion de l'évaluation ; personnel, finances et logistique	L'éthique de l'évaluation, la communication et les comptes rendus
Organiser les informations du projet	Relations dans l'évaluation ; bailleur de fonds, pairs, communauté ; usure psychologique	Quatre étapes pour planifier la communication et les comptes rendus
<i>Planifier la logistique de l'évaluation</i>	<i>Ce qui est demandé pour l'évaluation : contrats, communication et produits livrables</i>	Continuer la communication et les comptes rendus durant l'évaluation
<i>Faire le calendrier de la logistique de l'évaluation</i>	Organiser l'évaluation: calendrier, chronogramme et plan de travail	Promouvoir l'utilisation de l'évaluation grâce à la communication et aux comptes rendus
Pourquoi la planification de pré-évaluation ne peut-elle pas faire partie de l'évaluation ?	L'inattendu (temps, santé, etc.)	Promouvoir l'apprentissage grâce à la diffusion
Outils	Compétences en gestion	Revoir régulièrement les évaluations
	<i>Revue après action</i>	Directives et outils

Remerciements

Certains des concepts analytiques et des tableaux utilisés dans ce module viennent d'un travail rédigé durant un précédent travail de l'auteur avec le Programme Matching Grants de l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID), dans le bureau de la Coopération privée et volontaire. L'auteur voudrait reconnaître cette contribution et noter qu'elle a eu l'autorisation de l'utiliser. De plus, la version actuelle a bénéficié de la révision et de commentaires détaillés de Guy Sharrock et Della McMillan-Wilson ainsi que d'un brainstorming sur l'île de Penobscot Bay, dans le Maine. Enfin, nous voudrions reconnaître la contribution de Dina Towbin (consultante) dont le travail éditorial a aidé à guider le document dans ses dernières phases et Joe Schultz et Jeanne Ivy qui étaient responsables du travail de présentation graphique.

Citation recommandée : Willard, Alice, 2008. « Gérer et mettre en œuvre une évaluation, » Série de modules sur le S&E, Croix Rouge américaine/CRS. Croix Rouge américaine et CRS, Washington, DC, et Baltimore, Maryland.

Sigles

ACDI	Agence canadienne de développement international
AEA	American Evaluation Association (Association américaine d'évaluation)
CRS	Catholic Relief Services
DIP	Plan détaillé de mise en œuvre
FICR	Fédération internationale des sociétés de la Croix Rouge et du Croissant Rouge
Medevac	Évaluation médicale
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ONG	Organisation non gouvernementale
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
S&E	Suivi et évaluation
USAID	United States Agency for International Development (Agence des États-Unis pour le développement international)

Présentation

Le gestionnaire d'évaluation est le public prévu de ce module. Le gestionnaire d'évaluation est l'employé du terrain ou du siège gestionnaire de superviser une évaluation.

L'un des principaux éléments du module *Préparer une évaluation* était l'identification et l'habilitation d'un gestionnaire d'évaluation. Le gestionnaire d'évaluation a le rôle crucial de mener l'évaluation pendant sa phase initiale de planification et, ce qui est plus important, de mettre en œuvre l'évaluation, car il est le principal lien entre l'équipe d'évaluation et le projet évalué. Le gestionnaire d'évaluation est gestionnaire d'un certain nombre de tâches particulières, mais il n'a peut-être pas toutes les compétences nécessaires pour réaliser toutes ces tâches avec confiance (car le gestionnaire d'évaluation est souvent un membre moins expérimenté de l'organisation).

Ce module donnera trois compétences clés au gestionnaire d'évaluation ;

1. Le vocabulaire et la compréhension de base qui lui permettra de travailler avec le consultant pour déterminer quelle combinaison de méthodes est la meilleure pour l'évaluation et l'organisation
2. Plus de détails sur les tâches particulières de gestion nécessaires durant une évaluation
3. Une meilleure compréhension du rôle de l'évaluation dans l'apprentissage organisationnel.

Le gestionnaire d'évaluation est le public prévu de ce module. Le gestionnaire d'évaluation est l'employé du terrain ou du siège gestionnaire de superviser une évaluation. Cet employé a ou n'a pas d'expérience en évaluation ou en gestion, mais il doit faire le travail. Cela aidera aussi les cadres à déterminer qui devrait faire le travail de gestionnaire d'évaluation et permettra de juger des performances de la personne dans cette tâche.

Ce module ne donne pas de compétences détaillées en suivi et évaluation (S&E), comme faire des enquêtes, mener des groupes focaux etc. Il n'utilise pas non plus une terminologie spécifique à une organisation non gouvernementale (ONG) particulière. Mais il permettra aux organisations de s'assurer que :

- 1 elles obtiennent les résultats qu'elles voudraient d'une évaluation.
- 1 L'évaluation crée une occasion pour elles d'apprendre.
- 1 Il y a des directives claires pour une bonne relation de travail entre l'équipe d'évaluation et le gestionnaire d'évaluation.
- 1 Le principe directeur de « ne pas faire de tort » s'applique également aux employés, aux consultants et aux bénéficiaires durant l'évaluation.

Gérer et mettre en œuvre une évaluation : similarités au cours du temps

Les évaluations, les évaluations initiales et les revues sont toutes plus généralement des événements généralement menés par des personnes extérieures, souvent avec la participation du personnel du projet. Les évaluations peuvent et doivent être vues comme des occasions importantes d'apprentissage pour toutes les parties prenantes. Les raisons de faire une évaluation n'ont jamais changé, mais les demandes des bailleurs de fonds, elles, ont changé. L'ONG doit savoir ce que demande le bailleur de fonds avant de commencer une évaluation mais aussi continuer à faire des évaluations s'il y a un intérêt interne et/ou des occasions de tirer des leçons des résultats. La plupart des évaluations sont prévues dans le budget du projet mais dans certains cas, l'évaluation peut être financée par d'autres ressources organisationnelles. Les intentions du bailleur de fonds et de l'organisation de mise en œuvre pour l'évaluation sont un peu différentes, même si elles se chevauchent, comme le montre le tableau 2, ci-dessous.

Tableau 2 : Questions de l'évaluation et public

Questions	Public			
	(PRIVÉ)	ONG	Mission	Agence des États-Unis pour le développement international (USAID)
Que s'est-il passé ?		x	x	x
Qu'est-ce qui a bien marché ?		x	x	x
Qu'est-ce qui n'a pas marché ?		x	x	x
Comment le savons-nous ?		x		x
Que savons-nous maintenant ?		x	x	x
Quels sont les résultats ?		x	x	x
Où se placent ces résultats dans notre plan stratégique ?		x	x	x
Comment pouvons-nous analyser ces résultats du point de vue du programme ?		x		x
Comment cela a-t-il changé la capacité et la pérennité de l'organisation ?		x		x

Source : Willard, 1998, p. 26

L'évaluation à mi-parcours et l'évaluation finale sont les deux principales évaluations du projet.

- 1 Les évaluations à mi-parcours ont tendance à s'intéresser plus particulièrement au processus et donnent des indications sur la

réussite probable du projet et des recommandations sur la façon d'améliorer à la fois les effets et la gestion interne.

- Les évaluations finales s'intéressent particulièrement aux effets et aux résultats et donnent une comparaison dans le temps. Elles comprennent souvent une analyse statistique des changements dans les indicateurs de performance.

Les bailleurs de fonds ont souvent des exigences différentes pour ces deux produits livrables et les organisations ont différentes occasions d'apprendre dans le cadre du processus d'évaluation. On peut aussi faire plusieurs évaluations à différents moments du cycle du projet, soit à la demande du bailleur de fonds, soit pour en apprendre plus sur un aspect particulier de la mise en œuvre. On les fait souvent dans le cadre d'une revue programmatique plus importante, par exemple, de tous les projets d'eau et d'assainissement partout dans le monde.

L'objectif de base de toute évaluation est de répondre à une série de questions clés et, quand les organisations deviennent plus sophistiquées, de trouver les meilleurs moyens d'utiliser les résultats de l'évaluation pour améliorer la performance dans des domaines variés et de présenter les résultats aux parties prenantes. On doit utiliser des méthodes différentes selon le moment où ces évaluations se situent dans le cycle du projet, mais il y a bien plus de similarités que de différences entre les questions d'évaluation, comme le montre le tableau 2, ci-dessus. Notez que le public variera selon la source de financement du projet. Ces modules opèrent dans le monde du Titre II, où les projets sont financés par le bureau central (à Washington) puis supervisés conjointement par le bureau sur le terrain et le bureau central. Des projets financés par un bureau sur le terrain (ou qui ne sont pas financés par l'USAID) devront sans doute poser le même type de questions mais leur public changera.

Le choix de méthodes d'évaluation est souvent le résultat d'un compromis entre le bailleur de fonds, l'agence de mise en œuvre, l'évaluateur et le personnel du projet. Ce choix devra être fait pendant la préparation et la finalisation du cahier des charges (cf. le module *Préparer une évaluation* où ce sujet est présenté plus en détail). Pour terminer le cahier des charges, on y inclura les types de produits livrables et les méthodes, les consultants, la composition des équipes, ce que demandent les bailleurs de fonds et les besoins de financement interne et externe. Ce qu'il ne comprendra peut-être pas (mais qu'il devrait comprendre), c'est une description de la manière dont le rapport d'évaluation sera utilisé par l'organisation, à la fois pour rendre des comptes à l'interne et aussi pour une diffusion plus large (cf. le module *Communiquer et rendre compte d'une évaluation* où ce sujet est présenté plus en détail). Ces éléments sont souvent laissés au gestionnaire d'évaluation qui doit en discuter avec l'évaluateur. Comme la plupart des gestionnaires n'ont pas les mêmes compétences que l'évaluateur, cette section du module aidera à créer

un vocabulaire commun pour déterminer ce qui convient le mieux comme méthode et budget.

Points communs pour la gestion

Les compétences de base en gestion s'appliquent aussi à la gestion d'une évaluation pour ce qui est de la gestion du personnel et de la logistique. Là où la gestion de l'évaluation diffère, c'est plutôt dans le contenu (ce qui serait vrai pour le gestionnaire de n'importe quelle opération différente), de sorte que le gestionnaire d'évaluation doit avoir une compréhension de base des mécanismes d'évaluation pour aider l'équipe d'évaluation à prendre les meilleures décisions sur le lieu, les méthodes, le format, etc. C'est comme quand on conduit une voiture ; le conducteur ne comprend sans doute pas toute la complexité du moteur, mais il doit savoir comment mettre de l'essence dans le réservoir. Un gestionnaire doit être capable de faire le plein de n'importe quel type de véhicule technique, mais les meilleurs gestionnaires sont ceux qui en savent aussi un peu plus sur la mécanique utilisée. L'avant-dernière section de ce module donne plus de détails sur les caractéristiques d'un bon gestionnaire d'évaluation. Le gestionnaire d'évaluation ne fait généralement pas partie de la hiérarchie de l'organisation et c'est même quelquefois un employé débutant, choisi plutôt pour sa disponibilité et son intérêt que pour une formation particulière. Dans ce cas, la façon dont le gestionnaire d'évaluation réussira à bien faire son travail dans l'évaluation sera souvent un test pour lui confier d'autres responsabilités.

Le rôle du gestionnaire de projet par rapport au rôle du gestionnaire d'évaluation

Le gestionnaire de projet et le gestionnaire d'évaluation ne sont généralement pas la même personne. Le gestionnaire d'évaluation doit être rattaché de manière particulière, pour la durée de l'évaluation, au gestionnaire de projet et, éventuellement, au directeur du bureau de pays de l'ONG. Selon la structure de l'évaluation, le gestionnaire d'évaluation peut aussi avoir besoin de contacter des responsables de zone ou des conseillers techniques de l'organisation ainsi que des parties prenantes externes. Au début, le responsable du plus haut niveau possible dans l'ONG (directeur de pays ou



Le PNUD utilise l'évaluation principalement comme outil de gestion. Elle aide à prendre des décisions en évaluant la performance et en montrant les leçons apprises. elle doit servir de base pour améliorer la manière dont les projets financés par le PNUD sont conçus et mis en oeuvre. (Programme des Nations Unies pour le Développement [PNUD], n.d. p.3)

haut responsable) devra envoyer un e-mail pour présenter le gestionnaire d'évaluation et son rôle aux parties prenantes internes et externes pour qu'il soit clair dès le début que l'initiative est rattachée à ce niveau de la hiérarchie. Les directeurs de pays ne devraient pas avoir beaucoup plus d'interaction avec l'évaluation, à part les instructions et le bilan. Ils devront cependant participer aux comptes rendus de situation de routine. Si le gestionnaire d'évaluation a été initialement présenté par un haut responsable de l'organisation, cela l'aidera à obtenir les entretiens nécessaires et/ou la coopération des autres parties prenantes.

Le gestionnaire d'évaluation doit aussi comprendre l'autorité dont il dispose et savoir quelles décisions il peut prendre ou à quels moments il a besoin d'une autorisation. Et, ce qui est peut-être le plus important, le gestionnaire d'évaluation doit savoir à quels moments demander de l'aide.

Different organizations will site an evaluation team in different ways. The most common three formats are in:

1. Le bureau d'un projet particulier, généralement sous la supervision du gestionnaire de projet.
2. Un bureau de pays, généralement sous la supervision générale du chef de secteur, du directeur de pays ou d'un conseiller technique régional
3. Un bureau de secteur ou de zone géographique au siège, rattaché soit au responsable de zone, soit à un conseiller technique de secteur.



Le rôle du gestionnaire d'évaluation

Les évaluations demandent beaucoup de flexibilité, suffisamment de temps et une bonne communication entre le gestionnaire d'évaluation et l'équipe. En dehors de la préparation des termes de référence, le principal rôle du gestionnaire d'évaluation durant la mission d'évaluation est de :

- 1 faciliter le travail de l'équipe,
- 1 s'assurer que suffisamment de temps est passé avec les employés clés,
- 1 faire la liaison entre l'équipe et les différentes agences impliquées,
- 1 arranger et faciliter les permissions nécessaires et la logistique pour le travail sur le terrain,
- 1 donner des conseils à l'équipe sur les questions actuelles de politique
- 1 identifier d'autres informateurs clés le cas échéant,
- 1 négocier et accepter les modifications des termes de référence et de l'itinéraire, le cas échéant,
- 1 se réunir régulièrement avec l'équipe pour vérifier que le travail suit son cours,
- 1 évaluer la performance de l'équipe et du chef d'équipe et, si besoin est, prendre des mesures
- 1 faciliter la discussion des résultats dans un groupe de parties prenantes qui peuvent être nombreuses.

Source : Fédération internationale des sociétés de la Croix Rouge et du Croissant Rouge, Module 6, pp. 16-17.

Dans chacun de ces cas, le gestionnaire d'évaluation est responsable de tout le processus d'évaluation. Son rôle augmente avec son éloignement du site de l'évaluation.

Une partie de la difficulté pour le gestionnaire d'évaluation est de garder un œil sur les possibilités de toucher d'autres personnes et de renforcer les capacités pendant l'évaluation, tout en n'oubliant pas que le rapport d'évaluation est le principal produit livrable. Une manière de garder cette « vue du ciel », c'est de communiquer régulièrement avec l'évaluateur plutôt que de l'accompagner tout au long de l'évaluation. Cela permet au gestionnaire d'évaluation de superviser des résultats d'évaluation souhaités multiples et différents sans mettre tout le fardeau de la performance sur l'évaluateur, le bureau d'accueil ou sur lui-même.

Communication durant la pré-évaluation

Il est crucial de se préparer bien à l'avance (cf. le module *Préparer une évaluation* où on trouvera des raisons et des outils), car cela aide à organiser le processus de l'évaluation. C'est particulièrement crucial pour le gestionnaire novice, de faire une liste de ce qui est à faire. Commencer le processus de communication aussitôt que possible permettra aussi une meilleure utilisation des résultats (positifs et négatifs) par les parties prenantes à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation de mise en œuvre (cf. le prochain module de cette séquence). Et planifier la communication est crucial pour le gestionnaire d'évaluation durant l'évaluation – avec l'équipe de gestion du projet, avec l'évaluateur et le reste de l'équipe d'évaluation, et entre l'équipe d'évaluation et ceux qui sont interrogés.



Il y a trois rôles qu'un évaluateur peut jouer lors d'une évaluation : opérateur, consultant et facilitateur d'apprentissage... le facilitateur d'apprentissage a le mandat le plus large des trois. Dans ce rôle, l'évaluateur fait tout ce que font les deux autres, tout en cherchant à faire le lien entre l'apprentissage du projet et l'organisation dans son ensemble et aussi avec l'élaboration de la prochaine phase du projet. Cela peut comprendre :

- 1 la préparation de leçons ou de questions qui sont applicables au-delà du projet,
- 1 la présentation des résultats au siège,
- 1 l'élaboration d'un système d'apprentissage continu pour l'équipe du projet,
- 1 une assistance pour la préparation de nouveaux programmes. (Church et Rogers, 2006, p. 112)

Questions générales

Utiliser la bonne terminologie est plus qu'une simple attention aux détails. C'est très important pour la clarté de la communication.

Si la plupart de ces sujets sont présentés de façon approfondie dans les ressources de S&E ci-dessous, cette section donne au gestionnaire d'évaluation des informations sur les termes suffisamment en détail pour qu'il puisse comprendre les raisons des choix du consultant d'évaluation, surtout pour ce qui est des variations par rapport au cahier des charges d'origine.

Vocabulaire des mesures

Le Tableau 3, qui suit, donne certains des termes les plus courants de méthodologie de la recherche avec leur définition. Il est difficile de prendre des mesures quand il y a confusion sur les termes. Les définitions présentées ci-dessous sont à la fois justes et simples, et on peut trouver des détails supplémentaires dans n'importe quel cours de statistiques pour débutants. Ces termes sont souvent utilisés de façon impropre (comme par exemple « variance » pour « variation ») et peuvent causer des problèmes aussi bien pour l'utilisateur expert (qui pensera qu'on parle d'une chose) et pour le novice (qui ne saura pas bien de quoi on parle).

Utiliser la bonne terminologie est plus qu'une simple attention aux détails. C'est très important pour la clarté de la communication. Les exemples tentent de rendre la traduction aussi concrète et correcte que possible. Le terme méthodologique fait probablement référence à un outil nettement plus abstrait.

Tableau 3 : Mots clés de méthodologie, traduction et exemples

Mot clé	Traduction	Exemple
Validité	Un outil pour déterminer si les critères d'évaluation ou de mise en œuvre sont appropriés et mesurent ce qu'ils sont censés mesurer	Une balance est une mesure valide pour le poids (en supposant que la balance est utilisée correctement).
Replicabilité	On voit si des applications répétées de l'outil donnent le même résultat, même quand différentes personnes l'utilisent	La même balance donnera le même poids pour un bébé pendant la même journée de santé de l'enfant (si ce n'est pas le cas, il faut réviser la balance ou la formation des personnes qui l'utilisent).
Vérifiabilité	On voit si la mesure peut être vérifiée, même quand différentes personnes utilisent l'outil	La même balance donnera le même poids – la replicabilité, c'est quand on a le même résultat et la vérifiabilité, c'est quand on peut vérifier que le résultat est correct. L'une est un test de la fiabilité de l'outil, l'autre du processus d'utilisation de l'outil.
Adéquation	Comment la méthode de mesure mesure les critères pertinents	Différentes balances mesurent le poids, plus ou moins bien, mais toutes ne mesurent que le poids. Si l'on utilise toujours la balance la meilleure et la plus juste, on améliorera l'adéquation. Pour les vêtements, un mètre de couturière mesurera la longueur et la largeur, pour que les vêtements soient plus adéquats pour la personne qui les porte.
Statistiquement significatif	Relation ou niveau de changement mesurable et significatif	Les enfants qui souffrent de malnutrition sévère (émaciation) sont nettement en sous-poids par rapport à leur taille. Le poids et la taille sont des mesures valides pour l'état nutritionnel et donc les enfants dont la circonférence du bras est dans le rouge sur le brassard de mesure sont en danger. La zone rouge illustre généralement un résultat de mesure qui est à plus de deux écarts types de la normale. Cela serait une constatation statistique très significative pour un individu et encore plus si cela était trouvé dans un échantillon de la population globale.
Écart-type	Valeur approximative du degré de certitude que la différence existe	Quand on regarde la main d'une personne, chaque doigt est à un écart-type de la moyenne. Les doigts peuvent s'écartier ou se serrer plus les uns contre les autres, et c'est la même chose pour la taille de l'écart-type pour n'importe quelle étude. Mais ils seront toujours d'une taille homogène.
Unidirectionnel	Change dans une direction (soit positif soit négatif, mais pas les deux)	Une augmentation du poids est généralement un mesure positive de l'état de santé tandis qu'une diminution du poids est généralement une mesure négative pour les enfants. Ce serait le contraire pour des personnes faisant un régime, bien sûr.
Unidimensionnel	Change seulement le long d'un axe : plus grand ou plus petit, augmentation ou diminution	Le retard de croissance, en lui-même, n'est pas unidimensionnel (il peut en effet y avoir des augmentations et des diminutions du retard de croissance). Le pourcentage de réduction du retard de croissance, par contre, est unidimensionnel – seules les diminutions de la mesure sont un but.
Univarié	Seulement un changement mesurable (une variable)	Le poids est une variable simple (univarié).
Multivarié	Plus d'un changement mesurable (plus d'une variable)	La croissance est multivariée, car elle comprend le poids, la taille et l'âge (et souvent d'autres facteurs, comme le genre ou la variation caractéristique à la population du pays).
Moyenne	La valeur moyenne	Un élève fait 5 devoirs et a les notes suivantes : 80, 80, 100, 70, 90. On fait la somme des notes et on divise par le nombre de devoirs pour trouver que la note moyenne des devoirs est de 84. Dans une distribution normale, ce sera le point le plus haut sur cette courbe. La moyenne donnera une valeur moyenne, mais elle peut être tirée vers le haut ou vers le bas par des notes très hautes ou très basses.

Table 3 (suite)

Mot clé	Traduction	Exemple
Médiane	La valeur située au milieu d'une fourchette particulière	Si l'on observe les mêmes notes de devoirs que ci-dessus (dans « Moyenne »), la médiane est de 85 (parce que c'est la valeur au milieu de la fourchette qui va de 100 à 70). La médiane donne le milieu de toutes les notes de la population, elle permet donc de compenser des notes très hautes ou très basses.
Mode	La valeur la plus fréquente	En utilisant les mêmes notes que ci-dessus (dans « Moyenne »), le mode est 80, comme cette note est la plus courante.
Hypothèse	Outil par lequel les parties prenantes imaginent (à l'avance) ce que le processus aura comme résultat et comment elles prévoient de le démontrer	Il s'agit généralement d'une phrase sous la forme « Si... alors... » qui sert d'énoncé organisationnel avant la préparation d'un modèle logique. Par exemple, si les femmes qui ont des enfants sont formées dans de meilleures façons de les nourrir, alors il y aura moins d'enfants malnutris.
Causalité	L'effet direct d'un événement sur un autre dans l'avenir	Si l'on examine l'hypothèse de l'exemple qui précède (sous « Hypothèse », ci-dessus), il y a un effet direct supposé entre les connaissances des mères et un changement dans l'état de santé de leurs enfants. Nous savons cependant que l'éducation à elle seule ne va pas changer le comportement. C'est pourquoi nous incluons généralement des connexions multiples et des hypothèses plus compliquées dans notre travail.
Régression	Outil pour déterminer si deux variables (ou plus) sont liées dans le temps	C'est un test statistique particulier qui peut être fait sur des données d'enquête. Par exemple, il y a une nette relation entre le niveau d'éducation des mères et la santé de leurs enfants (par exemple, elles sont multivariées mais unidirectionnelles ; au plus les femmes sont éduquées, au plus leurs enfants sont en bonne santé).
Distribution de fréquence	Nombre de fois où des facteurs différents se produisent	Dans l'exemple des devoirs, juste au dessus, il y a une distribution de fréquence de 5:10:20:10:5. Si l'on fait une courbe de ces points, on verra que les deux moitiés sont symétriques (distribution normale). Quand les deux moitiés ne sont pas symétriques, cela doit être expliqué.
Distribution normale ou courbe en cloche	Graphique qui montre les variations distribuées régulièrement autour de la moyenne.	Dans un devoir normal à l'école, dans une classe de 50 élèves, 5 personnes ont la note maximale, 5 personnes ont la plus basse, 20 ont la note moyenne, 10 ont la note entre la note maximale et la moyenne et 10 entre la note minimale et la moyenne.
Recensement	Une question ou un ensemble de questions utilisé pour chaque membre de la population entière	Le gouvernement fait tous les cinq ans un recensement de toutes les personnes qui vivent dans le pays. Le projet a une liste de toutes les personnes qui sont éligibles pour recevoir des colis d'assistance (un recensement). Notez que toute la population recevant les colis d'assistance n'est pas forcément l'ensemble de la population de la zone cible.
Enquête	Un ensemble de questions utilisées pour trouver des réponses sur toute une population à partir d'un plus petit groupe à l'intérieur de la population.	Pour trouver le niveau général de satisfaction par rapport aux colis d'assistance distribués après la dernière inondation, le projet s'efforce de poser des questions à une personne sur dix lorsqu'elles viennent chercher leurs colis. Toutes les personnes sont supposées être similaires (éligibles pour les colis d'assistance) et donc on prend un échantillon contenant un plus petit nombre de personnes et on en tire des conclusions sur la population dans son ensemble. Les enquêtes mesurent surtout bien les changements dans le temps, c'est pourquoi la plupart des projets font une enquête de base et une enquête de fin.
Échantillon	Membres représentatifs de tous les clients de l'activité	On utilise un plus petit nombre de femmes de la zone cible, comme les femmes en âge de procréer (généralement, entre 15 et 45 ans). S'il y a 30 000 personnes dans la zone cible, il y aura environ 15 000 femmes et filles. Sur ce nombre, 6 000 seulement sont en âge de procréer (presque 50% auront moins de 15 ans, et certaines auront plus de 45 ans). L'équipe qui fait l'enquête sélectionnera un plus petit pourcentage sur les 6 000 pour faire l'enquête. Ou alors, elle fera un recensement et non une enquête.

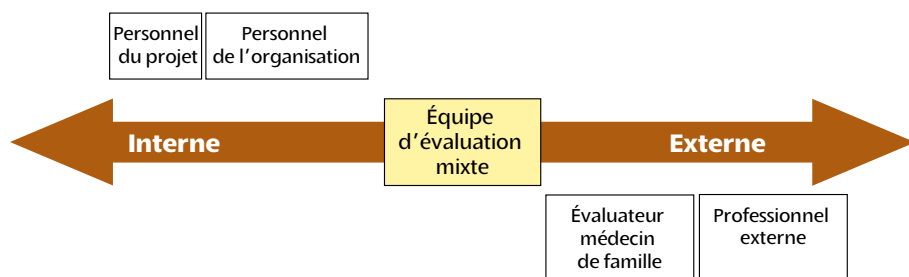
Table 3 (suite)

Mot clé	Traduction	Exemple
Population	Tous les clients pour une activité	La population est l'ensemble des gens des communautés dans la zone cible du projet, hommes, femmes et enfants. La difficulté est que le terme « population » peut aussi faire référence seulement aux femmes en âge de procréer dans la zone cible. Il est important d'être précis dans la terminologie utilisée.
Échantillon stratifié	Membres particuliers représentant tout l'ensemble des clients de l'activité	Il pourrait s'agir seulement des femmes en âge de procréer qui ont eu un enfant au cours des deux dernières années (l'échantillon est constitué des femmes en âge de procréer et l'échantillon stratifié est un plus petit groupe à l'intérieur de cet échantillon). Selon la croissance de la population dans cette zone, cela pourrait représenter seulement deux femmes sur cinq (ou 2 400 pour l'échantillon ci-dessus). On aura peut-être besoin d'un plus petit nombre à l'intérieur de cet échantillon pour faire une enquête, mais ces femmes pourront être choisies de manière aléatoire dans cet échantillon, en sachant qu'elles ont toutes la même chance d'être choisies et que les caractéristiques devant être examinées seront les mêmes.
Variable	Un facteur mesurable, mais pas toujours contrôlable	Le nombre de filles scolarisées est une variable dans un projet d'éducation. C'est éminemment mesurable, mais pas toujours sous le contrôle du projet (si les parents ont besoin des filles pour travailler dans l'exploitation familiale plus qu'ils n'ont besoin des incitations pour garder leurs filles à l'école, par exemple).
Biais	Changement de l'outil de mesure, soit volontairement soit par inadvertance	Mesurer la fréquentation scolaire des filles uniquement dans les communautés les plus proches de la route principale (plutôt que dans toutes les communautés de la zone cible) induira un biais dans une mesure fiable et valide de la fréquentation scolaire car ces familles ont plus de chances d'envoyer leurs filles à l'école que les familles qui habitent plus loin.
Rigueur	Dans quelle mesure la variable ou les variables sont mesurées strictement	Peser des bébés est une mesure valide, mais sa rigueur peut être compromise si les éléments suivants ne sont pas contrôlés : la précision de la balance, les mouvements du bébé ou le fait que la sage femme a posé la main sur le bébé.
Triangulation	Vient d'un terme d'enquête signifiant utiliser plus d'une méthode de mesure (généralement au moins trois) pour augmenter la validité de chaque mesure.	Durant une évaluation, l'équipe veut lire des documents, visiter des sites et interroger des participants. Si l'on se contente de lire les documents, on ne verra pas les difficultés auxquelles sont confrontés les formateurs pour aller dans les sites éloignés. Une simple visite des sites ne révélera pas les opinions de la communauté sur la formation. Il faut utiliser une combinaison de méthodes pour s'approcher le plus possible de la vérité complète, parce que chaque source à elle seule, bien que valide, n'est pas complète.

Source : Basé sur Billard (1998, p. 14).

Objectivité

Figure 1 : Équilibrer l'objectivité et les connaissances des initiés dans les évaluations



On peut trouver de bons arguments en faveur des évaluations faites avec des évaluateurs internes, avec des équipes mixtes et avec des évaluateurs externes. Étant donné le nombre relativement grand de personnes qui font la mise en œuvre et le petit nombre d'évaluateurs, la ligne divisant « interne » et « externe » est quelquefois floue (comme l'illustre la figure 1, ci-dessus). Le débat est une question d'équilibre entre l'objectivité et la connaissance. Un évaluateur externe ne sera peut-être pas influencé par des relations passées (ou par le désir de garder son travail), tandis qu'un évaluateur interne aura une connaissance plus détaillée de la manière dont opère l'organisation, ce qui l'aidera à comprendre le projet. Il y a aussi des degrés de contact qui peuvent jouer un rôle dans cette recherche d'équilibre entre l'objectivité et la connaissance et une partie de cette recherche d'équilibre sera déterminée par ce que demande le bailleur de fonds. Sur le tableau ci-dessus, le médecin de famille est quelqu'un qui a fait un autre travail pour l'organisation et qui est souvent appelé pour d'autres missions. Il a un intérêt particulier à continuer à garder la clientèle de l'agence de mise en œuvre. Les évaluations à mi-parcours utilisent généralement plus de personnel interne car elles sont tournées vers les processus (c'est-à-dire qu'elles s'intéressent à des questions de mise en œuvre et de gestion) et leurs recommandations seront plus facilement utilisées si elles sont faites par des personnes qui sont personnellement intéressées à les utiliser. Les évaluations finales sont souvent menées par des évaluateurs externes pour donner un peu de distance de contenu¹ entre ce qui s'est passé et pourquoi cela s'est passé. Dans de nombreux cas, l'équipe d'évaluation est formée d'un mélange de personnes externes et internes pour arriver à un équilibre entre l'objectivité et la connaissance. Ces équipes d'évaluation peuvent être excellentes, mais il est quelquefois difficile de trouver la bonne combinaison : d'un côté des employés internes compétents peuvent être plus facilement disponibles à un moment donné et peuvent être facilement déployés ; par contre, le gestionnaire d'évaluation peut avoir besoin d'une bonne équipe externe d'évaluation qui examinera le projet sans parti-pris, et qui pourra plus facilement poser des questions difficiles.

Pour sélectionner l'évaluateur en chef et la composition du reste de l'équipe, il faut faire certains compromis (cf. le tableau 4, ci-dessous). Les critères de sélection de l'équipe sont souvent établis par le bailleur de fonds. Cependant, ces critères sont aussi ouverts à la négociation. Le gestionnaire d'évaluation ne sera peut-être pas celui qui mènera ces négociations, mais il faudra demander son avis quand les relations avec le bailleur de fonds sont telles qu'il serait intéressant d'avoir des communications plus approfondies. En particulier, le calendrier de l'évaluation peut aider à négocier la composition de l'équipe d'évaluation. Connaître l'identité des consultants et des employés qui sont disponibles à un moment particulier

¹ La *distance de contenu* est quand l'évaluateur connaît le secteur et/ou l'approche technique mais ne connaît pas la méthode particulière du projet pour cette approche. Cela donne à l'évaluateur une très large base sur laquelle porter un jugement sur la façon dont l'approche particulière du projet correspond à l'ensemble plus vaste des bonnes pratiques de ce secteur. Les projets multisectoriels ont souvent des équipes d'évaluation formées d'experts de plusieurs secteurs différents (santé, agriculture, etc.)

peut être un paramètre important dans le choix d'une équipe, plutôt que de se limiter à voir seulement quand l'évaluateur principal est disponible.

Tableau 4 : Compromis entre les évaluateurs internes et externes

Évaluateurs internes : avantages	Évaluateurs externes : avantages
Connait l'organisation, ses programmes et ses opérations	Peut être exempt de biais organisationnel
N'est pas un adversaire	Peut amener de nouvelles perspectives, des idées, une expérience plus vaste et des connaissances récentes et de pointe
A plus de chance d'adopter/ de suivre les recommandations	Est plus facilement embauché pour un travail intensif
Connait bien les procédures du bailleur de fonds pour les évaluations	Peut servir d'arbitre ou de facilitateur entre les parties prenantes
Est souvent moins cher	
Ne nécessite pas de longues négociations de passation de marché	
A plus d'occasions de développer les capacités d'évaluation du pays hôte	
Évaluateurs internes : inconvénients	Évaluateurs externes : inconvénients
	Peut ne pas connaître l'organisation, ses politiques et ses procédures ou régulations
A tendance à accepter les hypothèses de l'organisation	Peut ignorer ce qui pourrait empêcher la faisabilité des recommandations
Est généralement trop occupé pour participer pleinement	Peut être considéré comme un adversaire, ce qui cause une anxiété inutile
Peut être gêné par un conflit de rôles à l'intérieur de l'organisation	Peut revenir cher (sauf s'il est recruté sous contrat local)
	Demande plus de temps pour les négociations de contrat, l'orientation et la supervision
	Ne peut pas faire le suivi des recommandations
	Peut ne pas bien connaître l'environnement politique, culturel et économique local

Source : Based on Appleby and Zarfonetis (1991, p. 21).

Validité

La validité concerne le fait qu'un test mesure ce qu'il est supposé mesurer. Dans le contexte de l'évaluation, c'est souvent la plus subjective des questions de conception expérimentale, tempérée comme elle l'est par l'objectivité et l'accès. L'objectivité et l'accès peuvent souvent varier en même temps. Par exemple, si l'équipe d'évaluation ne parle qu'avec les communautés présélectionnées comme étant celles qui ont les meilleures performance dans la zone du projet, l'évaluation sera dès le début quelque peu invalide (et il faudra donner une très bonne raison pour expliquer pourquoi le gestionnaire de projet, le gestionnaire d'évaluation et l'évaluateur étaient tous prêts à choisir cette caractéristique comme le principal critère d'inclusion).

L'Association américaine d'évaluation (AEA) a, pour les évaluateurs, un ensemble de principes directeurs pouvant servir de base à l'évaluation et donner une bonne idée de quand les méthodes et l'approche se combineront pour fournir des informations suffisamment valides (cf. le cadre 1, ci-dessous). La validité tend à suivre à la fois le biais et la rigueur. Si l'on résout ces deux là, la validité suit, à condition qu'il y ait suffisamment d'informations détaillées du projet pour créer une image complète du procédé et des effets. C'est souvent le cas quand la même constatation est faite à partir de sources multiples de collecte de données.

Cadre 1 : Principes directeurs d'AEA, abrégés

- A. **Enquête systématique** : Les évaluateurs font des enquêtes systématiques, basées sur les données.
- B. **Compétence** : Les évaluateurs fournissent aux parties prenantes une performance compétente.
- C. **Intégrité/honnêteté** : Les évaluateurs font preuve d'honnêteté et d'intégrité dans leur propre comportement et tentent de garantir l'honnêteté et l'intégrité de tout le processus d'évaluation.
- D. **Respect pour les personnes** : Les évaluateurs respectent la sécurité, la dignité et l'amour propre des personnes interrogées, des participants du programme, des clients et des autres parties prenantes de l'évaluation.
- E. **Responsabilités pour l'intérêt général et le bien public** : Les évaluateurs expriment et prennent en compte la diversité des intérêts et des valeurs générales et publiques.

Source : American Evaluation Association, 2004

Note : Cf. annexe IV pour l'ensemble des principes de l'AEA.

Rigueur

Il y a une demande croissante pour plus de rigueur dans les évaluations (conception expérimentale, etc.) et dans la conception de base du projet. Il y a de plus en plus d'intérêt et d'impulsion de la part de la communauté des bailleurs de fonds pour la reddition de comptes et un débat est en cours sur la difficulté d'évaluer des systèmes complexes sur lesquels un programme de développement a un contrôle (ou une causalité) limité. Les meilleures pratiques de l'évaluation ou les « assez bonnes pratiques » de l'évaluation prennent souvent à tort la rigueur comme quelque chose qui est limité à un programme scientifique, et de nombreux programmes scientifiques supposent à tort que les programmes de développement sont incapables de rigueur. Par conséquent, il y a de plus en plus d'alliances entre des institutions de recherche, des universités et des ONG pour corriger les idées fausses des deux côtés. Ce type d'alliances, surtout avec des universités locales, est une connexion à laquelle il est utile de penser quand on met sur pied l'équipe d'évaluation et qu'on fait une recherche opérationnelle durant le cycle du projet.

Pour arriver à suffisamment de rigueur dans une évaluation, le gestionnaire d'évaluation doit trouver l'équilibre entre les éléments suivants :

1. la capacité du projet à respecter les normes pour les données
2. l'intention de l'organisation d'utiliser les résultats de l'évaluation dans de contextes extérieurs
3. le budget pour l'ensemble du système de S&E du projet (y compris les évaluations)

Les choix de collecte et d'analyse de données sont souvent plus ouverts à une discussion avec un évaluateur sur la base de ces trois variables : coût, temps et efficacité (qui peut inclure la rigueur, le biais et la validité). Comme le gestionnaire d'évaluation n'est généralement pas un expert sur les méthodes, le tableau 5, ci-dessous, donne des informations sur les avantages et les inconvénients de méthodes courantes dans différentes circonstances.

Ce choix de méthodes peut donner à l'évaluation une justification défendable pour l'étude. Il donne aux prochains évaluateurs (et gestionnaires) la possibilité de faire un type similaire de collecte de données dans l'avenir. Et il laisse une autoroute de papier (pas juste une trace) pour que les variables puissent être comparables au-delà des paramètres de l'évaluation. Plusieurs ONG font régulièrement des méta-évaluations² et l'USAID en a fait pour déterminer des points communs dans les résultats d'évaluations.

La prochaine section examine plusieurs questions particulières à la gestion de données d'évaluation :

- 1 les types de données dont ont besoin les équipes d'évaluation
- 1 le niveau de détails et de structuration des cahiers des charges d'évaluation
- 1 ce que la direction doit dire à l'équipe d'évaluation

² Une méta-évaluation est une évaluation d'un ensemble d'évaluations. Elle peut être faite dans une ONG, par l'agence donatrice ou dans de nombreuses organisations participantes. La méta-évaluation, qui est généralement faite depuis le bureau, peut s'intéresser aux méthodes, aux résultats, aux recommandations sectorielles, etc.



Dans le passé, les évaluations de l'assistance humanitaire avaient tendance à s'intéresser aux projets et à utiliser des techniques conventionnelles d'évaluation des projets. Mais il y a eu un changement dans la façon de voir les choses et on pense maintenant qu'une évaluation d'assistance humanitaire a besoin de plus insister sur les techniques d'évaluation des politiques que ce n'est souvent le cas pour l'évaluation « conventionnelle » de l'aide. Il y a plusieurs raisons à cela. D'abord, la fluidité du contexte et la complexité et l'interconnexion du système de réponse réduisent (mais n'éliminent absolument pas) la valeur et l'efficacité de techniques d'évaluation de projets qui demandent la séparation de la cause et de l'effet. Une explication basée sur la séparation de la cause et de l'effet n'est souvent pas possible dans des systèmes complexes composés de nombreuses relations interconnectées où la direction d'influence peut être circulaire plutôt que linéaire. (OCDE, 1999, p. 12).

- 1 les choix de collecte et d'analyse des données

Fixer des priorités d'information

La direction et les équipes d'évaluation doivent décider des informations qu'il est intéressant de rechercher, étant donné les difficultés de la collecte des données et les demandes particulières de chaque activité financée. Les équipes doivent donc diviser les informations de façon stratégique. Les trois critères de détermination sont :

- 1 crucial au programme et à l'activité et exigé
- 1 utile et enrichissant pour un programme et/ou une activité mais pas exigé
- 1 intéressant, mais pas exigé.

Le principal paramètre pour la conception d'une évaluation est de savoir quelles informations sont cruciales. Le coût de la collecte des données est un facteur majeur, mais pas le facteur principal, du choix des méthodes utilisées pour une évaluation. Cela peut aider le travail de groupe et de sélection pour ce qui est du choix des méthodes. Si on peut obtenir les informations directement sur une période donnée mais que ces informations sont plus faciles à obtenir en utilisant des données de substitution, le prix peut, dans ce cas, être un facteur décisif.

Tableau 5 : Avantages et inconvénients de méthodes courant

Méthodes	Avantages	Inconvénients
Revue de documents	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Facilement disponible, souvent sous forme électronique ▪ Spécifique à l'organisation ▪ Vise précisément le public cible ▪ Montre les progrès ou les problèmes dans le temps ▪ Montre le développement de l'activité (réactivité au changement, par exemple) ▪ Illustre les liens de causalité 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le volume peut être excessif ▪ Spécifique à l'organisation ▪ Ne présente pas de contexte et n'illustre pas très efficacement l'impact individuel (ou sur les groupes) ▪ Peut surestimer
Enquête	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Si elle est bien conçue, montre très rigoureusement les relations, la causalité et l'impact ▪ Vérifiable objectivement et replicable 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Demande un personnel formé et prend beaucoup plus de temps que les autres méthodes ▪ Peut être court-circuitée, selon de nombreuses variables externes

Méthodes	Avantages	Inconvénients
Recherche rapide	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Illustre des différences visibles ▪ Vite fait, bien fait ▪ Faible coût ▪ Résultats rapides 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Demande beaucoup de sensibilité à la culture ▪ Difficile d'attribuer une causalité directe ▪ Risque de mettre en cause la nature participative de l'activité
Groupes focaux	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Peut être la stratégie la plus participative ▪ Diminue le nombre de points de vue extrêmes grâce à l'interaction du groupe ▪ Faible coût ▪ Résultats rapides ▪ Peut être objective, valide et vérifiable 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le biais de l'animateur peut affecter les résultats ▪ Un individu autoritaire dans le groupe peut limiter l'expression des opinions ▪ Les barrières de langue nécessitent souvent l'utilisation de traducteurs, ce qui ralentit et filtre les impressions
Entretien	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pas beaucoup de préparation nécessaire ▪ Fort rapport interpersonnel possible ▪ Peut être objective, valide et vérifiable 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sujet à la disponibilité de la personne ▪ Dépend des compétences de l'évaluateur à poser des questions pour évaluer le biais individuel ▪ Effet de Hawthorne³
Direct observation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Minimum de préparation ▪ Faible coût ▪ Résultats rapides ▪ Peut être objective, valide et vérifiable 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Peut être intimidante pour les communautés ▪ Dépend beaucoup des capacités des observateurs ▪ Effet de Hawthorne ▪ Orientée vers le présent⁴

Source : Basé sur Willard (1998) ; cf. aussi Jones, Young et Stanley (2004, pp. 49-51) pour une version légèrement différente ; Banque Mondiale (2002, pp. 12-23) ou Guijit et Woodhill (2002, pp. 6.8-10, 16-17, 20-21).

Les données sont les éléments de base de l'information. Il y a deux principaux types de données, les données quantitatives et les données qualitatives. On pense souvent, à tort, que les données quantitatives sont plus exactes et plus scientifiques que les données qualitatives. La façon dont l'équipe prépare l'étude d'évaluation, la façon dont elle analyse les données et la façon dont elle rédige un rapport crédible qui examine de manière critique les résultats (ou l'absence de résultats) de l'activité, devraient être les indicateurs pour juger si une évaluation était réussie ou non. La direction et l'équipe d'évaluation doivent choisir la méthode qui répond le mieux à leurs questions et être capables de justifier leurs choix.

³ Orienté vers le présent signifie que l'observation a lieu seulement dans le présent – et n'a pas beaucoup de référence avec un comportement dans le passé ou dans l'avenir. C'est pourquoi l'observation directe à elle seule, sauf si elle est faite par quelqu'un qui est expérimenté et expert, peut être très trompeuse, surtout quand cela s'ajoute à l'effet de Hawthorne. L'observation directe est plus efficace quand elle est faite aussi bien à différents moments d'un projet, comme pendant des visites régulières de supervision, que pendant les événements à plus forte visibilité de l'évaluation, pour aider à réduire cette orientation vers le présent et minimiser les effets de Hawthorne.

Effets interactifs des méthodologies quantitative et qualitative

Il n'y a pas de raison pour qu'une équipe d'évaluation ne puisse pas utiliser plus d'un type de collecte de données. En effet, une combinaison de méthodes peut produire une évaluation plus riche. Les observations, les histoires courtes et les études de cas contribuent toutes au contexte de l'évaluation, même la plus rigide quantitativement. Par exemple, une analyse agronomique de la production de fruits en Tunisie est suffisante pour montrer les augmentations par variété et type de terrain. Elle sera plus immédiatement intéressante s'il y a aussi un texte sur l'impact qu'ont eu ces augmentations sur la vie des familles rurales tunisiennes.

L'argument qui veut que les données quantitatives soient plus faciles à analyser parce qu'elles sont numériques néglige trois points scientifiques de base :

1. toute étude, qualitative ou quantitative, doit correspondre aux mêmes normes de rigueur méthodologique,
2. toute variable peut être codée pour pouvoir être analysée statistiquement,
3. les nombres à eux seuls ne répondent que rarement à des questions de préférences sociales.

Les analyses les plus riches sont celles qui combinent les méthodologies. Cela permet à l'équipe d'évaluation de :

- confirmer les données
- se partager le travail de la façon la plus efficace
- donner l'évaluation la plus détaillée de l'activité

Si l'on combine les techniques, cela augmente aussi le renforcement des capacités et la participation. On peut impliquer plus de personnes dans différents aspects d'une gamme de techniques. Cela diminue aussi les risques pour les individus et les groupes (Billard, 1998, pp. 36-46). Beaucoup de sociétés où travaillent les évaluateurs opèrent plus avec une dynamique de groupe qu'avec le concept plus occidental d'individu. Quand on fait une enquête, c'est l'habitude d'interroger une personne à la fois. Il est aussi habituel d'avoir entre 5 et 10 membres de la famille, voisins etc. qui écoutent la conversation. Les groupes focaux, par contre, partent de l'idée d'utiliser la dynamique de groupe. Ils encouragent la participation au lieu de la décourager (du moins, si la discussion du groupe focal est bien dirigée), et le groupe peut obliger un individu à parler honnêtement. En dehors de la compréhension des variations dans les situations sociales locales, il y a aussi les effets plus graves pour l'individu du fait qu'il ait été choisi, comme par exemple, révéler involontairement sa séropositivité (du fait des critères de sélection pour l'entretien), ou sa participation à un côté du conflit. Cela peut

avoir des conséquences extrêmement graves, allant jusqu'à la mort. En Iraq, par exemple, on a tiré sur des personnes interrogées lors d'enquêtes parce qu'elles avaient participé ouvertement à des évaluations.



Cependant, en général, les informations de gestion sont plus souvent tournées vers les « processus » et vers les « produits » tandis que l'évaluation (et la gestion pour les résultats) ont besoin à la fois de ce niveau de détail et de plus d'informations sur les « effets » et les « impacts. » Le plan d'évaluation préparé pour le DIP peut ou non répondre à toutes ces questions (dont beaucoup auront peut-être changé au cours de l'activité). L'équipe d'évaluation et l'équipe de gestion de l'activité doivent déterminer quels indicateurs sont utilisables « tels quels », lesquels devraient être combinés et ré-analysés, quelles autres questions doivent recevoir une réponse et comment combiner les sources et la disponibilité des données avec les facteurs de temps et de coût. Une partie de ce processus comprendra peut-être un travail avec les cadres des résultats de l'activité elle-même et de ses divers partenaires financeurs... Cela pourrait déterminer la disponibilité et l'utilité des indicateurs existants pour les publics de l'activité, du programme et de la politique, ainsi que la manière dont les indicateurs peuvent être évalués et/ou améliorés au cours de l'évaluation. (Willard, 1998, p. 15)

Efficacité

Le but du rapport doit être le principe directeur des compromis dont on a parlé plus haut pour la collecte et l'analyse des données. Ces informations sont-elles nécessaires pour prendre des décisions pour le projet actuel, pour d'autres projets dans le même pays ou dans le même secteur, ou pour la recherche d'un autre financement dans ce pays ou ce secteur ? Cela concerne aussi bien la rigueur interne et la validité des méthodes choisies (et l'honnêteté avec laquelle on rend compte de ces résultats) que de la manière dont l'organisation va utiliser le rapport. C'est le sujet principal du module *Communiquer et rendre compte d'une évaluation*. Le gestionnaire d'évaluation doit se rendre compte de ce qu'on peut faire avec les résultats de l'évaluation et travailler avec l'évaluateur pour que les membres du projet et les parties prenantes qui font partie de l'équipe d'évaluation comprennent les raisons des choix de collecte de données. Le gestionnaire d'évaluation doit aussi, si possible, fournir à ces employés des occasions d'apprentissage durant la collecte des données.

Choix stratégiques

L'équipe d'évaluation, la direction de l'ONG (organisation non gouvernementale) et le bailleur de fonds sont tous partenaires dans l'évaluation. La conception est donc la meilleure occasion pour ces différents

acteurs d'insister sur des demandes particulières (politique, programme) et de mettre en lumière des contraintes particulières (personnel, temps et coût). Comme ces particularités affectent la manière dont l'équipe d'évaluation conçoit et/ou choisit ses outils analytiques, il est important qu'elles soient mentionnées clairement dès le début. Il est aussi important que l'équipe d'évaluation reconnaisse que certains des biais (du client, de l'ONG, d'autres parties prenantes) ne seront pas évidents avant que l'équipe ne soit sur le terrain (et même pas forcément à ce moment-là) et que l'équipe devra être suffisamment flexible pour modifier sa méthodologie d'évaluation pour compenser des problèmes non reconnus.

Chaque équipe d'évaluation doit décider comment utiliser les données de la manière la plus efficace et quels types d'analyse correspondent le mieux à la fois aux données et à la situation. L'équipe d'évaluation doit documenter précisément ces choix, en illustrant les compromis et les interactions entre les méthodologies, la situation et les facteurs temps/coûts. Si une re-conception signifie gérer pour avoir des résultats valides, replicables et complets, alors l'évaluation est l'outil le plus efficace pour estimer si ces résultats sont valides, replicables et complets. (Billard, 1998, pp. 56-58)

Si l'on améliore l'efficacité du processus d'évaluation, cela peut permettre une meilleure utilisation des résultats. Si l'on ajoute le renforcement des capacités dans le processus, cela permet d'avoir de meilleurs partenaires et de meilleurs partenariats sur le terrain (et quelquefois même de meilleures partenariats avec le réseau des employés du siège). Choisir la bonne méthodologie pour trouver le bon équilibre entre la rigueur, la validité et le biais, ainsi qu'utiliser un assortiment de méthodes mêlées, n'est pas pour les craintifs. Cela signifie souvent que le gestionnaire d'évaluation doit faire un suivi de ces quatre tâches de l'évaluation (soit en gérant ces questions directement, soit en trouvant la personne qu'il faut pour le faire) :

- prévoir suffisamment de temps et de ressources à l'intérieur du processus d'évaluation,
- 1 s'assurer qu'il y ait dans l'équipe d'évaluation les compétences et l'expérience requises
- 1 faciliter une implication significative des parties prenantes et des bénéficiaires par des entretiens individuels et en groupes, et en utilisant des techniques de la méthode accélérée de recherche participative (MARP) ou de la méthode de recherche participative (MRP),
- 1 faciliter une réflexion critique des personnes qui font la mise en œuvre et des bénéficiaires sur la performance et les résultats (IFRC, Module 6, 2002, p. 13)

Méthodes participatives, participation des bénéficiaires et rôle du gestionnaire d'évaluation

L'ONG qui organise l'évaluation a peut-être une nette préférence pour les méthodes participatives où les bénéficiaires sont une partie cruciale du processus d'évaluation. Ces techniques et l'inclusion des bénéficiaires des différentes interventions sont des sources vitales et dynamiques d'informations. Ce type de préférence est généralement visible à la lecture du cahier des charges de l'évaluation initiale et c'est au gestionnaire d'évaluation (qui représente la voix de l'ONG dans l'équipe d'évaluation) de s'assurer que ces types de méthodes peuvent être incorporés dans le cocktail élaboré pour cette évaluation particulière.

Les méthodes (et la plus grande participation communautaire) demandent de consacrer plus de temps à la conception initiale de l'évaluation et ensuite à l'analyse des informations. Beaucoup des communautés avec lesquelles nous travaillons sont plus à l'aise avec des représentations visuelles (comme un calendrier de la sécurité alimentaire)

ou avec une interaction verbale

qu'avec des formats écrits. L'utilisation d'une institution locale de recherche peut aider pour les difficultés de base de traduction, mais elle peut aussi empirer le problème à cause de questions de statut culturel interne. Dans certains cas, il faut revoir la façon dont le projet collecte ce type d'informations communautaires et la modifier pour pouvoir l'utiliser pour les questions particulières à l'évaluation. Par exemple, les supports visuels utilisés pour former les mères aux bonnes pratiques de soins à leurs bébés pourraient être utilisés pour diriger une discussion de groupe focal sur les pratiques que la communauté connaissait déjà et sur les changements observés. Certains des meilleurs chefs de groupes focaux sont les moteurs de l'équipe d'évaluation – ils parlent la langue, ils connaissent les communautés, ils ont le même statut que les membres de la communauté et ils veulent être plus impliqués dans le processus d'évaluation. Ce qui est encore mieux est qu'ils ne sont pas impliqués de façon aussi personnelle que les autres employés du projet et qu'ils peuvent donc être plus objectifs par rapport aux résultats.

Les méthodes participatives et inclusives prennent généralement plus de temps que d'autres choix de méthodologie. Il faut le temps de les mettre en place, de former les gens et d'analyser les résultats. Le gestionnaire d'évaluation doit être conscient des contraintes de temps de l'équipe d'évaluation et travailler avec le chef de l'équipe d'évaluation à la fois pendant les discussions initiales sur le cahier des charges et tout au long de l'évaluation, par une gestion continue, pour qu'on puisse avoir une bonne combinaison de méthodes qui correspondent aux paramètres de temps et de budget.



Le dernier tiers du processus d'évaluation se concentre sur l'utilisation des recommandations et des conclusions. Cette phase peut être appelée boucle de feed-back et elle a généralement deux facettes : un apprentissage à l'intérieur et un partage à l'extérieur. (Church et Rogers, 2006, p. 179)

Utilisation

Le module *Communiquer et rendre compte d'une évaluation* donne beaucoup plus de détails sur ce qu'il faut faire pour que le rapport d'évaluation soit un important outil d'apprentissage dans l'organisation. Mais du point de vue du gestionnaire d'évaluation, il y a des éléments importants à gérer durant le processus d'évaluation – à la fois dès le début de la planification de l'évaluation et quand on diffuse les résultats. L'évaluateur peut avoir la responsabilité d'une partie des produits livrables suivants, mais il n'a que rarement la responsabilité de tous et ce sera peut-être l'unité de la communication ou des rapports qui devra extraire des résultats particuliers ou créer des formats particuliers (on trouvera cela expliqué plus en détail dans le module *Communiquer et rendre compte d'une évaluation*). Cela variera beaucoup selon l'organisation et le public. Plus le format de rapport de l'évaluation est standard, plus il sera facile d'utiliser les produits livrables en aval pour créer des analyses secondaires. Ces analyses pourraient même être d'un ordre supérieur, par exemple une revue de toutes les évaluations de projets d'eau et d'assainissement pour y trouver des meilleures pratiques, plutôt que de seulement mettre en lumière un ou deux résultats cruciaux dans une seule évaluation.

Le gestionnaire d'évaluation devra faire en sorte que la structure et le contenu du rapport soient suffisamment flexibles pour pouvoir être présentés sous des formes différentes. Cela signifie par exemple que le rapport d'évaluation comprend à la fois un résumé exécutif et un abstract (presque un communiqué de presse). Si l'on détermine dès le début les différents produits d'évaluation qui intéresseraient les différents publics, on pourra créer un cahier des charges plus complet pour le consultant et on s'assurera très tôt que les résultats ne resteront pas dans le bureau du gestionnaire d'évaluation (cf. tableau 6, ci-dessous).

Tableau 6 : Produits livrables de l'évaluation

Produit livrable de l'évaluation	Public	Utilisation prévue pour les informations
Rapport final d'évaluation avec annexes	Gestionnaire de projet, responsable de l'appui au projet, et, éventuellement, d'autres lecteurs techniques ou gestionnaires de l'organisation	Changer la gestion, déterminer la progression des résultats prévus/réels, revoir les processus de gestion, tirer les leçons apprises pour de prochains projets, identifier et documenter les difficultés et les solutions et donner des directives sur la façon de faire les changements, sur la base de preuves
Résumé exécutif	Directeur de pays, hiérarchie de l'organisation et parties prenantes	Donne un résumé des informations sur l'état du projet et des recommandations, et renvoie au rapport complet pour une présentation et une analyse supplémentaires

Produit livrable de l'évaluation	Public	Utilisation prévue pour les informations
Note technique	Parties intéressées dans l'organisation, parties prenantes, bailleur de fonds et communauté d'évaluateurs	Produit livrable de longueur moyenne qui examine un ou deux aspects de l'évaluation, processus ou résultats, suffisamment en détail pour être comparable avec d'autres résultats techniques, faisant souvent partie des produits livrables pour les subventions institutionnelles ou pour une action en direction des réseaux de pairs
Abstract ou communiqué de presse	Parties prenantes et grand public	Formulaire très bref comprenant les principaux résultats, convenable pour la haute hiérarchie et/ou la presse
Présentation/ rapport professionnel	Réseaux d'évaluateurs et de bailleurs de fonds et repas informels dans l'organisation	Résultats clés et méthodologie de l'évaluation plus en détail (et souvent avec des images ou des méthodes d'apprentissage plus actives)
Feedback aux participants	Communautés sur le terrain	La « voix » la plus informelle des résultats, peut être présentée durant des réunions communautaires ou dans le cadre d'un feedback régulier à la communauté pour montrer les résultats de leurs entretiens et éventuellement un classement par rapport à d'autres communautés ; peut être incorporée aux plans d'action communautaires.

Source : Auteur

Il est utile que le gestionnaire d'évaluation connaisse le public (et la langue ou le format nécessaire), même si ce n'est pas lui qui est gestionnaire de produire ces éléments. L'identification des produits livrables nécessaires fera partie de la gestion de l'équipe d'évaluation, même si la plupart des évaluateurs ne devront pas préparer l'ensemble de ces produits d'évaluation.

Renforcement des capacités en évaluation

Un élément à inclure dans le cahier des charges est la volonté de fournir des occasions d'apprentissage au personnel du projet durant le processus d'évaluation. Ces occasions d'apprentissage s'ajoutent souvent au temps passé à conduire l'évaluation, il faut tenir compte des éléments de temps et de coût pour voir dans quelle mesure le développement professionnel fera partie du travail du consultant. Inclure le mentoring et le partenariat a des avantages nets :

- 1 les employés seront impliqués plus activement dans l'évaluation et s'approprient donc ses résultats,
- 1 les meilleures capacités du personnel et l'augmentation de sa contribution aux prochaines évaluations peuvent augmenter à la fois la portée et l'utilisation de l'évaluation.
- 1 les employés forment de meilleures équipes et parce qu'ils en apprennent plus sur le processus d'évaluation, ils ont moins de craintes.

Quand les employés servent de traducteurs pendant une évaluation, les avantages d'une formation du personnel durant l'évaluation sont encore plus évidents. Les discussions en groupe focal sont nettement plus vivantes quand elles sont menées dans la langue locale plutôt que traduites d'une langue à l'autre. Si l'on forme des employés locaux à mener des discussions en groupes focaux, cela signifie que l'évaluateur peut observer le langage corporel ou la dynamique de groupe plutôt que d'écouter la traduction. Cela signifie aussi que le personnel local, durant un bilan journalier à la fin des entretiens de la journée, peut donner plus de contexte, confirmer les observations de l'évaluateur sur la dynamique de groupe et noter l'importance de ce qui a été dit ou pas dit. Si l'on utilise deux employés pour mener les discussions en groupes focaux, et que l'un d'eux enregistre, en demandant la permission, les conversations (sur un lecteur MP3, par exemple), cela permet aussi une analyse de texte plus riche de la terminologie et cela donne une voix plus authentique au rapport d'évaluation. Dans de nombreux cas, cela peut aussi étendre la portée des discussions en groupes focaux, qui peuvent rapidement devenir difficiles à manier. Les discussions en groupes focaux fonctionnent mieux quand il y a moins de 20 participants et, dans la plupart des villages, le « facteur de la girafe⁴ » crée des groupes beaucoup plus importants et gêne la collecte des données. Le fait d'avoir plusieurs personnes formées dans les discussions en groupes focaux peut permettre d'avoir deux groupes ou plus en même temps (de préférence, hors de portée de voix les uns des autres) et donne une autre manière de confirmer les informations.



Pendant qu'ils mènent l'évaluation, les évaluateurs apportent souvent :

- 1 un apprentissage pratique à d'autres employés nationaux sur la façon de mener l'évaluation,
- 1 des directives sur la planification, la gestion et le suivi des projets,
- 1 des suggestions pour une meilleure orientation des projets,
- 1 des plans pour un prochain projet (PNUD, n.d., p. 5)

4 Le « facteur de la girafe » est similaire à l'effet Hawthorne : les gens se comportent différemment quand ils sont observés, il tient aussi compte du fait qu'un évaluateur étranger sera remarqué dans une communauté. Tout le monde veut savoir ce que fait l'étranger et, même si l'intérêt risque de diminuer rapidement quand ils se rendent compte que l'étranger ne fait rien de particulièrement intéressant, il y a toujours cet intérêt pour l'inconnu. La plupart des évaluateurs ont fait l'expérience de se retourner brusquement et de trouver derrière eux toute une meute de petites garçons qui les suivent ou de s'asseoir pour prendre des notes et d'être entourés d'écoliers pendant la récréation. C'est un autre exemple où le fait d'avoir des employés locaux qui mènent un ou deux groupes focaux ailleurs signifie que le facteur de la girafe peut être contrôlé en mettant l'évaluateur physiquement à un autre endroit. Cela peut aussi donner à l'évaluateur une pause bien nécessaire ou une occasion de prendre contact avec le gestionnaire d'évaluation pour parler des progrès faits.

Les petits détails pratiques

Le gestionnaire d'évaluation ne doit pas oublier que l'appropriation d'une tâche est différente de la coordination de cette tâche. Il faut user de diplomatie quand on parle avec d'autres bureaux (contrats, finances) qui ont un rôle à jouer, que l'évaluation soit faite ou non, même s'ils ne font pas directement partie du personnel du projet.

Il s'agit là du cœur de ce module. Cette partie comprend une présentation de chacune des principales rubriques sur les choix, les avantages, les inconvénients et les raisons. L'Annexe I comprend aussi un check-list que le gestionnaire d'évaluation peut utiliser pour vérifier que les principales tâches sont réalisées.

Les prochaines sections du module suivent les rubriques présentées dans le tableau 7 ci-dessous et examinent les différentes responsabilités du gestionnaire d'évaluation. Heureusement, il y a souvent d'autres employés qui ont la responsabilité de ces tâches, mais il est important que le gestionnaire d'évaluation sache qu'il faut revoir chaque tâche et vérifier que rien n'est oublié. Le gestionnaire d'évaluation ne doit pas oublier que l'appropriation d'une tâche est différente de la coordination de cette tâche. Il faut user de diplomatie quand on parle avec d'autres bureaux (contrats, finances) qui ont un rôle à jouer, que l'évaluation soit faite ou non, même s'ils ne font pas directement partie du personnel du projet. Pour susciter leur intérêt et leur attention, il faut que le gestionnaire d'évaluation se renseigne bien à l'avance sur ce que sont leurs exigences pour le consultant (formats, calendrier, etc.) pour qu'il puisse faire une bonne coordination entre les bureaux d'appui et l'équipe du consultant.

Tableau 7 : Dernières sections du module

Sections	Principales rubriques	Sujets
Gestion de l'évaluation	Personnel	Renseignements sur les employés, employés en visite, partenaires en visite, consultants
	Finances	Budget, indemnités journalières, personnel, logistique, S&E, gestion des ressources
	Logistique	Organisation des voyages (internationaux et locaux) logement, accès aux communautés, traducteurs, correcteurs, personnel d'appui
	Taille et partenariats	Échelle de l'évaluation, évaluations en collaboration ou communes, évaluations de projets ou de programmes
Interaction du gestionnaire d'évaluation avec les parties prenantes et l'équipe d'évaluation	Relations	Avec le chef de l'équipe d'évaluation, le bailleur de fonds, les communautés, les partenaires, l'organisation (surtout la direction), d'autres projets dans le pays, des ONG sœurs, le gouvernement. Appui au gestionnaire d'évaluation
	Éléments psychologiques	Usure du personnel, facteur de crainte, réaction de la communauté, bien être du consultant
Contrats, communication et produits livrables	Contrat	Accord standard pour un consultant, jours, rôles, pénalités, interaction avec le cahier des charges, négociations avec le consultant
	Produits livrables et communication	Présentation, calendrier pour les rapports d'état/mises à jour, première version et version finale révisée, facture, rapports de dépenses
Organiser l'évaluation	Organiser l'évaluation	Plan de travail et chronogramme, calendrier des visites sur le terrain
Faire face à l'inattendu	L'inattendu	Quand changer la date d'une évaluation, raisons possibles

Gestion de l'évaluation



Outils et ressources

Gérer un outil d'évaluation

Les trois principaux éléments de la gestion d'une évaluation sont : le personnel, les finances et la logistique. La bonne nouvelle, pour le gestionnaire d'évaluation, c'est que les deux premiers sont généralement le travail d'autres personnes de l'organisation, mais le gestionnaire d'évaluation doit s'assurer qu'il y ait une communication entre ces personnes et l'équipe d'évaluation et aussi qu'on ne néglige pas les questions d'argent et de temps.

Gestion du personnel

Il y a deux questions principales dans la gestion du personnel pour le gestionnaire d'évaluation. La première est la composition de base de l'équipe et la seconde est de s'assurer qu'on s'occupe rapidement d'éventuels problèmes personnels concernant l'équipe d'évaluation.

Les trois principaux éléments de la mise en place d'une équipe d'évaluation sont :

- 1 la crédibilité,
- 1 la planification de l'équipe,
- 1 le conflit d'intérêt

La crédibilité est la combinaison des compétences ou de la formation et de la connaissance de l'activité et de l'organisation. Par exemple :

- 1 ces personnes feront-elles le travail en compensant leurs propres biais (sur le type d'activités ou le type d'ONG) par suffisamment de rigueur et d'expertise ?
- 1 Quels critères de sélection seront utilisés pour que les parties prenantes aient confiance dans les résultats de l'évaluation ?

Dans une certaine mesure, cela nous ramène au biais (décrit ci-dessus), mais il s'agit aussi de la confiance plus générale dans les résultats de l'évaluation. Par exemple, quelqu'un qui connaît bien l'Inde risque de douter des résultats d'un groupe focal mixte au Gujrat où on indique que les femmes se sont exprimées librement dans le groupe, en présence des hommes. Le lecteur aura donc des doutes sur le reste des résultats parce que cela représente une anomalie (un cas inhabituel) selon leur expérience.

La planification de l'équipe demande de combiner différents types

d'expertise en un tout cohérent, en trouvant l'équilibre entre les capacités individuelles et les demandes de l'évaluation. L'expertise peut être technique, régionale ou linguistique, et toutes ces compétences doivent être pesées quand on assemble l'équipe. On doit choisir les consultants par rapport aux ensembles de compétences nécessaires pour faire l'évaluation, et pas le contraire. C'est à la direction de déterminer quel profil correspond le mieux. Étant donné la coordination nécessaire, il faudra aussi trouver un équilibre entre les points forts des évaluateurs internes et externes. Pour la planification de l'équipe, il faut une communication aussi importante que possible entre les différentes parties prenantes et les membres de l'équipe d'évaluation.

Les trois principaux éléments de la gestion d'une évaluation sont : le personnel, les finances et la logistique.

Les réunions de planification de l'équipe sont un bon moyen de voir si les membres de l'équipe s'entendront durant l'évaluation. Il est préférable de tenir ces réunions au siège où on pourra faire d'autres entretiens, obtenir de la documentation et finaliser le cahier des charges. On peut proposer des candidats pour l'équipe, mais c'est souvent pendant les réunions de planification de l'équipe que les capacités des membres de l'équipe commencent à prendre forme et il peut être possible de changer les partenariats sur différentes composantes de l'évaluation pour gérer la combinaison de personnalités différentes. Même avec la meilleure réunion de planification de l'équipe, il peut encore y avoir des relations difficiles entre des membres de l'équipe d'évaluation (comme des querelles anciennes) et ce sera au gestionnaire d'évaluation de jouer le rôle de tampon ?) et d'offrir une écoute. Cela ne veut pas dire que les évaluateurs ne sont pas professionnels, mais quelquefois le stress du travail sur le terrain, ou leur histoire passée peuvent poser des problèmes dans le travail d'évaluation.

Le fait qu'un petit groupe de personnes soit plus facile à gérer qu'un grand et moins intimidant est aussi à prendre en compte. Il s'agira donc souvent de faire des compromis sur les capacités données dans le tableau des compétences. Quelqu'un qui peut gérer plusieurs domaines de contenu et de compétences peut être plus intéressant qu'une personne qui fait une seule chose de manière exceptionnelle. C'est là aussi une question d'équilibre et de priorités, tout en tenant compte de la disponibilité des consultants et des employés internes.

Le conflit d'intérêts est devenu ces dernières années un problème plus épineux pour l'USAID, en partie à cause de la perméabilité des postes dans le domaine du développement international. Il n'y a pas de règle absolue, mais généralement, on exclut de l'évaluation des activités les membres de l'équipe de conception et les personnes qui ont eu un contrat pour ces activités ou une supervision technique de ces activités. Cela peut être un problème que les personnes planifiant l'équipe doivent prendre en compte quand ils forment l'équipe. C'est encore un point subtil du choix d'évaluateurs internes ou externes, mais ces catégories ne sont pas gravées dans le roc.

Les questions de personnel qui surgissent durant une évaluation sont souvent une question de calendrier. Par exemple, quelqu'un était libre une semaine, mais le calendrier a changé et maintenant le gestionnaire d'évaluation doit trouver un remplaçant pour le candidat d'origine. Selon la position de la personne dans l'équipe d'évaluation, il faudra peut-être trouver quelqu'un d'un autre projet (dans la même organisation) ou il faudra peut-être revoir le directeur du projet pour suggérer de jeter le filet plus loin pour trouver quelqu'un. Les questions de personnel peuvent aussi être une question de personnalité, ajoutée au stress plus général quand son projet est évalué. Le gestionnaire d'évaluation devra peut-être être celui qui écoute l'expression de ces différends et qui trouve des solutions pour aider à les résoudre. Une façon d'éviter que l'épuisement ne cause d'autres problèmes dans l'évaluation est de bien gérer le calendrier. Il devra y avoir un temps de récupération après la collecte des données, à la fois pour que les membres de l'équipe puissent se reposer et aussi pour qu'ils puissent commencer à absorber et à analyser la masse d'informations. Ou prévoyez du temps pour que les différents membres internes de l'équipe puissent retourner à leur travail normal pour qu'ils ne ressentent pas la pression de leur propre bureau sur un travail pas fait. Prévoyez du temps où leurs compétences particulières pourront être déployées plus utilement pour une autre tâche de l'évaluation.

Le chef d'équipe aura probablement une idée très précise de qui doit travailler à quoi et il ne voudra généralement pas ralentir. C'est là que le gestionnaire d'évaluation a un rôle important à jouer, en gérant le temps pour ne pas aliéner le reste de l'équipe ni épuiser le consultant.

Gestion financière

Heureusement pour le gestionnaire d'évaluation, la plupart des aspects de gestion financière sont la responsabilité des comptables et d'autres employés des finances de l'organisation. Il y a cependant deux éléments où le gestionnaire d'évaluation doit comprendre les connexions entre l'évaluation et les coûts généraux – les dépenses courantes et le budget de S&E.

Dépenses courantes : Le gestionnaire d'évaluation doit savoir ce qui était prévu à l'origine au budget et s'assurer que les membres de l'équipe d'évaluation qui partent travailler sur le terrain ont le temps d'obtenir des avances de voyage du bureau des finances (obtenir des avances peut prendre plusieurs jours). Si le gestionnaire d'évaluation ne voyage pas avec l'équipe, le chef d'équipe, ou quelqu'un d'autre dans le personnel du projet, devra être le banquier pour les dépenses sur le terrain, comme le carburant ou le logement, et transmettre celles-ci au bureau principal à son retour. Si l'on note les dépenses au fur et à mesure, cela permettra au gestionnaire d'évaluation d'avoir une idée de la vitesse à laquelle l'argent est dépensé et si le rythme de la collecte de données risque ou non d'épuiser les fonds disponibles. S'il

a l'impression que l'évaluation va se trouver rapidement à court de fonds, le gestionnaire d'évaluation devra contacter le directeur du projet et le chef de l'équipe pour envisager des options possibles. Il pourra s'agir de trouver une autre source de financement ou éventuellement de réduire l'ampleur de l'évaluation. Il faut donc que le gestionnaire d'évaluation résolve ce problème dès qu'il le remarque.



Budget de S&E : Le budget de l'ensemble du S&E du projet dépend de la taille du projet et des demandes des bailleurs de fonds. *L'Annexe II* contient un outil pour vérifier qu'il y a suffisamment de financement pour chaque évaluation (dans le cadre de tout le système de S&E). Notez qu'il s'agit d'un dossier Excel et que les données utilisées ne sont que des exemples.

Les choix de gestion détermineront les coûts d'évaluation. Ces choix sont :

- la méthodologie,
- la composition de l'équipe,
- la rareté des compétences nécessaires,
- la profondeur et l'ampleur de la couverture,
- la complexité du cadre des résultats.

Il y a des coûts additionnels pour les traductions, les téléphones portables à l'intérieur du pays (le consultant devant acheter des unités supplémentaires) et pour d'autres frais logistiques (comme une carte d'identité). Dans certaines situations de conflit, il est aussi important de prévoir au budget des forces de sécurité pour accompagner l'équipe d'évaluation. Pour déterminer les lignes budgétaires, le gestionnaire d'évaluation doit voir quels sont les frais habituels pour n'importe quel visiteur au projet et ajouter les coûts associés à la nécessité de communiquer avec le consultant. Si un bureau de pays a une petite réserve de téléphones portables locaux avec les numéros des employés préprogrammés, ceux-ci seront utiles pour le consultant. C'est aussi une option économique, car il n'y a ainsi que peu de dépense supplémentaire.

Par nature, les évaluations coûtent cher. Il y a différentes manières de gérer les coûts. L'une des tendances les plus intéressantes de ces dernières années est le fait que deux organisations ou plus fassent des évaluations communes ou en collaboration. Il est clair que celles-ci fonctionnent mieux quand les projets ont beaucoup en commun, soit du point de vue géographique, soit du point de vue sectoriel. Cela demande beaucoup de coordination et de transparence entre les organisations et généralement, il faut une équipe un peu plus grande (pour se déployer dans des lieux multiples) mais cela permet aussi de mieux renforcer les capacités en évaluation et d'augmenter l'utilisation des résultats de l'évaluation parce qu'ils font partie d'une expérience commune.

Économies

Le gestionnaire d'évaluation ne doit pas seulement être capable de calculer les coûts du budget pour les dépenses courantes de l'évaluation, il doit aussi participer à toutes les conversations sur les possibilités de faire des économies. Toutes n'aideront pas pour l'évaluation, mais une partie de la planification de l'évaluation est de trouver un équilibre entre les besoins d'informations et les compétences techniques disponibles. Cette section présente certains coûts d'opportunité auxquels il faut réfléchir pour le calendrier et le budget.

Voyages combinés

Tout d'abord, les membres de l'équipe d'évaluation peuvent essayer de combiner plusieurs voyages, ce qui permet de partager les frais entre plusieurs organisations (plusieurs ONG dans un pays donné, par exemple, ou une ONG et une étude financées par la mission). Mais ces économies peuvent avoir pour résultat que l'un des membres de l'équipe d'évaluation s'implique moins dans la phase de rédaction du rapport de son premier contrat parce qu'il travaille déjà au deuxième. On peut atténuer ce problème, mais cela retardera sans doute la rédaction des rapports. Cela peut être source de ressentiment parmi les autres membres de l'équipe et il risque d'y avoir moins de consensus dans l'équipe qui ne parlera plus d'une seule voix. De nombreux évaluateurs acceptent plusieurs missions en même temps, surtout quand l'ONG a montré dans le passé qu'elle avait tendance à remettre les missions et encore plus s'ils ont plusieurs clients dans le pays où se fait le travail sur le terrain. Parmi les consultants indépendants, on dit souvent que cette stratégie permet de rembourser ses emprunts ou de payer les études des enfants. Les calendriers doivent être vérifiés attentivement pour qu'il soit possible de caser tous les différents types de travail dans un seul voyage.

Rationalisation

Rationaliser la collecte et l'analyse des données est une décision un peu plus risquée d'un point de vue méthodologique. Il ne s'agit pas seulement d'informations secondaires ou de la revue de documents et c'est généralement seulement possible pour une ONG bien organisée qui a déjà fait une pré-évaluation très approfondie. Cela demande d'avoir beaucoup d'informations facilement disponibles et d'excellentes méthodes d'évaluation des informations tournées vers les résultats.

Un bon exemple de rationalisation serait une série d'entretiens en groupes focaux, en regroupant les personnes interrogées par lieu géographique ou par types d'interventions. Il est important de garder à l'esprit ce que les résultats sont supposés être et de s'assurer que les indicateurs mesurent bien ces résultats pour l'évaluation.

Coûts cachés

Les deux exemples des voyages combinés et de la rationalisation, ci-dessus, présentent des coûts d'opportunité assez visibles. Il y a aussi des coûts d'opportunité cachés pour ce qui est du degré de participation qu'encourage l'équipe d'évaluation et les parties prenantes de l'activité. Une évaluation est une excellente occasion d'augmenter les compétences, de diffuser des informations et de créer un environnement plus favorable pour des efforts supplémentaires.

L'évaluation peut aussi être un énorme fardeau pour l'équipe de gestion de l'ONG à cause du temps pris sur le reste de son travail de gestion. Cela peut être un fardeau si les réunions avec les équipes d'évaluation sont mal dirigées ou que l'équipe d'évaluation demande beaucoup d'appui (comme un accès aux ordinateurs et aux véhicules ou d'autres services, comme des photocopies ou des traductions) (Billard, 1998, p. 30).



Le gestionnaire d'évaluation et le chef de l'équipe d'évaluation de l'ACDI doivent essayer de développer de

bonnes relations de travail durant la planification de l'évaluation, en établissant un dialogue qui permettra des communications interpersonnelles efficaces tout au long de l'évaluation. Il est important que les deux parties sortent du travail de planification avec une compréhension claire et commune de la façon dont le travail se fera, qui doit faire quoi, ce qui doit être produit et quand les produits livrables sont attendus.

Une fois que le plan de travail est approuvé par l'ACDI, il devient le principal document de gestion de l'évaluation et guide la fourniture des produits selon les attentes de l'agence durant toute la durée du contrat.

Pour préparer les plans de travail, les évaluateurs doivent s'appuyer sur ce qui a été présenté dans le cahier des charges pour identifier ce qui est faisable, suggérer des améliorations et des développements. Le gestionnaire d'évaluation de l'ACDI doit se tenir au courant des progrès et on peut lui demander de préciser des demandes ou des attentes – ou de donner des conseils. (Jones, Young et Stanley, 2004, p. 41).

Gestion logistique

La gestion logistique est peut-être l'élément le plus crucial pour le gestionnaire d'évaluation. Il y a beaucoup de petites choses à faire quand on mène une évaluation. S'assurer que rien n'est oublié permettra qu'une évaluation soit utile et à l'intérieur de son budget ou pas. Lors de l'élaboration du plan de travail initial, il est utile que le gestionnaire d'évaluation pense aux tâches suivantes dans le plan de travail et vérifie les coûts associés à ces tâches dans le budget.

En commençant par le cahier des charges, chaque tâche est présentée avec le travail correspondant. Quand il y a plusieurs équipes opérant sur le terrain, la quantité de travail peut rapidement augmenter pour chaque tâche, même si le nombre de jours calendaires passé sur chacune de ces tâches reste le même (ou même diminue) (cf. le cadre ci-dessous).

À cause des effets combinés du budget, des compétences et du temps, le gestionnaire d'évaluation devra peut-être passer des fonds d'une ligne budgétaire à l'autre. Il doit donc travailler en proche collaboration avec le responsable des finances du projet pour faire ces changements comme il faut. Ce n'est que quand il semble que l'évaluation va dépasser son budget que la direction du projet doit être prévenue. A ce moment-là, il sera peut-être nécessaire d'avoir une autre conversation avec l'évaluateur et la direction du projet sur les mérites relatifs des différentes sources de données et les options de coûts.



Deux est-il plus de deux fois mieux qu'un ?

Supposons qu'une évaluation ait prévu que le chef d'équipe mène 10 groupes focaux avec, au budget un total de 5 jours pour faire ce travail, en sachant qu'il faudrait du temps pour aller d'une communauté à l'autre et du temps pour réunir les membres des groupes focaux. Mais après les deux premiers jours, on a vu qu'un autre membre de l'équipe avait aussi la capacité de mener des groupes focaux.

L'évaluation devrait-elle utiliser les deux personnes pour mener les groupes focaux ? Réfléchissez à ces options :

- 1 L'évaluation pourrait avoir plus de groupes focaux, avec une plus large distribution des communautés impliquées dans ce travail, si le budget de l'évaluation peut être augmenté pour y inclure un autre véhicule et un autre chauffeur afin de permettre une collecte parallèle de données.
- 1 Le chef de l'équipe d'évaluation et l'autre membre de l'équipe peuvent mener les groupes focaux chacun à son tour dans chaque lieu, ce qui libèrera l'autre pour qu'il puisse observer plus directement soit les interactions dans le groupe, soit certaines des améliorations physiques dans les communautés, pour que chaque visite dans une communauté puisse fournir beaucoup plus d'informations.
- 1 Le temps sur le terrain pourrait être réduit à seulement 2 jours ½ parce qu'il y a maintenant deux équipes pour faire le même nombre de groupes focaux.

Source : Auteur

Taille de l'évaluation et partenariats

Si l'on partage l'espace de l'évaluation en travaillant en partenariat avec une autre ONG ou en travaillant avec des institutions d'enseignement supérieur, cela contribue à rendre l'équipe d'évaluation et le cahier des charges beaucoup plus importants. Cela augmente aussi le travail du gestionnaire d'évaluation,

surtout pour la coordination entre des parties prenantes beaucoup plus nombreuses. Comme les programmes du Titre II se dirigent de plus en plus vers un modèle de travail en consortium pour couvrir plus de territoire et plus de secteurs, une évaluation du Titre II qui aurait dû prendre trois semaines va probablement doubler en taille et en coût pour arriver au même degré de rigueur. Les partenariats avec les institutions d'enseignement supérieur sont aussi longs à négocier et ne sont souvent possibles que pendant les longues vacances entre les semestres – ce qui peut correspondre ou ne pas correspondre au calendrier de l'évaluation. Plus l'évaluation est vaste, plus le nombre de personnes impliquées dans le processus d'évaluation est important, et plus le rôle du gestionnaire d'évaluation sera de permettre une bonne coordination et une bonne communication entre toutes les parties prenantes. L'évaluation d'un seul projet peut couvrir un pays entier. Une revue sectorielle ou une évaluation de programme peuvent couvrir plusieurs pays où l'ONG envoie en même temps de nombreuses équipes distinctes sur le terrain. Essayez de ne pas faire gérer par un gestionnaire d'évaluation débutant, ni même par un seul gestionnaire d'évaluation, tout un ensemble d'évaluations séparées. Pour une série complexe d'évaluations, on peut avoir besoin d'un bataillon de gestionnaires d'évaluation, ayant chacun son travail particulier et coordonné par un conseiller technique plus expérimenté.

Interaction du gestionnaire d'évaluation avec les parties prenantes et l'équipe d'évaluation

L'un des principaux défis pour le gestionnaire d'évaluation est de mener l'évaluation jusqu'au bout sans laisser le processus endommager les relations existantes entre les parties prenantes. Ces relations peuvent déjà être fragiles ou difficiles et les évaluations peuvent rendre même de bons amis mal à l'aise à cause de trop d'informations. Une partie du travail du gestionnaire d'évaluation est de s'assurer que les communications se passent le mieux possible et que les calendriers peuvent être respectés avec un minimum de perturbations. En même temps, le gestionnaire d'évaluation doit aussi résoudre les problèmes de l'équipe d'évaluation et doit trouver des moyens d'aider l'équipe à fonctionner le mieux possible.

La relation entre le gestionnaire d'évaluation et le chef de l'équipe d'évaluation

La relation entre le gestionnaire d'évaluation et le chef de l'équipe d'évaluation est une des clés de la réussite du travail d'évaluation. Le chef de l'équipe d'évaluation doit être sûr que le gestionnaire d'évaluation fera ce qui est demandé et le gestionnaire d'évaluation doit être sûr que le chef de l'équipe d'évaluation fera son travail. Dans une situation idéale, le gestionnaire d'évaluation est quelqu'un que le chef d'équipe connaît déjà et en qui il a confiance, peut-être depuis une mission précédente. Mais les circonstances sont rarement idéales et l'une des meilleures manières d'établir une bonne relation de travail est que les deux personnes restent en contact par e-mail dès que l'évaluateur a été choisi. Tous deux doivent discuter de ce que l'évaluateur doit avoir préparé, de la logistique et d'autres questions. C'est une relation très brève et très intense et elle fonctionnera pour le mieux si les deux parties discutent de façon transparente de ce qu'elles demandent et de ce qu'elles attendent l'une de l'autre. Si c'est possible, étant donné les contraintes de temps et de budget qui existent dans toute évaluation, il faudrait que le gestionnaire d'évaluation et le chef de l'équipe d'évaluation passent une journée environ ensemble pour préparer l'arrivée du reste de l'équipe et pour que les deux parties puissent discuter de la manière dont chacune pourra faciliter le travail de l'autre. Les évaluations peuvent beaucoup intéresser le gestionnaire d'évaluation et ce moment passé ensemble peut servir à renforcer ses capacités.

Relations avec les parties prenantes

Le gestionnaire d'évaluation est souvent le communicateur principal

Une partie du travail du gestionnaire d'évaluation est de s'assurer que les communications se passent le mieux possible et que les calendriers peuvent être respectés avec un minimum de perturbations

entre l'équipe d'évaluation et le reste des parties prenantes. C'est un rôle qui commence pendant la pré-évaluation pour que les différentes parties prenantes aient leur mot à dire sur une plus grande partie du processus d'évaluation, comme des options méthodologiques particulières, la portée et les types de questions posées. Cela signifie aussi qu'il doit tenir ces parties prenantes au courant grâce à des communications régulières, comme des réunions, des e-mails, etc. pour qu'elles sachent où en est l'évaluation et pour qu'on puisse leur demander leur aide quand on en a besoin pour avoir accès à des informations nécessaires ou pour ouvrir des portes qu'une personne extérieure ne pourrait pas ouvrir. C'est important pour que l'évaluation se passe bien. Les évaluations doivent permettre de tirer des leçons du passé et créer un environnement où cela est possible. C'est souvent difficile si l'organisation (ou des parties prenantes particulières) se sentent menacées par les résultats.

Le directeur du projet (et le directeur du pays) doivent recevoir toutes les semaines des nouvelles du gestionnaire d'évaluation pour pouvoir dire à toute partie prenante leur posant la question où en est l'évaluation, surtout si l'équipe d'évaluation a demandé des entretiens au bureau de la partie prenante. Cela montre que l'organisation communique avec ses composantes. La bonne communication de

l'organisation avec ses partenaires n'est que partiellement le travail du gestionnaire d'évaluation. Le gestionnaire d'évaluation doit communiquer des informations sur le processus d'évaluation et, à la fin, les résultats de l'évaluation.

Cela aide l'organisation dans son ensemble, mais le gestionnaire d'évaluation aura souvent besoin de l'aide de la hiérarchie pour faire cela le plus efficacement possible. Cela peut être à cause de l'accès aux parties prenantes ou de la position du gestionnaire d'évaluation dans l'organisation et c'est donc à ses supérieurs hiérarchiques de s'assurer que les informations que leur communique le gestionnaire d'évaluation sont transmises vers le haut. Cela est vrai pour les résultats positifs comme pour les résultats négatifs, car une communication ouverte avec les parties prenantes est souvent un exercice de tact et de diplomatie. Et c'est quelque chose que les évaluateurs ne devraient pas avoir à faire.



Il y a deux réactions habituelles à des

conclusions d'évaluation négatives : blâmer les méthodes ou critiquer l'évaluateur. (Church et Rogers, 2006, p. 173)

Appui au gestionnaire d'évaluation

Il est très important que la direction du projet prenne régulièrement des nouvelles du gestionnaire d'évaluation. Si c'est un employé débutant qui est choisi pour ce rôle, il aura peut-être besoin d'aide pour découvrir la meilleure façon d'organiser les organigrammes et les charges de travail. Le gestionnaire

peut aussi avoir besoin d'aide pour prendre certaines décisions. Ses supérieurs hiérarchiques devront vérifier qu'il a l'autorisation, les bonnes informations ou les formulaires pour organiser l'utilisation des véhicules ou faire d'autres arrangements logistiques. Si le gestionnaire d'évaluation est un employé plus expérimenté, il n'aura sans doute pas autant besoin d'aide pour les détails de routine, mais il voudra peut-être discuter de différentes décisions en plus des communications habituelles avec la direction du projet sur la progression de l'évaluation. L'organisation doit reconnaître que le gestionnaire d'évaluation fait ce travail en plus (ou à la place) de son travail habituel et que ce travail a à la fois des effets positifs et des effets négatifs sur cet employé. C'est une bonne occasion d'en apprendre plus sur les techniques d'évaluation et d'acquérir une expérience en gestion. C'est aussi un casse-tête. Par conséquent, la direction du projet (ou les personnes placées plus haut dans l'organisation) doivent trouver des façons significatives de reconnaître le travail du gestionnaire d'évaluation pour encourager ces compétences chez les jeunes employés et pour reconnaître leur performance. On peut prévoir ça à la revue après action (dont on parlera plus loin), quand l'expérience est encore fraîche.

Éléments psychologiques

Une partie du travail avec un consultant est de déterminer si sa personnalité et son style de travail correspondront aussi bien à l'organisation qu'au contexte culturel. Voici quelques questions intéressantes à poser aux personnes donnant des références pour le consultant :

- **1 Ponctualité** : A-t-il respecté les dates limites et fourni le produit à temps ?
- **1 Réactivité** : Était-il suffisamment flexible pour faire face à des difficultés ou à des retards inattendus ? Répondait-il de façon appropriée à l'équipe du projet ?
- **1 Pertinence** : Suivait-il les termes de référence ?
- **1 Professionnalisme** : Quel était son style de travail, ses capacités en communication ou sa sensibilité culturelle ?
- **1 Bonne pratique de l'évaluateur** : Avait-il une relation ouverte avec l'équipe d'évaluation ? Expliquait-il ses décisions de manière proactive, sur la base des bonnes pratiques de l'évaluation ?
- **1 Conclusions basées sur les faits** : Les conclusions du rapport étaient-elles basées sur les faits ou étaient elles plus conjecturelles ? (Church et Rogers, 2006, p. 165).

Les évaluations sont stressantes. Il y a énormément de travail, et on n'a jamais le temps de faire un aussi bon travail qu'on voudrait. Les évaluateurs sont passés maîtres dans l'art de se reprocher de ne pas être parfaits. Ils peuvent ne pas avoir de patience avec des personnes qui aimeraient travailler un peu moins de 24 heures par jour. Bien que les évaluateurs soient évidemment des adultes, ce sera parfois au gestionnaire d'évaluation d'insister pour

qu'il y ait une journée de repos, ou un changement de rythme ou une fête d'anniversaire, juste pour diminuer l'intensité de l'évaluation. Si vous trouvez quelqu'un qui peut faire des massages au chef évaluateur, vous vous ferez un ami pour la vie. Si vous insistez simplement pour qu'il y ait une demi-journée de repos prévue régulièrement, cela permettra à l'équipe d'avoir un peu plus de ressources émotionnelles pour faire face aux rigueurs de l'évaluation. Les calendriers sont souvent serrés et il ne sera sans doute pas possible de prendre un week-end au milieu de l'évaluation, mais il est important de trouver un moment pour que l'équipe d'évaluation, et aussi le gestionnaire d'évaluation, puissent passer quelque temps les uns sans les autres entre deux activités importantes de l'évaluation (comme à la fin de la collecte des données ou au retour dans la capitale).

Contrats, communication et produits livrables

La communication et les produits livrables seront de la responsabilité directe du gestionnaire d'évaluation. Heureusement, le gestionnaire d'évaluation peut transférer la partie la plus difficile (les contrats) à d'autres personnes dans le bureau.

Les contrats

Il y a deux principaux types de contrats : un honoraire fixe et un coût plus dépenses. Le contrat à honoraire fixe est basé sur la production d'un produit livrable, tandis qu'un contrat coût plus dépenses peut insister plus sur le processus de production du produit livrable. Dans les deux cas, le consultant, en finalisant le cahier des charges, doit préciser le nombre de jours que cela prendra pour produire le rapport (y compris la collecte des données et les autres tâches) avec quelques lignes budgétaires particulières sur les voyages et les fournitures. La différence apparaît surtout quand le travail du consultant dépasse le temps imparti, car il est plus facile de changer un contrat coût plus dépenses qu'un contrat à honoraire fixe. Avec un contrat à honoraire fixe, le consultant peut se rendre compte que les jours supplémentaires font simplement partie des risques du métier et qu'il ne peut pas se faire payer le temps additionnel.

Un spécialiste des contrats du bureau préparera un contrat standard de l'organisation pour cette mission, le gestionnaire d'évaluation ne devra donc pas s'en occuper. Le gestionnaire d'évaluation gardera un exemplaire du contrat avec les autres matériels administratifs de l'évaluation. La seule chose que le gestionnaire d'évaluation peut avoir à faire est de donner son approbation quand le produit final est fourni et approuvé pour que la facture du consultant puisse être traitée (on notera que pour les produits livrables, cette procédure peut varier d'une organisation à l'autre). Si le gestionnaire d'évaluation n'approuve pas un produit livrable, pour une raison particulière, par exemple du fait de la qualité du rapport, le gestionnaire de projet et le gestionnaire d'évaluation devront décider avec le consultant des mesures correctives à prendre.

Les négociations entre le consultant et l'organisation devront de préférence être laissées au spécialiste des contrats et au gestionnaire de projet. Le gestionnaire d'évaluation doit savoir s'il y a des questions litigieuses particulières, mais ne devra pas être impliqué dans ces négociations. Il vaut peut-être mieux que le gestionnaire d'évaluation reste en dehors de ces discussions car les questions d'argent peuvent dépasser la mission.

Le gestionnaire d'évaluation devient important quand il s'agit de déterminer

Les négociations entre le consultant et l'organisation devront de préférence être laissées au spécialiste des contrats et au gestionnaire de projet.

si le consultant n'a pas respecté les termes du contrat. Peut-être que les produits livrables sont de mauvaise qualité, ou en retard, ou les deux, ou que les éléments définis dans le cahier des charges n'ont pas été achevés. Comme le gestionnaire d'évaluation aura le calendrier du travail et aura discuté des dates limites non respectées avec l'équipe de gestion du projet, il devrait s'agir de quelque chose qui ne pouvait tout simplement pas être résolu sans une autre solution. Dans ce cas, le gestionnaire d'évaluation doit être objectif et présenter son cas avec de bonnes justifications.

Dans de rares cas, après avoir fini son travail, le chef de l'équipe d'évaluation peut être totalement insatisfait du rapport final d'évaluation. Cela peut être dû au chef de l'équipe d'évaluation ou à la manière dont l'organisation a réécrit les résultats de l'évaluation sous un angle plus positif. Dans un cas mémorable, l'organisation a confié la rédaction à d'autres membres de l'équipe après le chef de l'équipe d'évaluation ait précipitamment quitté l'évaluation à cause de circonstances imprévues. Dans ce cas, le chef d'équipe peut demander que son nom ne soit pas mentionné sur le rapport d'évaluation. Dans ce genre de cas, pour éviter le risque de litige, il faudra que ce soit la plus haute direction du projet qui décide si le chef d'équipe doit recevoir un paiement total ou partiel.

Communication

Le rapport d'évaluation représente presque la dernière étape de la gestion d'une évaluation. L'une des premières tâches aura été de mettre en place le calendrier de communication et de le revoir avec le gestionnaire d'évaluation et le principal consultant, en précisant quand et comment le consultant doit faire le point et qui d'autre sera impliqué dans ces courtes communications. Les consultants ont généralement leur zone de confort en ce qui concerne les communications sur la progression de missions particulières et ces communications dépendront souvent du fait qu'ils ont ou non déjà travaillé auparavant dans le pays ou avec cette organisation particulière. Certains consultants aiment une approche plus collaborative et veulent impliquer leur client le plus souvent possible. Certains gestionnaires d'évaluation (et certaines organisations) veulent simplement des comptes rendus de routine, sans commentaires supplémentaires. Trouvez une stratégie de communication qui corresponde aussi bien que possible à ce que désirent les deux parties et tenez-vous en à cette stratégie. Si le gestionnaire d'évaluation ne veut pas recevoir trois douzaines d'e-mails par jour du consultant (et que personne d'autre dans le projet ne veuille en recevoir), il faudra le lui faire comprendre dès le début pour qu'il puisse organiser le niveau de communication. Quelquefois, la gestion de la communication est toute simple : le consultant commence un e-mail le matin et le complète sur plusieurs heures avant de l'envoyer. Il sera peut-être possible d'ajuster ces procédures en cours de route, mais pas forcément, il vaut donc mieux les préciser dès le début.

Le gestionnaire d'évaluation doit aussi avoir un plan de communication de routine avec la direction du projet. Déterminez le meilleur calendrier, mais soyez flexible pour que, s'il y a un événement ou un problème important au cours de l'évaluation, cela soit communiqué immédiatement à la personne contact de la direction.

Produits livrables

Le consultant et le gestionnaire d'évaluation doivent avoir établi des jalons particuliers dans le cadre du calendrier de l'évaluation pour la rédaction du rapport (ou tout autre produit livrable, comme le montre le module *Communiquer et rendre compte d'une évaluation*), car le rapport final est souvent retardé ou détourné sous la pression d'autres tâches. Certains consultants laisseront des versions provisoires des résultats à la fin des visites sur le terrain, en utilisant un plan préliminaire du rapport complet d'évaluation. Cela donne à l'équipe du projet une occasion de lire ces résultats avec le consultant pour voir si le format du rapport est approprié et adéquat pour leurs besoins. Ensuite, le consultant retourne souvent chez lui pour terminer le rapport. S'il faut d'autres informations, ou si certains faits doivent être vérifiés, ce sera encore au gestionnaire d'évaluation de s'assurer que les informations nécessaires soient transmises au consultant.

Cadre 2 : Processus d'évaluation

Phase 1 :	Travail préparatoire
Étape 1 :	Comprendre les éléments de base de l'évaluation
Étape 2 :	Identifier le gestionnaire d'évaluation, l'évaluateur et les principaux utilisateurs
Étape 3 :	Déterminer le but, l'utilisation prévue et la portée
Étape 4 :	Organiser la documentation du projet, les informations et la logistique
Phase II :	Conception de l'évaluation
Étape 5 :	Prendre des décisions pour les méthodes de conception et les mesures
Étape 6 :	Concevoir et tester les instruments de collecte
Phase III :	Mise en œuvre de l'évaluation
Étape 7 :	Collecter les données sur le terrain
Étape 8 :	Organiser et interpréter les données
Phase IV :	Utilisation de l'évaluation et apprentissage
Étape 9 :	Communiquer les résultats aux utilisateurs prévus

Source : Auteur

La longueur du rapport et le temps qu'il faut pour le rédiger ne sont pas toujours en corrélation directe. Un rapport plus court peut être plus difficile à écrire car il faut faire beaucoup d'analyse initiale avant de pouvoir en faire un résumé condensé. Un rapport plus long peut prendre plus longtemps à écrire, surtout si plusieurs auteurs sont impliqués (et que le chef d'équipe doit gérer l'équipe et corriger les différents styles d'écriture pour en faire un tout cohérent). Et un rapport plus court peut ne pas répondre à toutes les questions de l'équipe du projet sur son processus, pour ne pas parler du statut de leur travail. Des rapports plus longs peuvent contenir les réponses à des questions dans lesquelles les évaluateurs s'investissent personnellement ou une approche plus scientifique de l'analyse (avec beaucoup de citations et de notes).

Le gestionnaire d'évaluation devra rencontrer l'équipe de projet pendant la phase de pré-planification pour décider du meilleur format pour le rapport d'évaluation, afin que les résultats soient utiles et aient plus de chance d'être utilisés. C'est ensuite le rôle du gestionnaire d'évaluation de travailler avec le consultant pour produire ce rapport sans affecter la capacité de l'évaluateur à rendre compte sans crainte (mais avec diplomatie) des principaux résultats de l'évaluation.

Si d'autres produits livrables sont mentionnés dans le contrat, le gestionnaire d'évaluation devra s'assurer qu'ils sont aussi en cours de préparation et que le consultant a un calendrier pour remettre les produits livrables avant de quitter le pays ou relativement vite après. Certains produits livrables de l'évaluation pourront être produits sur place et le gestionnaire de projet peut décider qui écrit quels documents, car ce ne sera peut-être pas le gestionnaire d'évaluation.

Organiser l'évaluation

Bien qu'il puisse y avoir des différences dans la manière dont on organise une évaluation selon la composition de l'équipe, le ou les secteurs techniques concernés et l'objectif de l'évaluation, la plupart des évaluations suivent une série assez standard d'étapes. Par exemple, Catholic Relief Services (CRS)/Zambie a élaboré un processus en 10 étapes pour les différentes phases de l'évaluation, sur la base de son expérience dans 4 évaluations récentes (et de l'approche de Patton sur l'évaluation tournée vers l'utilisation). Son processus en 10 étapes est couvert par les trois modules de cette mini-série. Il est présenté ici pour montrer une adaptation intéressante par le terrain des directives du siège (cf. cadre 2, ci-dessous). C'est d'abord une fonction de ceux qui ont écrit le cahier des charges de déterminer qui prendra la responsabilité de chaque étape puis de déterminer un calendrier pour chaque étape. Le reste sera le fruit d'une médiation entre l'évaluateur et le gestionnaire d'évaluation. Une partie de ce travail peut et doit être faite avant l'évaluation pour que les informations de base (documentation sur le projet, cartes, principales personnes contact dans les communautés, liste des parties prenantes, etc.) soient réunies avant l'arrivée de l'équipe de consultants (cf. le module *Préparer une évaluation* pour plus d'informations). Cela est vrai pour les évaluateurs internes comme pour les évaluateurs externes.

Il est utile d'avoir un calendrier spécifique aux différentes tâches de collecte et d'analyse des données et de rédaction. Cela donne aussi bien au gestionnaire d'évaluation qu'à l'évaluateur des dates butoirs spécifiques et il est ainsi plus facile de gérer le travail d'évaluation. On peut aussi rendre les changements au calendrier de l'évaluation plus transparents et rationnels pour les supérieurs hiérarchiques à l'intérieur de l'organisation. En utilisant un format similaire à celui de la pré-évaluation, on s'assurera que toutes les tâches sont accomplies.

Faire face à l'inattendu

La plupart des ONG travaillent dans un environnement d'incertitude. Des changements dans des facteurs qui ne sont pas sous le contrôle du gestionnaire d'évaluation, ou même qui ne sont pas contrôlables par l'organisation elle-même, peuvent affecter, non seulement la façon dont se fera l'évaluation ou même l'opportunité d'en organiser une. Cette section explique les risques et les défis associés à un travail dans cet environnement, où il peut être nécessaire de mettre fin à l'évaluation et ce que cela signifie pour les parties impliquées. Dans n'importe laquelle de ces situations de changement rapide, il est crucial de communiquer rapidement et efficacement avec les principaux décideurs. La communication et les décisions prises peuvent varier selon la situation et selon les ressources et le mandat de l'organisation de mise en œuvre.

Changements macroéconomiques

Cette section explique en détails l'impact de trois facteurs, les taux de change, les prix du carburant et la possibilité de voyager, qui sont hors du contrôle du projet mais peuvent avoir un effet profond sur l'évaluation. Les évaluations doivent être faites avec un budget défini. Quand le taux de change du dollar fluctue à la hausse ou à la baisse, cela a des implications pour le budget du projet. Si la fluctuation est à la baisse, le budget diminue et cela peut avoir un effet modéré voire fatal sur la capacité de l'organisation à mener une évaluation approfondie car les réductions du taux de change peuvent affecter aussi bien le budget du projet dans son ensemble que les choix de missions pour les évaluateurs indépendants. Un dollar faible signifie que certaines missions peuvent être refusées au profit de missions payées en euros ou que des missions longues seront préférées à des missions courtes. Cela peut aussi signifier que le gestionnaire d'évaluation qui a un budget réduit devra peut-être maintenant :

- 1 réduire l'ampleur et la durée de l'évaluation,
- 1 changer la composition de l'équipe d'évaluation,
- 1 combiner d'autres activités d'évaluation ou de comptes-rendus avec l'évaluation (et donc changer le cahier des charges de l'équipe d'évaluation)

Option 1 : Réduire l'ampleur et la durée de l'évaluation. Il s'agit d'une décision prise par la direction du projet et/ou l'organisation

Le gestionnaire d'évaluation devra :

Il est utile d'avoir un calendrier spécifique aux différentes tâches de collecte et d'analyse des données et de rédaction.

- 1 communiquer immédiatement avec le consultant à propos du changement de conditions pour voir si le consultant est prêt à continuer et déterminer comment le changement de calendrier affecte les principales méthodes de collecte de données (il faudra aussi peut-être changer de consultant si le consultant d'origine ne veut pas ou ne peut pas travailler avec ces changements). Du fait de ces changements méthodologiques l'évaluation risquera d'être moins rigoureuse s'ils ne sont pas faits de façon réfléchi ou si les coupures dans le budget sont importantes. La plupart des consultants peuvent proposer des méthodes alternatives et sont suffisamment réalistes pour s'adapter à un changement de circonstances.
- 1 Communiquer immédiatement avec le bailleur de fonds sur les éventuelles approbations nécessaires pour changer le cahier des charges, en incluant une explication. Voir si cela suffit pour avoir l'approbation du bailleur de fonds. Selon les exigences du bailleur de fonds, il peut y avoir d'autres manières de financer l'évaluation d'origine, mais ce financement ne viendra peut-être pas du bailleur de fonds d'origine. Il peut y avoir d'autres sources de financement si le déficit est prévu, comme demander un financement à l'organisation de mise en œuvre.

Option 2 : Changer la composition de l'équipe d'évaluation. On peut par exemple utiliser plus d'employés internes et moins de consultants ou simplement moins de consultants. Cela peut signifier une grosse augmentation de la charge de travail des consultants ou une diminution de la rigueur technique et de la portée de l'évaluation.

Le gestionnaire d'évaluation devra :

- 1 communiquer immédiatement avec le chef de l'équipe d'évaluation. Par exemple, le chef d'équipe ne sera pas ravi d'arriver dans le pays et de découvrir qu'il n'y a personne pour s'occuper de la partie nutrition de l'évaluation de la sécurité alimentaire et que cela sera donc ajouté à son travail,
- 1 communiquer immédiatement avec l'équipe responsable de la préparation du cahier des charges pour qu'il puisse être modifié en conséquence. Il faudra peut-être alors des employés régionaux ou du siège qui soient disponibles immédiatement pour prendre la place,
- 1 communiquer immédiatement avec le bailleur de fonds pour présenter les changements de plans et lui demander l'autorisation de faire ces changements.

Option 3 : Combiner l'évaluation avec une autre activité de compte-rendu (ou de formation). Il y a peu de chance pour que cela fasse économiser au budget beaucoup plus qu'un ou deux billets d'avion, mais cela pourrait être transformé en une activité de renforcement des capacités qui pourrait impliquer d'autres employés. Et cela pourrait venir d'une autre ligne budgétaire ce qui permettrait de compenser la réduction des fonds due à la fluctuation des taux de change.

Le gestionnaire d'évaluation devra :

Cette section explique les risques et les défis associés à un travail dans un environnement incertain, où il peut être nécessaire de mettre fin à l'évaluation et ce que cela signifie pour les parties impliquées.

- 1 Communiquer immédiatement avec le chef de l'équipe d'évaluation. Par exemple, le chef d'équipe ne vous sera pas reconnaissant si, à son arrivée dans le pays, il se rend compte qu'il passe maintenant deux semaines de plus pour faire une formation aux employés sur les principes de base du suivi et de l'évaluation ou pour diriger un atelier sur « Comment préparer un rapport annuel » alors qu'il n'est pas disponible.
- 1 Communiquer immédiatement avec l'équipe responsable de la préparation du cahier des charges pour qu'elle puisse modifier celui-ci en conséquence. Et ne pas oublier de vérifier avec le personnel des finances que c'est bien une utilisation légitime des fonds du projet.
- 1 Communiquer immédiatement avec le bailleur de fonds pour présenter les changements de plans et lui demander l'autorisation de faire ces changements.

Instabilité politique

Si la situation intérieure du pays est instable et que les voyages ne sont pas sûrs, à cause de troubles civils ou des effets négatifs d'une élection, ce n'est pas une bonne idée de faire l'évaluation. C'est une mauvaise décision. Il y a bien sûr divers degrés dans les troubles. Par exemple, une grève nationale des enseignants est évidemment moins problématique que des émeutes prolongées dans la capitale. Une chose importante dont le gestionnaire d'évaluation doit se souvenir, c'est de prévoir une assurance annulation pour le remboursement des billets d'avion non utilisés (la plupart des agences de voyage le font automatiquement, mais il vaut mieux demander). Il faut agir avec discernement mais on doit aussi prendre en compte le fait que la situation peut changer rapidement. Si on prend la décision de faire l'évaluation et que la situation se détériore au point que l'équipe doit être évacuée, ces coûts doubleront automatiquement le prix de l'évaluation. Plutôt que de prédire quand la situation va se stabiliser, il vaut souvent mieux ajourner l'évaluation. Dans ce cas, le gestionnaire d'évaluation devra encore une fois communiquer avec l'équipe d'évaluation, le personnel du projet et le bailleur de fonds en expliquant les raisons du retard. Il faudra peut-être trouver un autre consultant si le premier n'est plus disponible ou, comme avec les autres cas imprévus, changer l'ampleur de l'évaluation pour prendre en compte le changement de situation.

Durant la guerre du Golfe, de nombreuses ONG n'ont pas pu envoyer d'équipes sur le terrain et elles ont donc trouvé une « solution de contournement » avec le bailleur de fonds. Certaines ONG ont fait des revues au bureau qui ont servi d'évaluation finale du projet puis, plus d'un an après la fin du projet, ont envoyé des équipes faire plus ou moins une évaluation d'impact sur le terrain. C'était une stratégie risquée car les effets pouvaient avoir disparu, mais cela pouvait être payant car cela pouvait directement aborder la question de viabilité d'un type particulier d'assistance technique.

Severe Weather and Travel Advisories

Quelquefois, les équipes peuvent travailler en tenant compte des problèmes saisonniers de climat, comme les cyclones et les inondations. Par exemple, au Cambodge, certains villages sont toujours isolés durant la saison des pluies et il faut un bateau pour les atteindre. C'est un problème logistique. Ce qui est compliqué, avec le temps, c'est qu'il est imprévisible. Comme avec les situations d'insécurité, ci-dessus, le meilleur conseil est d'être raisonnable. Les grandes catastrophes ne peuvent pas être prévues, mais on peut prendre des précautions raisonnables. Si le temps se détériore subitement au point qu'il n'est plus sûr pour l'équipe de travailler (comme dans le cas d'un cyclone au Myanmar), il serait alors temps de mettre en œuvre des plans d'évacuation et d'urgence préparés avec l'équipe, comme prévenir leurs contacts d'urgence. Non seulement cela affectera la capacité de l'équipe à mener l'évaluation, mais cela peut avoir deux effets imprévus sur les résultats de l'évaluation. Le premier est un effet négatif, par exemple quand les toits du village dans un projet de préparation aux catastrophes/sécurité alimentaire se sont écroulés parce que le riz stocké (sur les toits) a gonflé à cause de l'excès d'humidité dû à la tempête. Le second est un effet positif, par exemple quand un bâtiment scolaire construit pour résister aux cyclones a résisté au tsunami et a offert un abri supplémentaire aux membres de la communauté pendant des mois après le raz-de-marée. Quand la date de l'évaluation est changée, les conséquences d'éléments involontaires devront être observées car elles peuvent montrer que la communauté sera prête à travailler à nouveau avec l'organisation (dans le cas positif) ou qu'il faudra faire un travail en direction de la communauté (dans le cas négatif).

Comme pour les scénarios ci-dessus, il est impératif que le gestionnaire d'évaluation informe les parties prenantes du changement de calendrier et des circonstances, surtout s'il faut chercher une nouvelle équipe qui pourrait travailler avec le nouveau calendrier. Il est clair que ce ne sera pas l'ordre du jour principal de l'organisation de mise en œuvre, qui sera sans doute tournée vers le travail d'assistance, mais il devrait être prioritaire. Au minimum, les informations collectées durant la pré-évaluation peuvent aider à démarrer une évaluation initiale des besoins faite dans le cadre des opérations d'assistance.

Urgences de santé dans l'équipe

Il y a quelquefois des urgences, concernant parfois le consultant ou des membres de l'équipe et quelquefois leur famille. Le gestionnaire d'évaluation doit prendre en compte deux éléments. Le premier est l'achat dès le début d'une assurance d'évacuation médicale (Medevac) pour le consultant et les membres de l'équipe dans le cadre de la préparation de leur contrat.⁵ L'assurance Medevac couvre les urgences médicales dans le pays soit dans des installations médicales dans la capitale soit en évacuant la personne blessée ou malade vers un autre endroit. La seconde est de reconnaître la priorité humaine de base qui est d'être avec sa famille en temps de crise. Si

⁵ L'assurance Medevac est souvent exigée par le bailleur de fonds pour les consultants

un membre de l'équipe doit rentrer chez lui pour une urgence familiale, il sera peut-être nécessaire de changer la date de l'évaluation, de trouver un remplaçant pour cette personne ou de modifier le cahier des charges pour compenser son absence. Dans tous les cas, on appliquera la même procédure de communication et de coordination que dans les autres circonstances inattendues. De plus, ce serait tout aussi approprié que l'organisation de mise en œuvre écrive formellement à la personne affectée pour lui exprimer son soutien. Dans le stress du travail dans le secteur humanitaire, il est facile d'oublier que les urgences familiales sont importantes aussi.

Problèmes légaux

Visas : Dans la plupart des cas, il est relativement facile d'avoir un visa. Autant que possible, le consultant (et/ou l'organisation de mise en œuvre, si c'est elle qui s'en occupe normalement) doit avoir un visa avant l'arrivée dans le pays. Certains pays donnent les visas à l'arrivée ou ne demandent pas de visa pour certaines nationalités. Il est important de voir quelles sont les règles pour les visas avant de partir pour le pays pour qu'il n'y ait pas de surprise à l'aéroport à l'arrivée, comme par exemple un personne qui se trouve détenue à l'aéroport parce qu'elle n'a pas le visa nécessaire ou parce que d'autres documents ne sont pas corrects. Une autre question légale est de s'assurer que le consultant a le droit d'entrer (ou de revenir) dans le pays. Il s'agit là de travail administratif de base.

Conduite personnelle : Dans la plupart des cas, l'organisation de mise en œuvre doit écrire une lettre où elle se porte garante de la conduite de la personne dans le pays. S'il y a des problèmes légaux durant l'évaluation, l'équipe d'évaluation doit être considérée comme faisant partie de l'organisation de mise en œuvre et donc avoir droit à une représentation légale appropriée. De nombreux évaluateurs ont été impliqués dans de petits accidents de la circulation pendant une évaluation, dont certains ont eu pour conséquences des blessures ou des dommages matériels. Tous les accidents seront déclarés aussi vite que possible aux autorités locales (ou au directeur de pays, si nécessaire). Certains accidents peuvent être plus graves et le gestionnaire d'évaluation doit y répondre sur la base de la politique actuelle de l'ONG. D'autres questions légales peuvent avoir des conséquences potentiellement graves et doivent être prises au sérieux. La plupart des consultants et des employés ont des personnes honorables, mais même la personne la plus honorable peut faire une erreur de jugement ou se trouver au mauvais endroit au mauvais moment.

Sécurité : La sécurité est un aspect important à prendre en compte lors d'une évaluation. Dans des situations dangereuses, des employés peuvent être victimes de crimes. Le personnel des ONG est vulnérable. Ces derniers temps, les médias ont fait mention d'enlèvements en Afghanistan ou de morts au Soudan. Ces cas demandent aussi une action légale et une communication

rapide entre le gestionnaire d'évaluation et la hiérarchie dans le pays et au siège de l'organisation.

Changements de personnel

Les employés des ONG ont tendance à être très mobiles. Cela représente toujours des difficultés pour les évaluations, car des personnes importantes risquent de ne plus être là. Quand un changement de personnel a lieu pendant une évaluation ou, pire, quand le gestionnaire d'évaluation part, on risque de perdre de l'élan et de la mémoire institutionnelle. Quand des employés partent, les anciens employés et les nouveaux n'ont pas souvent de temps ensemble pour faire la transition. Cela signifie que quelqu'un doit prendre un travail avec peu ou pas de préparation. C'est pourquoi la pré-évaluation est si importante et pourquoi il faut préparer avec l'équipe d'évaluation un calendrier d'évaluation qui pourra être utilisé pour faire le travail. Gardez les contacts de l'ancien titulaire du poste pour pouvoir le toucher en cas d'urgence (par exemple pour trouver les clés du classeur à dossiers). Il faut surtout documenter régulièrement le processus d'évaluation. Il y a de faibles chances pour que l'évaluation doive être retardée si le travail d'origine ne peut pas être fini. Les cadres de l'ONG dans le pays devront donc être tenus au courant pour que la décision puisse être prise le moment venu de façon humaine.

Implication du changement de date de l'évaluation

Tous les facteurs ci-dessous pourraient aboutir à ce qu'il soit nécessaire de changer la date de l'évaluation, ou, dans le pire des cas, de l'annuler. Avec une bonne communication, un changement de date peut être gérable. Il a des implications de coût (si l'équipe d'évaluation est déjà sur le terrain) ou si les consultants choisis ne sont plus disponibles. Là où cela devient un peu plus sérieux pour l'organisation, c'est quand les changements de dates arrivent de façon régulière. Le bailleur de fonds le remarquera et, ce qui est peut-être plus important, l'évaluateur le remarquera (et cela a souvent des implications sérieuses pour ses revenus). De nombreuses ONG ont une liste de consultants qu'elles utilisent pour les évaluations et la plupart des consultants ont une petite liste d'amis ou de collègues qu'ils contactent quand ils ne peuvent pas accepter une mission particulière. C'est une communauté soudée et les bons consultants ont généralement leur année de travail prévue bien à l'avance.

Dès qu'une évaluation est prévue, le consultant choisi prévoit du temps pour cette mission et souvent il refuse d'autres offres pour faire ce travail. Il sera peut-être possible pour le consultant de changer la date une fois. Le gestionnaire d'évaluation devra essayer d'utiliser les réseaux d'évaluateurs (ceux de l'organisation et ceux du consultant) pour trouver un remplaçant. La plupart des consultants qui travaillent depuis longtemps pour une organisation feront leur possible pour accepter de petits changements de calendrier, mais il n'est pas

réaliste de s'attendre à ce que quelqu'un garde six mois libres sur son agenda pour des retards presque constants. Ce qui se passera plus probablement, c'est que, avec une bonne communication entre le gestionnaire d'évaluation et le consultant préféré, on choisira comme nouvelles dates pour l'évaluation celles qui arrangent le mieux le consultant (qui devra peut-être jongler judicieusement avec son travail pour rendre service avec un bon client).

Cependant, des ajournements trop nombreux signifieront probablement qu'il faudra passer d'une évaluation externe à une revue interne ce qui en diminuera nettement la rigueur. Ce ne sera pas vraiment une évaluation mais plutôt un élément sur la liste des choses à faire pour le projet. Dans le cas d'une revue à mi-parcours, cela signifie aussi que, alors qu'avec des recommandations suffisamment détaillées le projet aurait pu redéfinir sa direction, il s'agira maintenant plus d'une étude de cas que d'un processus menant au changement. Et le bailleur de fonds commencera aussi à se poser des questions si une évaluation initialement prévue pour octobre, puis retardée jusqu'en novembre est reprogrammée pour janvier, mise en attente jusqu'à la fin mars pour être finalement faite en juillet. Cela est symptomatique de problèmes plus profonds dans le projet.



La meilleure stratégie est de recruter un gestionnaire d'évaluation qui ne fait pas partie de l'équipe du projet devant être évalué.

Si elle est bien faite, la séparation de la gestion de l'évaluation et de l'évaluation elle-même crée un « pare-feu politique » entre les évaluateurs et le programme, ce qui permet à l'évaluation d'être libre du contrôle ou d'une influence indue des personnes responsables du projet. De plus, cette structure permet à une évaluation dirigée de l'intérieur d'être aussi prêt que possible d'une évaluation indépendante. (Church et Rogers, 2006, p. 168)

Le gestionnaire doit bien garder à l'esprit qu'il gère l'administration et non le contenu de l'évaluation. La nature des conclusions n'est pas du ressort du gestionnaire, sauf si la conclusion ne semble pas basée sur des faits ou s'il y manque des variables clés. Dans ce cas, il est normal que le gestionnaire demande un changement dans le rapport, sous la forme soit des preuves supplémentaires pour justifier la conclusion soit de l'incorporation des variables manquantes, à condition que cela ait été vérifié. (Church et Rogers, 2006, p. 169)

Compétences en gestion

Cette section présente les compétences et talents en gestion d'un bon gestionnaire d'évaluation en donnant suffisamment de détails pour aider les organisations à déterminer quelles personnes pourraient être de bons gestionnaires d'évaluation.

Il y a plusieurs talents que devrait avoir un bon gestionnaire d'évaluation. Ceux-ci n'aideront pas seulement à déterminer qui pourra être le meilleur choix pour ce travail, ils amélioreront aussi la performance du gestionnaire d'évaluation et la qualité de l'évaluation. Il vaut mieux ne pas considérer le gestionnaire d'évaluation comme l'employé du projet qui est responsable à lui seul de la réussite de l'évaluation. On doit plutôt le voir comme le contact principal pour l'évaluation. Le gestionnaire d'évaluation contribue à la réussite ou à l'échec d'une évaluation.

Une bonne capacité d'organisation

Une bonne capacité d'organisation est la qualité principale des meilleurs gestionnaires d'évaluation. L'utilisation du module *Préparer une évaluation* aide à mettre sur pied l'organisation de base pour l'évaluation, mais être capable de garder les calendriers plus ou moins en place devient très important au cours de l'évaluation. Les bons gestionnaires ont des calendriers et les tiennent à jour, et ils s'assurent que tous les documents et autres produits livrables sont bien structurés et prêts à temps. Demandez-vous qui, dans votre bureau, a ce genre de capacité. C'est un bon point de départ pour choisir un gestionnaire d'évaluation interne.

Pourquoi cette capacité est nécessaire : Quand il a mené une enquête durant le Ramadan, après le tremblement de terre de Balakot, au Pakistan, le gestionnaire savait que l'accès, la disponibilité et la capacité d'attention seraient tous affectés par la faim. La durée de l'enquête a été légèrement allongée, les équipes ont été augmentées et on a ajouté des groupes supplémentaires à l'échantillon pour que le projet puisse redéployer les équipes et que celles-ci puissent faire des pauses (tous les deux jours) et rentrer chez elles tous les soirs. Des bilans étaient prévus après l'*iftar* (la rupture du jeûne) et financés par le projet. Une autre équipe vérifiait les données entrées au bureau de base du projet pendant la journée et en début de soirée pour que le travail du lendemain puisse commencer en parlant des problèmes rencontrés.

La mémoire institutionnelle

La mémoire institutionnelle est aussi une capacité importante pour un bon gestionnaire d'évaluation. Il doit déjà assez bien connaître l'organisation et le projet pour pouvoir répondre aux questions de l'évaluateur. Certains évaluateurs travaillent plusieurs fois pour la même organisation, mais les organisations changent de personnel et il est utile d'avoir un gestionnaire d'évaluation qui puisse répondre à des questions sur l'organisation, son histoire et les rôles et les responsabilités à l'intérieur de l'organisation. C'est encore mieux si cette personne connaît bien le projet. Pour avoir un gestionnaire d'évaluation ayant une bonne mémoire institutionnelle, il vaudrait mieux ne pas choisir

un stagiaire qui est là pour l'été, mais il pourrait s'agir d'un employé local qui travaille depuis le début du projet pour le gestionnaire de projet. Le secrétaire du directeur de pays, par exemple, ou le principal chauffeur peuvent par exemple être les meilleurs informateurs lors d'une évaluation.

Quand cela manque : Il se passe souvent assez longtemps entre la rédaction d'un document de projet et le début de la mise en œuvre du projet. Un plan de S&E ayant été rédigé au début de l'automne a été défendu en décembre par l'auteur principal. Le consortium a donc eu accès à la personne qui pouvait le mieux en expliquer les termes, choix et justifications à un groupe de représentants assez hostiles de bailleurs de fonds. Une fois que le projet a démarré (à la fin de l'année suivante), seul l'auteur était encore plus ou moins accessible à l'équipe du projet pour pouvoir continuer à donner des explications et des suggestions. Mais la conception avait subi énormément de changements durant le processus de revue, ainsi que les membres du consortium et la couverture du projet, y compris la participation de l'organisation du principal auteur au projet. Ces changements de partenaires du projet ont affecté la mémoire institutionnelle.

Une bonne connaissance des méthodes d'évaluation

Une bonne connaissance des méthodes d'évaluation est aussi une qualité d'un bon gestionnaire d'évaluation. Cela lui permettra de communiquer plus facilement avec l'évaluateur. Et il lui sera aussi plus facile d'expliquer au reste du personnel du projet pourquoi certaines méthodes doivent être révisées ou pourquoi différentes tâches prennent plus longtemps. Le meilleur choix de gestionnaire d'évaluation est sans doute quelqu'un qui a déjà participé à une évaluation, de préférence dans le même pays, et a donc un cadre de référence spécifique pour les méthodes à utiliser. Il est important que le gestionnaire d'évaluation étudie à l'avance les matériels de formation et les listes de lecture et qu'il se familiarise avec le vocabulaire de l'évaluation. Il est souvent très utile que le gestionnaire d'évaluation connaisse bien les principaux logiciels utilisés par le projet (le projet note généralement les

Une bonne capacité d'organisation est la qualité principale des meilleurs gestionnaires d'évaluation.

informations avec Microsoft Project), ce qui l'aidera à garder l'évaluation organisée et fera gagner beaucoup de temps à l'évaluateur parce qu'il ne devra pas travailler avec des logiciels qu'il ne connaît pas. Ceci devrait faire partie du cahier des charges de l'évaluation afin que le développement des capacités du personnel fasse partie intégrante du processus d'évaluation. Quelqu'un qui réussit à gérer une évaluation est souvent intéressé à acquérir de nouvelles compétences pour la mise en œuvre de l'évaluation et cela peut être une importante motivation pour une formation professionnelle supplémentaire.

Quand c'est utile : Dans une évaluation en Inde, le principal évaluateur a passé beaucoup de temps à travailler sur les méthodes du reste de l'équipe de projet pour les groupes focaux, en travaillant surtout en proche collaboration avec un jeune formateur à qui on avait donné le travail de coordonner l'évaluation. Dans le cadre de l'évaluation, le principal évaluateur a organisé une mini-formation sur les méthodes d'évaluation et le jeune formateur a joué le rôle de principal traducteur (en hindi et en gujarati). Le jeune formateur a ensuite été promu à un poste plus élevé dans la gestion du projet quand l'organisation a commencé des opérations dans un autre état indien. En reconnaissant les capacités, en trouvant des possibilités de les faire éclore et en établissant un partenariat entre une personne intéressée et une personne plus expérimentée et décidée à renforcer les capacités locales, l'organisation a pu trouver une personne qui a mené des opérations pour tout un secteur technique pour le tsunami.



7 talents d'un bon gestionnaire d'évaluation

Au niveau personnel

- Capacité d'organisation
- Mémoire institutionnelle
- Connaissance des méthodes d'évaluation
- Attitude sérieuse
- Bon contact avec les gens
- Sens de l'humour

Au niveau de l'organisation

- Système d'appui

Attitude sérieuse

Quelqu'un qui a une attitude sérieuse (ou dignité) peut inspirer confiance en tant que gestionnaire d'évaluation. C'est une qualité rare. Un jeune employé n'a généralement pas les ressources personnelles nécessaires pour être crédible quand il prend des décisions ou qu'il organise les ressources. Cherchez une personne vers laquelle les employés du projet comme ceux du pays se tournent généralement quand ils veulent résoudre un problème de travail, avec laquelle ils sont confiants qu'elle trouvera une solution équitable et juste. L'une des principales critiques dans une évaluation au début des programmes pour le tsunami était que le chef d'équipe « manquait de dignité

», c'est-à-dire que personne ne l'écoutait et qu'il ne pouvait par conséquent pas gérer efficacement. Quelqu'un qui a une attitude sérieuse aura la maturité d'accomplir les tâches et de gagner le respect de ses collègues.

Quand c'est utile : Une équipe de trois personnes (de trois organisations participantes différentes) a mis sur pied un plan de S&E du Titre II. Deux des trois personnes étaient des cadres qui étaient venus de l'étranger pour cette mission. La troisième était beaucoup plus débutante et avait été affectée dans le pays en tant que gestionnaire de S&E pour les opérations d'assistance précédentes. Les deux personnes plus expérimentées avaient travaillé ensemble auparavant, se connaissaient bien et avaient élaboré les matériels de formation de leurs organisations dans un environnement de collaboration inhabituelle. La plus jeune n'a pas seulement gardé les deux plus expérimentés sur la bonne voie, dans le budget et dans les temps, mais elle a aussi réussi à faire passer ses propres compétences et la clarté de son écriture dans le produit final. Les membres expérimentés de l'équipe pouvaient voir comment elle se développait professionnellement presque d'un jour à l'autre et étaient ravis de la voir exceller.

Un bon contact avec les gens

Un bon contact avec les gens est sans doute la qualité la plus facile à identifier. Un bon gestionnaire d'évaluation doit avoir ces compétences : la capacité à prendre des décisions, la bonne volonté des employés à travailler avec lui, l'accessibilité pour résoudre des problèmes et des compétences en communication. Toutes ces compétences seront sans doute testées durant une évaluation. Qui se souvient des anniversaires et des fêtes de famille ? Qui écoute ses collègues quand ils parlent de leurs problèmes ? Cherchez quelqu'un de vraiment sympathique, qui veut aider. La plupart des personnes travaillant dans le développement international veulent aider, mais tout le monde n'est pas capable d'avoir un contact au niveau émotionnel. La capacité d'avoir ce contact personnel crée une atmosphère plus favorable à une communication ouverte et contribue à un travail où tout le monde est prêt à y mettre du sien et à s'adapter aux changements de calendrier. Si l'on sait quand les gens sont stressés et que l'on trouve des solutions créatives pour réduire le stress, cela peut faire une énorme différence pour le moral de l'équipe. Il est utile que le gestionnaire de projet ait un gestionnaire qui soit conscient de ces difficultés et de noter cela dans le cadre du plan de performance de la personne.

Quand cela manque : Pour une évaluation à longue distance, le gestionnaire d'évaluation et la principale évaluatrice avaient mal commencé : le gestionnaire d'évaluation s'est senti débordé par le nombre d'e-mails que lui envoyait l'évaluatrice. Il n'osait pas en parler elle et ce point n'avait pas été discuté avant le début de l'évaluation.

Cela est devenu un point sensible entre les deux, l'une voulant plus de collaboration et l'autre voulant qu'on le laisse tranquille. Toutes les interactions suivantes entre ces deux personnes ont donc été polluées par ce problème et l'organisation a dû utiliser des intermédiaires entre eux plus tard dans l'évaluation (avec l'augmentation du stress et de la fatigue). En conséquence, les résultats de l'évaluation ont été moins utiles pour l'organisation parce que le gestionnaire d'évaluation avait passé beaucoup de temps à critiquer les méthodes de travail de l'évaluatrice ce qui avait diminué la crédibilité de celle-ci dans l'organisation.

Quand c'est utile : L'équipe d'enquête avait prévu de se réunir dans la capitale d'une province du Cambodge à la fin d'une étude de base particulièrement exténuante. Le chef d'équipe a organisé un repas pour l'équipe dans un des restaurants pour touristes où il y avait un spectacle de danses traditionnelles. Les employés cambodgiens n'étaient jamais allés dans ce restaurant et les expatriés n'avaient jamais vu de danses traditionnelles, de sorte que cela leur a donné un sujet de conversation autre que l'enquête. Le chef d'équipe a payé le repas et l'équipe a passé la plus grande partie de la dernière semaine à discuter de l'enquête et à s'exercer aux danses traditionnelles, en riant beaucoup.

Sens de l'humour

Il est aussi important que les gestionnaires d'évaluation aient le sens de l'humour car ils doivent donner le ton de l'évaluation, qui est souvent un événement stressant. Le gestionnaire d'évaluation peut aider à réduire le stress en utilisant de façon judicieuse ses capacités de contact pour aider les gens à rester en connexion. Et, si son humour correspond à la culture du lieu, c'est encore mieux. Les évaluateurs utilisent souvent ces stratégies pour diminuer les tensions et permettre aux gens de se détendre. Comme le gestionnaire d'évaluation sera souvent considéré comme le contrôleur ou le gardien, ce sera plus facile s'il est capable de plaisanter à propos de son rôle. Cela concerne le bon cœur du gestionnaire plutôt qu'une tendance à la malveillance ou à la manipulation. Parfois, utiliser l'humour pour un événement ou un autre peut créer une solidarité dans l'équipe d'évaluation.

Quand c'est utile : Dans une équipe de quatre personnes au Burkina Faso, la chef d'équipe parlait français presque tout le temps, sauf quelques minutes en anglais chaque jour avec le directeur du pays qui faisait aussi partie de l'équipe d'évaluation. À la fin de l'évaluation, l'équipe a fait un bilan pour le Ministre de la santé publique et le personnel de l'USAID. À sa grande surprise, les deux autres membres de l'équipe (tous deux employés du ministère) ont montré qu'ils parlaient un excellent anglais, ce qu'ils avaient caché durant l'évaluation. Devant

son expression de surprise, les membres de l'équipe (les trois autres étaient au courant) ont éclaté de rire et ont dit qu'elle se débrouillait tellement bien en français qu'ils n'avaient pas eu besoin d'utiliser leur anglais. Cela a fait rire toute la salle. L'évaluatrice a pu se venger plus tard pendant le bilan quand le ministre a demandé si le projet pourrait être étendu. Non, a-t-elle répondu, à moins que vous cloniez l'un de vos employés. Le Ministre a répondu du tac au tac que ce ne serait pas un problème puisqu'il s'occupait aussi de planning familial !

Un fort système d'appui au niveau de l'organisation

Enfin, un fort système d'appui au niveau de l'organisation est vital pour le gestionnaire d'évaluation, surtout s'il est peu expérimenté. Ce système d'appui lui donne une personne (ou un groupe de personnes) qu'il peut aller voir quand il a besoin d'un soutien émotionnel, des conseils de gestion, quand il doit valider différentes idées, etc. Cela ne doit pas forcément être le gestionnaire de projet – sauf pour des questions de budget ou des questions personnelles – mais il faudra que ce soit quelqu'un avec qui le gestionnaire d'évaluation a déjà une relation de confiance réciproque. Pouvoir travailler sous le feu des projecteurs, quand tout le monde se tourne vers vous pour résoudre tous les problèmes, est épuisant. Il faut absolument que le gestionnaire d'évaluation ait un mentor.

Quand cela manque : Le gestionnaire d'évaluation n'avait pas beaucoup d'expérience en supervision et aucune formation en évaluation. Il voulait recevoir autant de formation que possible sur les méthodes d'évaluation mais personne ne lui avait dit que cette formation ferait partie du cahier des charges. Le gestionnaire d'évaluation pensait que l'évaluateur pourrait simplement lui parler de méthodes pendant qu'ils voyageaient ensemble. L'évaluateur avait prévu d'utiliser le temps passé en voiture à un travail d'analyse et à des activités pour développer l'esprit d'équipe avec les coordinateurs de groupes focaux et n'avait pas envisagé de voyager avec le gestionnaire d'évaluation. Il a donc aussi fallu prévoir un autre véhicule pour pouvoir transporter l'équipe élargie et beaucoup du travail de gestion n'a pas été fait à temps au bureau de pays de l'ONG. Cela a aussi causé beaucoup d'hostilité dans l'équipe d'évaluation car les coordinateurs se sentaient oubliés, l'évaluateur était contrarié et le gestionnaire d'évaluation était offensé.

Après le travail sur le terrain et le rapport : Revue après action

Cette section revient sur la communication et l'utilisation, discutées plus en détail dans le module *Communiquer et rendre compte d'une évaluation*,

mais insiste aussi sur la question de protocole à la suite de l'addition d'une évaluation dans la mise en œuvre du projet. Elle comporte les produits livrables finaux pour le consultant et une revue du processus d'évaluation par l'organisation pour que les évaluations à venir puissent bénéficier de révisions avec une check-list, de nouveaux instruments et de solutions pour l'inattendu.

Les bénéfices d'une diffusion aussi large que possible des résultats (et du processus) de l'évaluation sont nets. Cette section comprend quatre éléments : le bilan du consultant ; la revue après action ; la diffusion ; les remerciements.

Bilan du consultant : Tout d'abord, le consultant fait un bilan pour la direction du projet et, si le temps le permet, un bilan externe pour les parties prenantes. Celui-ci comprend les résultats de base de l'évaluation, des anecdotes sur le processus et les principales recommandations et conclusions. Dans certains cas, un bilan initial est fait au bureau du projet, suivi d'une présentation au bureau du bailleur de fonds. Cette présentation doit être considérée comme une occasion de décrire le processus d'évaluation et comme un aperçu des résultats plus détaillés. La plupart des bilans aux bailleurs de fonds ont tendance à être très secs. Des photos de l'évaluation, des anecdotes sur le processus et aussi peu de PowerPoint que possible, voilà des moyens de susciter l'attention.

Revue après action : Ce processus implique les employés du projet (et quelquefois du pays) qui participent à différentes parties de l'évaluation. Cette revue comprend trois éléments :

- 1 Quelles sont les principales constatations sur le projet jusqu'à maintenant et comprenons-nous pourquoi et comment ces résultats ont été trouvés ?
- 1 Quelles parties de la logistique et de la planification de l'évaluation ont bien marché et comprenons-nous pourquoi ?
- 1 Quelles parties de la mise en œuvre de l'évaluation (y compris la logistique et l'accès aux parties prenantes) n'ont pas fonctionné comme prévu et que pouvons-nous en apprendre pour mieux gérer cela à l'avenir ?

Les différentes leçons apprises de cette revue après action devront être incluses d'une politique révisée de planification de l'évaluation pour le projet, le bureau de pays et éventuellement l'organisation dans son ensemble. C'est une bonne manière d'impliquer les employés et de s'assurer que les principaux acteurs de l'évaluation (y compris les chauffeurs) donnent leur avis sur la façon dont cela s'est passé.

Diffusion : Le module *Communiquer et rendre compte d'une évaluation* donne beaucoup plus de détails sur les différents publics et les stratégies de diffusion. Cette section se contente donc d'examiner un peu plus en détail en quoi il est intéressant pour l'organisation de diffuser le rapport. De

nombreuses ONG hésitent à présenter des résultats qui ne sont pas parfaits ou, sinon, arrangent un peu les informations pour minimiser les dégâts. Cela est compréhensible mais, en même temps, c'est un peu malhonnête. Personne n'est parfait et il n'est pas réaliste de s'attendre à la perfection. Ce qui est donc plus important, c'est le format et la manière de présenter les résultats de l'évaluation comme des occasions d'apprendre plutôt que d'être trop critique sur le projet (cf. aussi Guijit et Woodhill, 2002, p. 4-5).

Une gestion tournée vers les résultats doit inclure une gestion des résultats de l'évaluation. Cela signifie qu'il faut diffuser les résultats de l'évaluation à la fois horizontalement et verticalement. Un type de diffusion horizontale peut être une réunion avec d'autres groupes d'ONG travaillant dans le même pays, généralement dans le même domaine technique. La diffusion verticale signifie qu'on permet à tous ceux qui ont été interrogés de savoir ce qu'a trouvé l'équipe d'évaluation.

Le partage d'expériences et de méthodologies a trois résultats positifs :

- il augmente la transparence,
- il encourage à prendre des risques,
- il encourage une diffusion similaire

Dans certains pays, l'ONG principale prend l'initiative de mettre sur pied des processus de diffusion parmi les autres organisations bénéficiaires des subventions. Dans d'autres pays, la Mission prend l'initiative. Avec l'énorme croissance des réseaux informatiques et de l'e-mail la plupart de ces communications sont maintenant virtuelles et plus rapides (Billard, 1998, pp. 32-33).

Remerciements : Imaginez cela comme la lettre de remerciements qu'on envoie quand on a reçu un cadeau d'anniversaire. Quand vous étiez enfant, votre mère vous faisait écrire des mots de remerciements et insistait généralement pour que vous le fassiez dans la semaine suivant la réception du cadeau. C'est une partie du travail du gestionnaire d'évaluation que d'écrire aimablement aux personnes interrogées pour les remercier pour leur temps et les efforts qu'elles ont faits pour donner des informations à l'évaluateur. Les mots de remerciements peuvent être des e-mails et doivent être envoyés assez vite. Le mot comprendra : une brève introduction de l'évaluation, des

Les bénéfices d'une diffusion aussi large que possible des résultats (et du processus) de l'évaluation sont nets.

remerciements pour le temps et les efforts et, soit une invitation à assister à un bilan plus général ou à une présentation sur les résultats de l'évaluation (si ce genre de choses est prévu) soit le calendrier de la préparation des résultats de l'évaluation qui seront accessibles à cette partie prenante.

Il est aussi très utile que l'évaluateur complimente des personnes clés de l'organisation vis-à-vis de leur propre hiérarchie. Il pourra s'agir du gestionnaire d'évaluation, mais aussi des gestionnaires d'évaluation potentiels ou des employés intéressés à développer des compétences similaires. Cela est particulièrement important dans le cas de l'évaluateur maison à qui on demande souvent de faire d'autres évaluations ou d'autres missions pour l'ONG ; trouver des employés utiles et encourager leur développement renforce l'organisation et ainsi le travail de l'évaluateur sera plus facile la prochaine fois.

Durant la revue après l'action, l'organisation du projet devra reconnaître la performance du gestionnaire d'évaluation qui a aidé à réaliser le travail souvent difficile de terminer une évaluation dans les temps et dans le budget. Les différentes organisations ont différentes manières de reconnaître cela. Des certificats, des bonus ou même des fleurs permettent de reconnaître le travail supplémentaire et la contribution du gestionnaire d'évaluation.



Les rapports d'évaluation sont utilisés pour :

- informer la direction de l'ACDI...
- conseiller les agences exécutantes...
- impliquer les parties prenantes...
- 1 montrer de la responsabilité et de la transparence

(Jones, Young et Stanley, 2004, p. 65)

Annexe I

Outil de gestion de l'évaluation

Principale tâche	Tâches	Personne ou bureau responsable	État	Date limite	Date d'achèvement	Approbation nécessaire	Commentaires
Cahier des charges	Cahier des charges rédigé						
	Consultant(s) identifié(s)						
	Cahier des charges finalisé						
Personnel	Références du consultant vérifiées						
	Équipe assemblée						
	Réunion de formation d'équipe						
Finances	Budget de l'évaluation préparé						
	Honoraires du consultant négociés						
	Indemnités journalières et avances de voyage organisées pour le personnel local et international						
	Budget de l'évaluation révisé						
	Comptes rendus de dépenses et formulaires de factures envoyés au(x) consultant(x)						
	Calendrier et instructions pour les comptes rendus de dépenses fournis au(x) consultant(s)						

Principale tâche	Tâches	Personne ou bureau responsable	État	Date limite	Date d'achèvement	Approbation nécessaire	Commentaires
Logistique	Véhicules/ chauffeurs organisés						
	Traducteurs organisés						
	Personnel supplémentaire organisé						
	Logement organisé près du bureau principal						
	Logement organisé à l'intérieur du pays						
	Billets d'avion organisés						
	Visas, permis de travail, autorisation de circuler organisés						
	Personnel d'appui et bureaux organisés						
	Transports vers et de l'aéroport organisés						
	Parties prenantes (ONG, bailleur de fonds, ministères) prévenues						
	Cahier des charges distribué avec le CV du chef d'équipe						
	Communautés impliquées dans les dates et l'objectif de l'évaluation (ou au courant)						
	Calendrier de communication préparé par le GE et le gestionnaire de projet						



Télécharger ce document en ligne

Managing an Evaluation Tool (Excel)

http://crsprogramquality.org/pubs/ME/Manage_Evaluation_AnnexI_French.xls

Annexe II

Faire le budget du système de suivi et d'évaluation pour les gestionnaires d'évaluation

Fiche de budget de S&E

Principales activités d'évaluation								
Activité principale	Composantes	Quantité	Nombre de jours	Coût par jour	Différentiel	Coûts estimés	Sous-total arrondi	Total évaluation et enquêtes
Evaluation de base							43 000,00\$	159 000,00\$
Chef d'équipe/consultant	1	25	500			12500		
Analyste d'enquête pour l'élaboration/la modification des instruments	1	7	400			2800		
Enquêteurs	20	15	20			6000		
Mesure incitative pour les personnes interrogées	320		2			640		
Lieu de formation	1	5	100			500		
Transport local	3	15	30			1350		
Indemnités journalières / logement						0		
Capitale	1	10	100			1000		
Intérieur pays	24	15	30			10800		
Traduction	1	5	100			500		
Saisie/analyse des données	2	5	100			1000		
Photocopies						200		
Salaire personnel terrain	3	5	50			2250		
Billets avion	1					3000		
Autres dépenses						500		
Coûts NHQ (NICRA, etc.)								
Sous-total						43040		

Principales activités d'évaluation								
Activité principale	Composantes	Quantité	Nombre de jours	Coût par jour	Différentiel	Coûts estimés	Sous-total arrondi	Total évaluation et enquêtes
Evaluation finale							40 000,00\$	
Chef d'équipe/ consultant	1	25	500			12 500		
Enquêteurs	20	15	20			6000		
Mesure incitative pour les personnes interrogées	320		2			640		
Lieu de formation	1	5	100			500		
Transport local	3	15	30			1350		
Indemnités journalières / logement						0		
	1	10	100			1000		
	24	15	30			10800		
Traduction	1	5	100			500		
Saisie/analyse des données	2	5	100			1000		
Photocopies						200		
Salaire personnel terrain	3	5	50			2250		
Billets avion	1					3000		
Autres dépenses						500		
Coûts NHQ (NICRA, etc.)								
Sous-total						40240		



Télécharger ce document en ligne

Budgeting Monitoring and Evaluation System for Evaluation Managers (Excel)

http://www.crsprogramquality.org/pubs/ME/ManageEvaluation_AnnexII_French.xls

Annexe III

Bibliographie

- ALNAP (Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action). 2001. *Humanitarian Action: Learning from Evaluation*. Londres : ALNAP Annual Review Series.
- American Evaluation Association. 2004. *Guiding Principles for Evaluators*. www.eval.org.
- Appleby, Gordon, et John Zarafonitis. 1991. « Managing a P.V.O. Grant Evaluation : A Manual for Project Officers. » Academy for Educational Development, Washington, DC.
- Banque Mondiale, 2002. *Monitoring & Evaluation : Some Tools, Methods & Approaches*. Washington, DC : Banque Mondiale.
- Boulmetis, John, et Phyllis Dutwin, 2005. *The ABCs of Evaluation : Timeless Techniques for Program and Project Managers*. San Francisco : John Wiley and Sons.
- CAP (The Capable Partners Program), 2005. « Conflict-Sensitive Programming through Monitoring and Evaluation : A Report from USAID's Conflict-Sensitive Monitoring and Evaluation Workshop. » Sous la subvention Leader HFP-A-00-03-00020-00, CAP, Accra, Ghana.
- Church, Cheyanne, et Mark M. Rogers, 2006. « Designing for Results : Integrating Monitoring and Evaluation in Conflict Transformation Programs. » Search for Common Ground, Washington, DC.
- Davis, Rick, et Jess Dart, 2005. « The Most Significant Change (MSC) Technique. A Guide to Its Use. » CARE International (inter al.), Londres.
- FICR (Fédération internationale des sociétés de la Croix Rouge et du Croissant Rouge), 2002. *Handbook for Monitoring and Evaluation*. Genève : FICR.
- Gosling, Louisa, avec Mike Edwards, 2003. « Toolkits : A Practical Guide to Planning, Monitoring, Evaluation and Impact Assessment. » Save the Children UK, Londres.
- Guijt, Irene, et Jim Woodhill, 2002. *Managing for Impact in Rural Development : A Guide for Project M&E*. Rome : International Fund for Agricultural Development.
- Jones, Robert, Valerie Young, et Chris Stanley, 2004. *CIDA Evaluation Guide*. Ottawa, Canada : Canadian International Development Agency, Evaluation Division Performance & Knowledge Management Branch.
- McMillan, Della E., et Alice Billard, 2006. « Préparer une Évaluation » Croix Rouge Américaine/CRS Série de suivi et évaluation. Volume 5. American Red Cross, Washington, DC.
- OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques), 1999. « Guidance for Evaluating Humanitarian Assistance in Complex Emergencies. » OCDE, Paris.

- PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement), n.d. « Briefing Kit : A Guide for the Evaluator. » PNUD, New York.
- Russon, Karen, et Craig Russon, 2005. « Evaluation Capacity Development Group Toolkit. » Evaluation Capacity Development Group, Mattawan, Michigan.
- Scriven, Michael, 1993. *Hard-Won Lessons in Program Evaluation*. New Directions for Program Evaluation #58. (Summer). San Francisco : Jossey-Bass Publishers.
- Snyder, Monteze M., et Peter L. Doan, 1995. « Who Participates in the Evaluation of International Development Aid ? » *Evaluation Practice*, 16 (2) : 141–52.
- Stetson, Valerie, Guy Sharrock, et Susan Hahn. 2004. « ProPack : Le dossier projet de CRS » Catholic Relief Services, Baltimore.
- Stetson, Valerie, Susan Hahn, David Leege, Debbie Reynolds, and Guy Sharrock. n.d. “ProPack II. The CRS Project Package.” Catholic Relief Services, Baltimore.
- Stetson, Valerie. 2008. « Communiquer et rendre compte d’une évaluation » Croix Rouge Américaine/CRS Série de suivi et évaluation. Croix Rouge américaine/CRS. Croix Rouge américaine et CRS, Washington, DC, et Baltimore, Maryland.
- The Applied Nutrition Programme, University of Nairobi et School of Nutrition Science and Policy, Tufts University, 2000. « Monitoring and Evaluation of Nutrition and Nutrition-related Programmes, 2nd ed. » Academy for Educational Development, Washington, DC.
- Willard, Alice, 1998. « Managing for Evaluations : A Manual for PVOs, PVC Grants Managers and Evaluation Team Members. » Document de travail, United States Agency for International Development, Office of Private and Voluntary Cooperation, Washington, DC.

Annexe IV

Principes directeur de l’ American Evaluation Association⁶

A. Enquête systématique : Les évaluateurs font des enquêtes systématiques, basées sur les données et doivent donc :

1. adhérer aux plus hautes normes techniques appropriées aux méthodes qu’ils utilisent,
2. explorer avec le client les insuffisances et les points forts des questions et des approches de l’évaluation,
3. communiquer les approches, méthodes et limites de l’évaluation de façon exacte et suffisamment détaillée pour permettre à d’autres personnes de comprendre, interpréter et critiquer leur travail.

B. Compétence : Les évaluateurs fournissent aux parties prenantes une performance compétente et doivent donc :

1. s’assurer que l’équipe d’évaluation possède collectivement la formation, les compétences, les capacités et l’expérience appropriées pour mener l’évaluation,

⁶ AEA 2004.

2. s'assurer que l'équipe d'évaluation démontre collectivement une compétence culturelle et utilise des stratégies et des capacités d'évaluation pour travailler avec des groupes culturellement différents,
3. pratiquer dans les limites de leurs compétences, refuser de mener des évaluations qui sont nettement en dehors de ces limites et préciser clairement les limitations que pourrait subir l'évaluation s'il n'est pas possible de la refuser,
4. essayer de maintenir et d'améliorer leurs compétences pour fournir le meilleur niveau de performances dans leurs évaluations.

C. Intégrité/honnêteté : Les évaluateurs font preuve d'honnêteté et d'intégrité dans leur propre comportement et tentent de garantir l'honnêteté et l'intégrité de tout le processus d'évaluation. Ils doivent donc :

1. négocier honnêtement avec les clients et les parties prenantes concernées sur le coût, les tâches, les limites de la méthodologie, l'ampleur des résultats et l'utilisation des données,
2. révéler les rôles ou relations qui pourraient poser un conflit d'intérêt réel ou apparent avant d'accepter une mission,
3. noter et rendre compte de tous les changements sur les plans initiaux négociés du projet ainsi que la raison de ces changements, ainsi que tout impact possible pouvant en résulter,
4. être explicites sur leurs propres intérêts et valeurs, ceux de leurs clients et ceux des autres parties prenantes en ce qui concerne l'évaluation,
5. représenter avec justesse leurs procédures, données et résultats et essayer d'empêcher ou de corriger une mauvaise utilisation de leur travail par d'autres,
6. travailler pour résoudre tout souci concernant les procédures ou les activités risquant de produire des informations d'évaluation trompeuses, refuser de mener l'évaluation si ces soucis ne peuvent pas être résolus et consulter des collègues ou les parties prenantes concernées pour trouver d'autres façons de procéder s'il n'est pas possible de refuser,
7. divulguer toutes les sources d'appui financier pour une évaluation et d'où vient la demande d'évaluation.

D. Respect pour les gens : Les évaluateurs respectent la sécurité, la dignité et l'amour propre des personnes interrogées, des participants du programme, des clients et des autres parties prenantes de l'évaluation. Ils doivent donc :

1. chercher à comprendre de manière approfondie les éléments contextuels de l'évaluation,
2. respecter l'éthique, les normes et les règlements professionnels actuels sur la confidentialité, le consentement éclairé et les risques ou les torts potentiels aux participants,
3. chercher à maximiser les bénéfices et à réduire tout tort inutile qui pourrait résulter d'une évaluation et peser attentivement s'il faut renoncer aux bénéfices de l'évaluation ou de la procédure à cause des risques potentiels,
4. mener l'évaluation et communiquer ses résultats de manière à respecter la dignité et l'amour propre des parties prenantes,

5. encourager l'équité sociale dans l'évaluation, quand c'est possible, pour que ceux qui donnent quelque chose à l'évaluation puissent en tirer eux aussi des bénéfices,
6. comprendre, respecter et prendre en compte les différences entre les parties prenantes, comme la culture, la religion, le handicap, l'âge, l'orientation sexuelle et l'origine ethnique.

E. Responsabilités pour l'intérêt général et le bien public : Les évaluateurs expriment et prennent en compte la diversité des intérêts et des valeurs générales et publiques. Ils doivent donc :

1. inclure les perspectives et intérêts de toutes les parties prenantes,
2. considérer non seulement les opérations et les résultats immédiats de l'évaluation mais aussi les hypothèses, implications et effets secondaires plus larges,
3. permettre l'accès des parties prenantes aux informations de l'évaluation et les diffuser activement,
4. présenter les résultats de l'évaluation sous des formes compréhensibles qui respectent les personnes et les promesses de confidentialité,
5. maintenir un équilibre entre les besoins et les intérêts des clients et autres parties prenantes,