

Sandra Descroix
Claire Leloup

COTA asbl 

ÉVALUATION GUIDE

Organiser l'évaluation d'une action de développement dans le Sud

UN GUIDE POUR LES ONG DU NORD

Le COTA



Le COTA est une organisation non-gouvernementale de développement (ONGD) agréée par la Direction Générale de la Coopération Internationale (DGCI) en Belgique.

Il fut créé en 1979 à l'initiative de plusieurs ONG belges francophones.

Son objectif est de contribuer à l'amélioration de pratiques et de politiques de développement. Il vise à favoriser l'appropriation de technologies et de méthodologies par les divers acteurs du développement, dans une perspective de développement autonome des communautés locales du Sud.

Pour atteindre ces objectifs, le COTA s'adresse aux acteurs intermédiaires du développement - en particulier les ONG belges francophones - dont les bénéficiaires finaux sont les populations défavorisées du Sud.

Ses principales actions sont les services d'information/documentation, services d'appui méthodologique, services d'identification et d'évaluations d'actions/institutions, ainsi que la réalisation d'études et de recherches.

Depuis 1998, le COTA fait partie du consortium IDEES  (avec ITECO, le GRESEA et le Monde selon les Femmes).

En matière d'évaluation, le COTA a une longue expérience de travail avec de multiples commanditaires: des ONG belges et européennes, la Commission européenne, des organismes de coopération bi et multilatérale. Durant les cinq dernières années, le COTA a effectué une centaine de missions d'évaluation.

Ce guide a été réalisé avec l'appui de l'APPIC (Aide aux Projets Ponctuels d'Intérêt Collectif) et de la DGCI.

N° dépôt légal: 4457. ©COTA, Sandra Descroix, Claire Leloup, janvier 2002

HORS SÉRIE - N° ISSN 1377-8331

Reproduction autorisée, moyennant mention de la source.

Sandra Descroix
Claire Leloup



Organiser l'évaluation d'une action de développement dans le Sud

UN GUIDE POUR LES ONG DU NORD

Table des matières

Sigles	4
Index	5
Avant-propos	6
Que contient ce guide et comment l'utiliser?	8

première partie **11**

CHAPITRE I - LES ACTEURS DE L'ACTION ET LE PARTENARIAT	11
1. Les acteurs d'une action de développement	12
1.1 Différents types d'acteurs	12
1.2 Nature et rôle des acteurs dans l'action évaluée	12
2. Le partenariat	15
CHAPITRE II - DÉFINITIONS, FINALITÉ ET FONCTIONS DE L'ÉVALUATION	17
1. L'évaluation n'est pas ...	17
2. L'évaluation est ...: quelques éléments de définition	20
3. La finalité et les fonctions de l'évaluation	22
CHAPITRE III - LES DIFFÉRENTS TYPES D'ÉVALUATION	25
1. Chronologie: quand l'évaluation a-t-elle lieu?	25
2. Responsabilités et rôles des acteurs: qui évalue l'action de qui?	27
2.1 Évaluation externe, interne ou auto-évaluation	27
2.2 Évaluation conjointe	29
2.3 Évaluation mutuelle	29
2.4 Évaluation participative	29
3. Champ de l'évaluation: qu'est-ce qu'on évalue?	36

deuxième partie **41**

CHAPITRE IV - LES ÉTAPES D'UNE ÉVALUATION (EXTERNE)	41
0. Avant l'évaluation	43
0.1 Programmer l'évaluation	43
0.2 Décider d'évaluer et choisir le type d'évaluation	43
1. Préparation de l'évaluation	46
1.1 Élaborer les termes de référence ( chap.V)	46
1.2 Sélectionner et contracter les évaluateurs	46
1.3 Planifier et préparer la mission d'évaluation	52
2. Réalisation de l'évaluation	54
3. Restitution de l'évaluation	56
3.1 Restitution provisoire	56
3.2 Restitution définitive: le rapport final	57
4. Clôture et utilisation des résultats de l'évaluation	58
4.1 Appréciation de la mission d'évaluation	58
4.2 Appréciation des rapports	58
4.3 Clôture de la mission d'évaluation	58

4.4	Utilisation des résultats pour l'action évaluée	60
4.5	Utilisation des résultats pour l'apprentissage et la socialisation au-delà de l'action évaluée	61
CHAPITRE V - ÉLABORER LES TERMES DE RÉFÉRENCE		63
1.	Structure et contenu des termes de référence	64
2.	Les critères d'évaluation	72
2.1	Cinq critères classiques d'évaluation	72
2.2	Les critères des acteurs et du développement social	73
CHAPITRE VI - INFORMATIONS UTILES		77
1.	Manuels et guides	77
1.1	Pour organiser une évaluation	77
1.2	Sur les différents types d'évaluation	78
1.3	Études, documents et revues plus généraux	79
2.	Autres sources d'information	81
2.1	Les formations	81
2.2	Banque de données et inventaires d'évaluation	82
2.3	Quelques sites	82

Table des fiches

Fiche 1	Les acteurs	14
Fiche 2	Le moment de l'évaluation	26
Fiche 3	Auto-évaluation ou évaluation externe par un expert indépendant: quelles différences?	30-31
Fiche 4	De la non participation à la participation...	34-35
Fiche 5	Évaluation d'impact: quelques éléments importants	38-39
Fiche 6	Les étapes de l'évaluation	42
Fiche 7	Moments et localisation d'une évaluation	45
Fiche 8	Quelles sont les qualités requises d'un évaluateur?	48
Fiche 9	Comment trouver des évaluateurs?	49
Fiche 10	Exemple d'appréciation d'une offre	51
Fiche 11	Publicité ou confidentialité du rapport d'évaluation?	59
Fiche 12	Modèle d'un budget joint aux TdR	69
Fiche 13	Schéma et présentation du rapport d'évaluation	70-71
Fiche 14	Les critères d'évaluation	76

Sigles

ACODEV	: Fédération francophone et germanophone des associations de coopération au développement
APPIC	: Aide aux Projets Ponctuels d'Intérêt Collectif
CE	: Commission Européenne
CAD	: Comité d'Aide au Développement
CV	: Curriculum Vitae
DGCI	: Direction Générale de la Coopération Internationale, Ministère des Affaires Étrangères, Belgique
GIE	: Groupement d'Intérêt Économique
OB	: Organisation de Base
OCDE	: Organisation de Coopération et de Développement Économique
ONG	: Organisation Non Gouvernementale
ONGN	: Organisation Non Gouvernementale du Nord
TdR	: Termes de Référence

Index

A	acteurs	11, 14, 23, 29, 30, 39, 52, 66, 73	M	moment de l'évaluation	25, 26, 45
	action	10, 13, 60	O	offre	47, 51, 66, 68
	apprentissage	23, 31, 57, 61, 74	P	partenariat	11, 15, 27, 35, 41, 43, 52, 59, 60, 63
	approche	74		participation	15, 29, 32, 57, 60, 65, 74
	appropriation	24, 57, 74		pertinence	72
	audit	17, 23		préparation	42, 46, 52, 60, 63
	auto-évaluation	27, 29, 31	R	rapport	19, 53, 57, 58, 59, 67, 70
	autonomie	24, 74		réalisation	42, 54
B	bénéficiaires	32, 35		recommandation	30, 56, 70
C	cadre logique	64		restitution	42, 56, 67
	changement	24, 37, 38	S	sanction	19
	clôture	42, 58		satisfaction	74
	cohérence	73		suivi de l'action	6, 17, 18, 25, 38, 43, 60
	contrôle	17		suivi de l'évaluation	44, 47, 52, 58
	coût de l'évaluation	50, 69	T	termes de référence	28, 42, 46, 52, 63
	critères	17, 21, 30, 47, 72, 73, 75	U	utilisation	19, 31, 42, 53, 58, 60, 67
	critique	19, 23, 30	V	viabilité	72
	cycle du projet	21			
E	efficacité	72			
	efficience	72			
	enquête	19			
	étape	21, 33, 41			
	évaluateur	46, 66			
	évaluation concomitante	25			
	évaluation conjointe	29			
	évaluation d'impact	37, 36			
	évaluation ex ante	25			
	évaluation ex post	25			
	évaluation externe	27, 28, 30, 41			
	évaluation finale	25			
	évaluation interne	27, 28			
	évaluation mutuelle	29			
	évaluation participative	22, 29, 34, 39, 45, 54			
	expert indépendant	22, 28, 30, 34, 2ème partie, 47, 48			
F	fonctions	17, 22, 43			
	finalité	17, 22, 43, 65			
I	impact (critère)	25, 37, 73, 75			
	initiative	73			
J	jugement	19, 21, 29, 36			

Avant-propos

En 2000, dans la foulée du questionnement des ONG et d'ACODEV sur l'évaluation dans le secteur ONG, le COTA a décidé d'entreprendre une étude pour identifier et répondre aux besoins des ONG belges en matière d'outils méthodologiques dans le domaine de l'évaluation.

Dans un premier temps, le travail a principalement consisté en une recherche sur la pratique et les besoins des ONG belges en matière d'évaluation. Un questionnaire a été envoyé à l'ensemble des associations d'ACODEV. Après dépouillement et analyse des réponses, des entretiens plus approfondis ont été menés auprès d'un échantillon de 15 ONG dont 11 de petite taille, afin de valider, affiner et compléter les résultats des questionnaires¹. Dans un deuxième temps, une recherche documentaire sur les expériences et études déjà réalisées dans ce domaine a été menée.

Ces deux premières étapes de l'étude ont conduit à l'élaboration du présent guide.

CONSTAT ET DIAGNOSTIC

Les premiers résultats du questionnaire ont montré l'inexpérience fréquente des ONG en matière d'évaluation et leur désarroi sur le "comment faire ?".

Ils ont également mis en évidence un besoin et une demande des ONG (81%) pour des **"outils méthodologiques et conceptuels en matière d'évaluation"**.

Les entretiens ont confirmé les résultats des questionnaires, et ont montré pour un certain nombre d'ONG:

- la confusion entre évaluation et suivi des actions,
- l'ambiguïté des relations des ONG avec leurs partenaires et bénéficiaires,
- les réticences et les appréhensions des ONG vis-à-vis du regard extérieur.

Répondre à ce type de demande et pallier ce genre de problèmes en offrant des outils méthodologiques utiles aux ONG font partie de la mission du COTA. C'est l'objet du présent guide.

RAISONS ET LIMITATIONS DU GUIDE ?

Les recherches documentaires et bibliographiques ont montré le manque de guide court et pratique, rédigé en français, à destination des ONG.

En effet, la plupart des manuels, guides, check-list, etc. sont en anglais².

Ces manuels, souvent conçus pour les grandes organisations, les institutions internationales ou pour les évaluateurs, ne sont pas directement utilisables par les ONG qui appuient des partenaires et des actions dans les pays en voie de développement.

1 Présentation des résultats de l'enquête auprès des ONG belges: cf. Échos du Cota n°93, du 4ème trimestre 2001.

2 Le milieu "anglo-saxon" des ONG a une pratique et une réflexion plus anciennes en matière d'évaluation et de suivi.

En raison des choix d'objectifs, de public et de format du document, le guide ne traite pas spécifiquement des sujets suivants :

- l'évaluation des actions d'éducation au développement au Nord (qui présente des particularités importantes),
- les aspects théoriques de l'évaluation et leurs références (sauf quand ils sont directement utiles aux utilisateurs du guide),
- les "techniques" de récolte de l'information comme les techniques d'enquête, les entretiens semi-structurés qui relèvent de la compétence des évaluateurs et non de celle des commanditaires de l'évaluation (le guide aide à organiser, à préparer et à suivre une évaluation, mais pas à la réaliser soi-même),
- les étapes pratiques pour organiser, préparer et suivre une évaluation interne et une auto-évaluation (même si certaines informations des chap. IV et V peuvent être utilisées).

Sans aborder ces questions spécifiques, le document pourra cependant être utile à d'autres acteurs que les ONG du Nord (ONGN) et pour l'évaluation d'actions autres que celles menées dans les pays en voie de développement, comme, par exemple, l'évaluation de projets du milieu associatif belge, dans la mesure où les principes, les critères, les étapes d'une évaluation sont globalement les mêmes.



Que contient ce guide et comment l'utiliser ?

Le guide s'adresse aux **ONGN** (ONG du Nord) qui appuient des actions dans le Sud, souhaitent faire évaluer ces actions et ne savent pas toujours comment faire. Il se veut un outil directement utile et opérationnel en matière **d'organisation et de suivi d'une évaluation** pour aider les ONG insuffisamment expérimentées à programmer, commanditer, suivre et utiliser l'évaluation d'actions au Sud, réalisée par des **évaluateurs externes à l'ONG**.

Il est élaboré du point de vue des commanditaires de l'évaluation, c'est-à-dire l'ONGN et son partenaire du Sud. Ce n'est donc ni un traité théorique, ni un manuel pour les évaluateurs, ni un vade-mecum de l'évaluation pour les opérateurs du Sud ou pour les actions d'éducation au développement.

> Un guide en deux parties

Peu d'acteurs du développement, que ce soient des ONGN, des bailleurs de fonds publics, des institutions du Sud ont une idée claire de ce qu'est une évaluation. Peu connaissent la grande variété des évaluations, que ce soit au niveau des finalités, des différents acteurs concernés ou encore des modalités de mise en œuvre. Les connaissances sont parcellaires, floues, voire erronées et souvent sources d'attentes inadaptées et de malentendus.

C'est pourquoi le guide est composé d'une première partie qui éclaire les différents concepts ainsi que les conditions et implications pour une ONGN qui veut se lancer dans l'évaluation. La deuxième partie, plus opérationnelle, reprend pas à pas les différentes démarches pratiques qui incombent à l'ONGN durant le processus d'évaluation réalisée par des évaluateurs externes à celle-ci.

PREMIÈRE PARTIE - DÉFINITIONS ET CONCEPTS

Cette partie est composée de trois chapitres.

Dans le cadre de la coopération belge, le financement des activités menées en collaboration avec les partenaires locaux est nommé "financement de partenaires" alors que la notion de partenaire recouvre des réalités extrêmement différentes. Il y a une multitude de manières de concevoir le partenariat (en termes de rôles et responsabilités des différents acteurs) et on constate fréquemment une confusion entre partenaires et bénéficiaires. Le rôle des ONGN et leurs pratiques en matière d'évaluation sont tributaires des façons de concevoir le partenariat. **Le chapitre I traite des relations de l'ONGN avec ses partenaires et des différents acteurs concernés par l'action au Sud.**

Dans nombre d'ONGN, l'évaluation est principalement perçue comme un contrôle ou comme un moyen de résoudre une crise au sein d'une action. La confusion entre le suivi de l'action par le gestionnaire (avec visite de terrain) et l'évaluation est également fréquente. **Le chapitre II indique ce qu'est et ce que n'est pas une évaluation et explicite les fonctions qu'elle peut remplir.**

Pour la DGCi l'évaluation interne correspond à ce que la plupart des ONG et bailleurs appellent évaluation externe. L'"évaluation participative", mal connue, est souvent considérée comme une recette nouvelle et miraculeuse susceptible de résoudre les problèmes qui se posent sans que les conditions nécessaires ou les risques soient correctement perçus. **Le chapitre III distingue les types d'évaluation selon le moment, l'objet évalué et l'implication des différents acteurs dans l'évaluation.**

DEUXIÈME PARTIE - ORGANISATION PRATIQUE D'UNE ÉVALUATION

Le succès d'une évaluation est largement fonction du soin apporté à sa préparation. Que doit faire concrètement l'ONGN? Comment doit-elle s'y prendre? **Le rôle de l'ONGN est explicité au chapitre IV qui montre, étape après étape, ce que l'on attend d'elle au cours de l'évaluation,** depuis la décision d'évaluer jusqu'à l'utilisation des résultats de l'évaluation.

Le chapitre V détaille le contenu des termes de référence (le cahier des charges pour l'évaluateur) ainsi que les différents critères que l'ONG peut choisir en fonction de ses priorités.

Enfin **le chapitre VI donne quelques informations pratiques** (bibliographie, sites Internet, etc.) à l'intention des ONGN qui veulent approfondir leurs connaissances.

> **Des fiches pratiques, des encadrés et des repères**

Pour faciliter l'utilisation régulière du guide, des fiches sont placées à l'intérieur même des chapitres. Une fiche fait à la fois partie intégrante du chapitre et présente un ensemble cohérent et spécifique qui, après lecture du chapitre, sert:

- de synthèse (la fiche 14 reprend les différents critères d'évaluation),
- d'outil de décision (la fiche 3 compare l'auto-évaluation et l'évaluation par un expert indépendant),
- d'exergue (la fiche 5 définit l'évaluation d'impact),
- de modèle pratique (la fiche 12 donne l'exemple d'un budget d'évaluation), etc.

Certaines remarques ou conclusions importantes, qui doivent faire l'objet d'une attention particulière, sont signalées à l'aide d'une flèche (→).

Des exemples (*ex.*) servent à illustrer les concepts et les situations que rencontrent les ONGN.

Le symbole  renvoie à d'autres parties du texte qui approfondissent ou complètent l'information.

Enfin, un index des mots clés, en début d'ouvrage, renvoie aux pages où ils sont traités.

> Précisions sur la terminologie

Le mot "action" est générique et indique ce qui, au Sud, est appuyé par l'ONGN et fait l'objet d'une évaluation: un projet d'infrastructure, un programme de développement, une relation de partenariat entre l'ONGN et son partenaire du Sud, le processus de renforcement des capacités de groupes de base, etc. Le terme "projet" au sens large sera parfois utilisé de manière équivalente.



1 première partie

Cette première partie est composée de **trois chapitres** et a pour ambition de clarifier les concepts liés à l'évaluation.

Le premier chapitre pointe l'importance des différents acteurs concernés par une action de développement et les types de relations que l'ONGN, ses partenaires et acteurs du Sud entretiennent entre eux.

Le chapitre II explicite les différentes notions relatives à l'évaluation - ce qu'elle n'est pas, ce qu'elle est, ses fonctions...

Enfin, le chapitre III présente les différents types d'évaluation.

chap. 1

CHAPITRE I
LES ACTEURS DE L'ACTION
ET LE PARTENARIAT

CHAPITRE I

LES ACTEURS DE L'ACTION ET LE PARTENARIAT

Ce chapitre ne relève pas directement de l'évaluation. Néanmoins, étant donné l'importance primordiale des concepts d'acteurs et de partenariat sur l'évaluation d'une action de développement dans le Sud, nous tenons à les clarifier.

Le type d'appui donné par une ONGN et son rôle dans le Sud peuvent être très différents d'une ONG à l'autre. A cette variété d'appuis et à leurs modalités de mise en œuvre s'ajoutent des notions dont la perception et la compréhension sont variables d'une personne à l'autre, d'une ONG à l'autre.

Certaines ONGN ont, pour les projets qu'elles appuient, un seul interlocuteur, appelé partenaire, sans toujours savoir avec précision quel est son rôle exact dans l'action de terrain, quelles sont ses relations avec les différents intervenants, à quels groupes sociaux appartiennent les différents acteurs et bénéficiaires.

Dans le cadre du cofinancement des ONG par la coopération belge, l'appui d'actions au Sud est nommé "financement de partenaires" alors que la notion de partenaire recouvre des réalités extrêmement différentes. Celui qui utilise ce vocable sans préciser ce qu'il recouvre risque d'être mal compris par son interlocuteur.

Il n'entre pas dans les objectifs de ce guide d'analyser les différents intervenants d'une action de développement ni le partenariat des ONGN. Cependant, les entretiens réalisés auprès des ONGN ont montré que leur pratique en matière d'évaluation et le rôle de celle-ci étaient liés à leur notion, très variable, du partenariat.

Dans une action bien formulée et bien suivie, les différents intervenants et parties concernées, que nous appelons **acteurs**, sont clairement identifiés et les relations entre ces acteurs, et en particulier les relations entre l'ONGN et son partenaire, sont bien définies. De même, une ONGN qui veut lancer une évaluation doit éclaircir la nature de ses relations de partenariat et préciser quels sont les acteurs concernés par l'action évaluée et quels sont les relations existant entre ces divers acteurs. Cet éclaircissement fait partie de la phase de préparation de l'évaluation.

1/les acteurs d'une action de développement

1.1 DIFFÉRENTS TYPES D'ACTEURS

Il faut d'abord distinguer les différents acteurs, leur "nature" juridique et institutionnelle et leur rôle dans l'action évaluée. Parler d'une personne ou d'un groupe sans préciser quel est son rôle dans l'action risque de provoquer des malentendus.

En particulier, il est important d'éviter les vocables non définis, peu précis et réducteurs, qui peuvent être sources d'amalgames et d'erreurs, comme "la population", "les villageois", "les bénéficiaires", etc. L'usage de ces notions et concepts nécessite de préciser qui sont les personnes et groupes qu'ils désignent, comment ils sont organisés, représentés, etc. et de les différencier les uns par rapport aux autres. Une liste, non exhaustive, de différentes catégories d'acteurs est proposée dans la **fiche 1**.

1.2 NATURE ET RÔLE DES ACTEURS DANS L'ACTION ÉVALUÉE

Divers critères permettent de différencier et classer les acteurs d'une action au Sud :

- le lieu du centre de décision (Nord ou Sud),
- leur niveau d'intervention, selon que ce sont des acteurs économiques ou sociaux ou politiques, ou selon leurs rôles productif, reproductif ou sociétal³ ou leur statut public ou privé.

Certains critères s'avèrent plus pertinents que d'autres en fonction du type d'action appuée.

En première analyse, caractériser les acteurs en fonction de leur appartenance au secteur privé ou public et de leur niveau d'intervention dans l'action est particulièrement utile pour éclaircir la situation de chacun et en particulier la position de l'ONGN ( **fiche 1**).

Schématiquement, dans une action de développement, un acteur peut intervenir à trois niveaux :

- le niveau de l'aide,
- le niveau d'appui à l'action,
- le niveau même de l'action.

L'aide se situe à un niveau plus éloigné, sans intervention directe dans la mise en œuvre de l'action sur le terrain : c'est par exemple la position fréquente des bailleurs de fonds.

L'appui correspond à un niveau intermédiaire, celui des acteurs qui interviennent directement dans l'action, mais sans prendre en charge toute la mise en œuvre. Il s'agit souvent d'encadrement et suivi de l'action ou de services prestés plus ponctuellement comme des conseils, des forma-

³ cf. L'analyse de genre et la théorie des trois rôles.

tions, etc. C'est par exemple le cas d'une ONG du Sud qui, dans des programmes d'équipements collectifs, anime la mise en place de comités de gestion de ces équipements.

L'intervention au niveau de **l'action** se situe sur le plan de la mise en œuvre directe, de l'exécution sur le terrain. C'est le cas, par exemple, de l'ONG ou de l'association qui dirige la construction d'une école en fournissant l'eau, le ciment ou les blocs, ou en levant les murs. Les acteurs peuvent être des bénéficiaires, des représentants de ceux-ci (organisations de base) ou des organismes distincts des bénéficiaires, soit publics (la mairie ou le chef du village, un ministère,...) soit privés (entreprises, ONG,...).

Un acteur peut intervenir à différents niveaux et se situer dans plusieurs cases du schéma.

L'intervention des ONGN se situe au niveau de l'aide (dans la cases II du schéma, comme fournisseur de finances, et quelquefois de compétences techniques spécifiques) et surtout au niveau de l'appui (case IV, comme appui au renforcement des capacités et de l'autonomie d'associations et institutions du Sud).

Excepté dans le cadre d'actions pilotes, les ONGN interviennent plus rarement comme agents d'exécution directe de leurs propres projets (case VI). Suite à l'évolution de la coopération au développement pour plus de participation et d'autonomie des populations du Sud et de prise en main de leur propre développement, la mise en oeuvre directe par une ONG du Nord se fait plus rare.



L'identification de la plupart des autres acteurs ainsi que des bénéficiaires et des exclus de l'action, et leur place et rôle dans l'action, sont un préalable à la mission d'évaluation de terrain, de façon à ce que l'évaluateur puisse se préparer à rencontrer les différents types d'acteurs, à examiner leurs relations et à trouver des informations complémentaires. A ce niveau, une analyse de genre et des groupes sociaux est particulièrement utile.

FICHE 1 : LES ACTEURS

1] Identifier les différents acteurs concernés par l'action

2] Situer le rôle et l'intervention de chaque acteur

3] Préciser les relations entre les acteurs

1] Liste (non exhaustive) d'acteurs

- Les institutions internationales
- Le bailleur extérieur (généralement public)
- Les donateurs (généralement privés)
- Les partenaires au Nord de l'ONGN
- Le public du Nord
- **L'ONGN**
- Le bureau Sud de l'ONGN
- Les institutions gouvernementales et responsables politiques
- Les administrations et services techniques, nationaux, décentralisés
- L'ONG ou l'institution du Sud
- L'organisation de base (OB)
- Le groupement faitier d'OB
- Les communautés de base et leurs institutions
- Les représentants des communautés de base, des OB
- Les entreprises, les caisses d'épargne crédit
- Les groupes et associations à base économique (GIE, tontines ...)
- Les représentants de groupes économiques (syndicats)
- Les groupes et associations à base sociale (associations de patients, de consommateurs...)
- Les associations féminines
- Les bénéficiaires individualisés
- Les assistants techniques, experts, consultants à long terme ou ponctuels
- Les animateurs, facilitateurs, consultants pour l'évaluation...
- **Les exclus...**

2] Schéma des acteurs

NIVEAUX D'INTERVENTION DES ACTEURS	SECTEURS	Secteur public	Secteur privé
	l'aide (°)		I
l'appui (°°)		III	IV
l'action de terrain (°°°)		V	VI

(°) aide financière ou technique

(°°) intervention à un niveau intermédiaire

(°°°) intervention directe dans l'exécution de l'action

3] Préciser les relations entre les acteurs

Préciser les relations entre les différents acteurs à partir de leurs rôles respectifs dans l'action.

2/le partenariat

Divers acteurs sont impliqués dans une action de développement. Ils interviennent à des niveaux différents, dans des rôles qui leur sont propres, mais en établissant des **relations** entre eux.

En particulier, les ONGN établissent des relations avec leurs partenaires du Sud. Cependant, la notion de partenariat et les pratiques sont extrêmement variables d'une ONG à l'autre mais aussi d'une situation à l'autre.

TROIS CRITÈRES DÉTERMINENT UNE RELATION DE PARTENARIAT

- l'existence d'une stratégie de l'ONG concernant le choix de ses partenaires,
- l'équilibre dans la relation ONGN-partenaire, c'est-à-dire notamment lorsqu'il y a participation active du partenaire (pouvoir partagé de décision) au niveau de l'identification et de la définition des actions appuyées et de leur mise en œuvre,
- le type d'accord sur la contribution - pas seulement financière - de chaque partenaire, en en précisant la nature et l'importance.

LE PARTENARIAT: UN TERME QUI PRÊTE À CONFUSION

Lorsqu'on se situe du point de vue des ONGN⁴, on distingue différents types d'intervention et de rôles de l'ONGN, diverses formes de relations avec le Sud et une variété de types de partenaires. Il convient donc d'éclaircir ce qui se cache derrière le mot partenaire et dans quelle mesure on peut parler de véritable relation de partenariat⁵.

En premier lieu, quel est le fondement d'une action ou d'une relation avec le Sud, quels en sont l'origine et les enjeux? La base d'une relation avec un "partenaire" peut être religieuse (soutenir les actions d'une association locale de même obédience), idéologique (appuyer des partenaires défendant les mêmes idées), sentimentale (des individus veulent aider ceux qu'ils ont vu souffrir), affective (liens d'amitié avec des personnes du Sud)...

Ensuite, il convient de préciser la nature du partenariat de l'ONGN, qui sera notamment fonction du rôle de son partenaire dans l'action, de son niveau d'intervention et surtout du niveau d'intervention où se situe l'ONGN ( **Fiche 1**). Selon les cas, le partenaire de l'ONGN gère seul le budget et assure toute la responsabilité de la mise en œuvre de l'action, ou bien il met en œuvre l'action avec la participation et l'appui de l'ONGN (conseils méthodologiques, suivi/évaluation, participation à certaines phases du cycle, formation). Dans d'autres cas, l'ONGN gère le budget et met en œuvre l'action, en collaboration avec un ou plusieurs interlocuteurs/collaborateurs (individus, associations, OB...). Certaines ONGN

4 Se placer du point de vue des ONG du Nord n'est pas une option idéologique euro-péo-centriste mais correspond à l'objet de l'étude à l'origine de ce guide: quelles sont les pratiques et besoins des ONGN en matière d'évaluation de leurs actions au Sud?

5 cf. ITECO: le n° 151 de ANTIPODES (décembre 2000): "Partenaires, comme on dit".

appellent "partenaires" les représentants des bénéficiaires de leurs actions sans que ceux-ci participent activement à l'action. Les différents acteurs intervenant dans une action au Sud peuvent être des partenaires actifs mais aussi de simples interlocuteurs, des bénéficiaires-acteurs ou des bénéficiaires passifs, etc.

ex.

Une ONGN cite les comités villageois de sa zone d'intervention comme ses "partenaires" et l'ensemble des villageois comme étant les bénéficiaires. En première analyse, il semble que le comité villageois soit représentatif des bénéficiaires puisque choisi par eux. En deuxième analyse, on constate que ce sont essentiellement les notables qui ont bénéficié de l'action, puis, que ce sont ces mêmes notables qui dirigent le comité villageois. L'évaluation, après un certain temps, mettra à jour le fait que généralement les familles monoparentales et les personnes sans terre non seulement n'ont pas vu leur situation s'améliorer mais ont été inconsciemment exclues de l'ensemble de l'action.

L'ONGN qui intervient au niveau de l'action de terrain, si elle est attentive aux acteurs et cherche à être de moins en moins interventionniste, aura vu cette distorsion et l'aura même évitée. Si le partenaire assume seul la mise en œuvre de l'action, le rôle de l'ONGN est particulièrement important quand se négocie la convention de partenariat. L'ONGN doit être particulièrement claire dans le choix de son partenaire et dans la nature de leur relation, puis dans la définition des actions appuyées et de leurs objectifs, etc.



Le rôle des différents acteurs et leurs relations ont une influence non seulement sur les résultats de l'action et de son évaluation mais également sur la manière dont l'évaluation va être préparée, organisée et menée.

chap.2

CHAPITRE II - DÉFINITIONS,
FINALITÉ ET FONCTIONS
DE L'ÉVALUATION

CHAPITRE II - DÉFINITIONS, FINALITÉ ET FONCTIONS DE L'ÉVALUATION

L'enquête réalisée auprès des ONG belges francophones a révélé des perceptions très différentes et parfois contradictoires sur ce qu'est une évaluation, les raisons d'en faire, et son utilité. Ce chapitre a pour objectifs d'explicitier la notion d'évaluation, en dissipant les confusions ou amalgames avec d'autres concepts et de présenter les grandes fonctions et la finalité qu'une évaluation peut remplir.

1/l'évaluation n'est pas...

6 Une analyse de 9 guides d'évaluation montre que seulement 5 d'entre eux définissent explicitement ce qu'est l'évaluation.

Définir l' "évaluation"⁶ est un exercice complexe car fonction de perceptions subjectives et donc discutables. Il n'y a pas de définition unique et reconnue par tous les acteurs. Il est par contre plus aisé de délimiter ce que l'évaluation n'est pas ou ne peut pas faire et circonscrire par là même son champ d'action.

> l'évaluation n'est pas un audit (au sens de vérification, contrôle)

Une confusion est souvent faite entre évaluation et contrôle reflétant l'idée que l'utilisation des fonds publics par les ONG (dans le cadre des financements de projets, par exemple) doit être jugée en fonction de sa conformité ou de sa non conformité aux normes et procédures établies.

Le contrôle assure une fonction de régulation: si un écart est observé, des mesures sont prises pour le supprimer (sanctions, rappel des procédures). Les audits servent traditionnellement à assurer le contrôle financier et à vérifier l'emploi des ressources. Un audit technique peut également vérifier que les activités prévues sont effectivement réalisées.

L'exercice d'évaluation a une toute autre ambition: l'action est analysée sur base de différents **critères** ( chap.V/2), notamment les résultats obtenus en prenant en considération le contexte dans lequel elle s'insère, et en donnant la parole aux différents acteurs. **L'évaluation cherche avant tout à comprendre** et à décortiquer les processus qui expliquent la situation actuelle (pourquoi une action a-t-elle entraîné ces résultats, les objectifs étaient-ils réalistes ? ...) dans la perspective de l'améliorer.

> l'évaluation n'est pas un suivi

Le suivi permet de superviser périodiquement la **mise en œuvre** d'une action et de déterminer dans quelle mesure la livraison des intrants, le calendrier des activités, les autres actions requises ainsi que les résultats escomptés se déroulent comme prévu, afin d'intervenir à temps pour corriger

les défaillances qui seraient détectées. Il est la base d'une gestion responsable. Le suivi ne remet pas en question la formulation, le plan d'opération de l'action, ou le choix des objectifs mais s'interroge sur l'état des réalisations (activités) face aux prévisions.

L'évaluation ne présuppose pas que la formulation originelle de l'action soit la meilleure. Elle est un processus qui tente de déterminer, de manière aussi systématique et objective que possible, ce qui s'est vraiment produit, les causes de ces constats et leurs origines. Elle peut remettre les grandes options en cause (comme la formulation et la planification) en cherchant à déterminer l'historique de l'action et son pourquoi. L'évaluation permet l'amélioration aussi bien des activités en cours que de la programmation et de la prise de décisions.

Les principales caractéristiques de l'évaluation par rapport au suivi sont résumées dans le tableau suivant⁷:

L'évaluation

Donne une appréciation.
 Porte sur le passé, sur toute la durée de l'action, du début au moment de l'évaluation.
 Vise à déterminer les liens de cause à effet, les imprévus et les non-planifiés, les politiques correctes, l'atteinte des résultats et des objectifs.
 Fournit un feedback: ponctuel (pour des jalons importants), à partir des résultats atteints, à partir d'un cadre à long terme.
 Soutient des décisions sur:

- la replanification majeure de l'action,
- la reformulation,
- la réussite ou l'échec de l'action,
- la validité des hypothèses de l'action,
- les possibilités de reproduction.

Le suivi

Fait de la supervision.
 Porte sur le moment présent.
 Vise à mesurer les écarts prévus/réalisés sur base des activités menées et de la fidélité aux démarches.
 Fournit un feedback: continu ou régulier, à partir des activités et résultats intermédiaires, à court terme.
 Soutient des décisions sur:

- la gestion régulière de l'action,
- les ajustements au plan d'opération,
- la conformité aux procédures légales,
- la programmation des intrants.

⁷ Tableau inspiré de *La gestion efficace des projets de développement*/Derick W. Brinkerhoff, Janet C. Tuthill. - Kumarian Press, USA, 1991, 136 p.



Même si le suivi et l'évaluation doivent être distingués car ils ne répondent pas aux mêmes finalités, leur complémentarité est grande: si les systèmes de suivi fonctionnent correctement, l'évaluation est nécessaire moins souvent, et quand elle l'est, elle est plus facile à mener. L'évaluation s'appuiera alors sur les éléments quantitatifs et les informations régulières du suivi.

> l'évaluation n'est pas une enquête

Les études et enquêtes décrivent, quantifient et tentent d'établir des relations rigoureuses entre les faits. Elles s'intéressent au comment.

Bien qu'utilisant des techniques d'enquêtes et d'entretiens, l'évaluation va plus loin: elle donne une appréciation globale de l'action évaluée en construisant un argumentaire aussi objectif que possible sur base d'analyses quantitatives et/ou qualitatives. **L'évaluation s'intéresse aussi au pourquoi.**

> l'évaluation n'est pas une critique négative

L'évaluation n'a pas pour dessein de focaliser sur les "erreurs" ou "faiblesses" de l'action analysée mais doit souligner avec tout autant d'insistance **les aspects positifs** et les succès enregistrés. Lorsque des points faibles sont relevés, la critique se doit d'être constructive en essayant d'appréhender la logique sous-jacente et les raisons des défaillances. L'évaluation fait des **recommandations** pour remédier à une situation déficiente ou pour l'améliorer.

> l'évaluation n'est ni une sanction, ni un jugement sans appel

Les analyses effectuées peuvent être remises en cause lors de la discussion du rapport provisoire. L'évaluation peut susciter le débat et être discutée par les acteurs. Une appréciation négative doit stimuler la recherche d'amélioration et de solution.

> l'évaluation ne remplace pas la prise de décision

L'évaluation n'est pas une prise de décision. Elle ne peut en aucun cas être utilisée pour protéger les décideurs de la nécessité de prendre des décisions difficiles.

L'évaluation fournit de l'information (objective et argumentée) qui **aidera** à prendre des décisions motivées sur la continuation, la modification, l'annulation ou la répétition de l'action.

> l'évaluation n'est pas un exercice de style formel

L'évaluation n'est utile que si les résultats sont discutés et appropriés par les acteurs. Produire un rapport d'évaluation, aussi pertinent soit-il, sans prévoir sa **dissémination et son utilisation future** limite l'intérêt du processus (📖 chap. IV/3 et 4).

> l'évaluation n'est pas un luxe

Le coût d'une évaluation peut paraître dissuasif au regard de ressources disponibles limitées et de multiples activités à financer. Cependant, une analyse ponctuelle approfondie permet de s'interroger sur ses propres pratiques, de les améliorer et donc d'utiliser au mieux les ressources financières.

> **l'évaluation n'est pas une recherche universitaire**

Faute de temps, une évaluation n'atteindra pas le degré de précision scientifique qu'une étude universitaire implique. Cependant, l'évaluation doit être menée avec rigueur, à l'aide de méthodologies alliant les aspects quantitatifs et qualitatifs. Les informations utilisées se caractérisent par leur crédibilité et leur fiabilité, une synthèse de "rumeurs" ne peut constituer une évaluation. L'évaluation se distingue également de la recherche universitaire en formulant des recommandations précises.

2/l'évaluation est...: quelques éléments de définition

> **un ensemble de quatre composantes**

Une évaluation est composée de 4 éléments indissociables qui structurent la démarche:

1. **Dresser un état des lieux:** dans un premier temps, l'évaluation recherche des informations, des avis, des faits objectifs, etc. et les décrit.
2. **Analyser l'information recueillie:** comprendre le pourquoi et le comment des informations à la lumière des activités, du contexte et du processus mis en place.
3. **Donner des indications sur la valeur des choses:** évaluer signifie "déterminer la valeur" de quelque chose, porter un jugement de valeur⁸. L'évaluation est un processus qui consiste à analyser et porter un jugement de valeur sur une action, un programme, un processus de décision... en utilisant, autant que possible, des bases objectives (grâce à un suivi régulier, des faits consignés et des rapports/documents disponibles,...) et un processus d'implication des acteurs. L'évaluation donne une appréciation quantitative et qualitative (sur base de l'expertise des évaluateurs) par rapport à un système de valeurs qu'il convient de rendre le plus explicite possible (par exemple, à travers une définition de critères transparents ( chap. V/2)). C'est une appréciation globale et nuancée qui est faite par l'évaluateur, pas une moyenne mathématique ou une pondération arithmétique.
4. **Établir des conclusions et des recommandations:** sur base de l'appréciation globale, des conclusions sont tirées, des recommandations sont proposées et négociées afin de garantir l'aspect constructif de l'exercice.

> **les caractéristiques d'une évaluation**

- la démarche d'évaluation a un caractère **analytique** (fondée sur des techniques de recherche reconnues) et **fiable** (c'est à dire reproductible par un autre évaluateur ayant accès aux mêmes données et utilisant les mêmes méthodes de traitement de l'information). L'évaluation se focalise sur les questions clés.

⁸ Définition du petit Robert.

ex.

L'évaluation peut avoir comme fonction de renforcer la responsabilité des acteurs de terrain, d'améliorer la prise de décision, d'apporter une aide à l'allocation des ressources...

9 Le cycle de projet se compose de 5 à 7 étapes selon les auteurs: ces étapes sont la conception ou la programmation, l'identification, l'instruction ou l'étude de faisabilité, la mise en œuvre, le suivi ou la conduite de l'action et l'évaluation.

10 Il faut veiller néanmoins à ne pas confondre les pistes de réflexion et les orientations données par l'évaluation avec un véritable exercice d'identification et de formulation qui requiert du temps additionnel et un timing approprié.

11 cf. *Fourth generation evaluation*/Guba et Lincoln, Sage publications, 1989.

- l'évaluation ne se définit pas seulement par sa fonction immédiate (c'est-à-dire mesurer les résultats) mais aussi par ses fonctions institutionnelles. Elle devrait être adaptée aux **besoins des utilisateurs** (et pas uniquement répondre aux besoins des commanditaires).
- l'évaluation est une **étape dans la gestion du cycle de projet**⁹ ( **chap. VI**): elle doit se concevoir comme une activité intégrée au cycle de projet et non extérieure au processus. L'évaluation fait partie intégrante du processus de planification et devrait être prévue dès la conception de l'action en réservant un budget à cet effet et en prévoyant son calendrier. Les résultats de l'évaluation ont non seulement une dimension rétrospective mais sont orientés vers l'avenir et peuvent servir de base à l'identification d'actions futures. Une évaluation est surtout utile si elle est prise en compte lors de l'élaboration de nouveaux programmes¹⁰.

> un siècle d'évaluation

La pratique de l'évaluation organisée remonte au début du 20^{ème} siècle et a fortement évolué au cours du temps. On peut distinguer quatre générations¹¹:

La première, caractérisée par la mesure, conférait à l'évaluateur un rôle purement technique.

La deuxième, caractérisée par la description, mettait l'accent sur la réalisation d'objectifs et l'analyse des forces et faiblesses de l'action. Le rôle de l'évaluateur devint essentiellement celui d'un observateur même si les fonctions techniques restaient importantes.

La troisième a inclus le jugement et les recommandations comme parties intégrantes de l'évaluation. Les objectifs de l'action peuvent être remis en cause. Des normes et des critères sont élaborés à partir desquels le jugement peut être fait. L'évaluateur remplit un rôle de juge et aide ses clients (décisionnaires) à déterminer ces normes de jugement.

La quatrième génération d'évaluation, plus récente, souligne l'importance de l'évaluation comme processus de négociation, en impliquant les différents acteurs de façon plus centrale. Leurs revendications, leurs soucis et leurs questions sont pris en compte. Cette approche reconnaît l'existence de perspectives et d'intérêts divergents, reflets de systèmes de valeur divers, qui sont eux-mêmes influencés par le contexte physique, psychologique, social, économique et culturel. L'évaluateur joue alors également un rôle de facilitateur ou d'animateur d'un processus participatif.

GÉNÉRATIONS	PRIORITÉ DE L'ÉVALUATION	LOGIQUES
1ère	Mesurer	Techniciste
2ème	Décrire et analyser	Descriptive et compréhensive
3ème	Juger et recommander	Normative
4ème	Négocier et discuter	Participative
	?	?

On constate donc une nette évolution dans la conception et dans la priorité de l'évaluation.

En réalité, les évaluations qui sont effectuées actuellement par des experts indépendants sont du type normatif (3ème génération), du type participatif (4ème génération) ou d'une combinaison des deux selon la finalité, les fonctions et le contexte de l'évaluation.

3/la finalité et les fonctions de l'évaluation

Les motivations pour décider d'une évaluation peuvent être très différentes si le commanditaire est le bailleur de fonds de l'action ou s'il est l'organisation de base qui en bénéficie.

A qui et à quoi sert une évaluation? Quelles sont les raisons pour lesquelles un tel exercice est demandé, souhaité, entrepris? La réponse à ces questions détermine la finalité de l'évaluation.

Les fonctions principales de l'évaluation sont présentées ci-dessous. Selon les motivations et le contexte dans lequel la décision d'évaluer est prise (problème majeur dans une action, fin d'une intervention de plusieurs années, nécessité d'informer le public...), **l'évaluation remplira une ou plusieurs fonctions, mais rarement toutes simultanément.**

> **l'évaluation apprécie l'action et estime sa valeur**

L'évaluation constitue un outil d'orientation de l'action. Tous ses éléments constitutifs sont analysés afin de dresser un bilan critique le plus objectif possible. Les acquis sont soulignés et les insuffisances relevées pour aboutir à des recommandations telles que proposer une réorientation ou un approfondissement de l'action, élaborer une nouvelle programmation...

> **l'évaluation rend des comptes¹²**

L'évaluation apprécie l'utilisation des ressources (financières, humaines, matérielles) et répond au souci des financeurs (donateurs, ONGN, bailleurs de fonds...) de voir ces ressources utilisées de manière satisfaisante. Cette fonction, légitime et nécessaire, où les acteurs de développement rendent des comptes aux bailleurs et à l'opinion publique est assurée par l'évaluation (pour le contenu et les résultats de l'action évaluée) et par les audits (pour l'utilisation et le respect des procédures financières et de gestion).

> **l'évaluation aide à la prise de décision**

Les conclusions et les recommandations des évaluations offrent aux acteurs, et notamment aux ONG et aux bailleurs, des options à examiner et leur permettent de prendre des décisions en étant mieux informés et documentés. Le processus d'évaluation facilite aussi l'établissement d'un ordre de priorité des actions pour une utilisation des ressources la plus efficace et judicieuse possible.

> **l'évaluation contribue à l'appui interne et à l'apprentissage**

En mettant en évidence les erreurs passées et les points positifs, l'évaluation permet de tirer des enseignements de l'expérience pour améliorer la performance, les méthodes et les résultats des programmes de coopération. Son aspect formatif est essentiel. L'évaluation participe au renforcement de la capacité des acteurs aux différents niveaux d'intervention (bailleurs, ONG, partenaire du Sud et communautés locales) et contribue à améliorer la qualité du développement.

Outil de gestion axé sur les résultats, l'évaluation permet aux acteurs de développement d'apprendre à partir de leurs pratiques et d'améliorer leurs modes de faire.

> **l'évaluation contribue au développement et à la motivation des acteurs**

En les informant sur les changements que leur travail apporte, l'évaluation est un moyen de motiver et valoriser les divers acteurs impliqués. Quand l'évaluation est menée avec les différents acteurs, qu'ils soient des agents de mise en œuvre de l'action ou des bénéficiaires actifs, elle permet l'amélioration de leurs capacités d'analyse et de conduite de

12 Fonction largement connue sous le terme "accountability".

l'action et favorise leur autonomisation. Elle peut également être un facteur de prise de conscience et favoriser l'appropriation de l'action par les acteurs concernés.

> L'évaluation est un outil d'information interne à l'action

L'évaluation fournit des informations à l'ensemble des acteurs impliqués plus ou moins directement dans l'action (bénéficiaires, responsable de projets, administrations locales, autres ONG de terrain, bailleurs...). Une évaluation est l'occasion de rencontres et d'échanges réciproques sur le contenu de ces informations. De plus, cette information améliore la communication à l'intérieur des actions et des organisations, et entre les différents acteurs impliqués.

> L'évaluation sert de médium de communication externe

Les éléments d'information factuels et analytiques produits par l'évaluation peuvent favoriser le plaidoyer en faveur de certaines politiques et programmes. Elle permet aux citoyens d'être informés de l'efficacité des efforts de développement menés par les acteurs de terrain.

ex.

en faisant connaître l'impact du micro crédit sur l'allègement de la pauvreté d'une population cible.

ex.

lorsque les ONGN utilisent les résultats des évaluations comme matière première de leur communication externe.



Les différentes fonctions que remplit une évaluation montrent que les enjeux sont importants. Ces enjeux concernent les possibilités de changement, une meilleure information et compréhension de l'action, etc. Il s'agit donc d'enjeux de pouvoir. Par conséquent, il convient d'être attentif car les enjeux des acteurs et les relations qu'ils nouent entre eux peuvent amener des perceptions partiales, voire des manipulations inconscientes.

chap.3

CHAPITRE 3
LES DIFFÉRENTS TYPES
D'ÉVALUATION

CHAPITRE III - LES DIFFÉRENTS TYPES D'ÉVALUATION

Les différentes catégories d'évaluation sont présentées dans ce chapitre, en fonction du moment où elles ont lieu, du rôle joué par les acteurs en présence et du champ de l'évaluation.

1/chronologie: quand l'évaluation a-t-elle lieu?

> si elle a lieu avant l'action

L'étude d'identification ou de faisabilité est quelquefois appelée évaluation "ex ante": elle se situe en amont, avant que l'action ne commence. N'étant pas une évaluation proprement dite, elle ne sera pas traitée dans ce guide. Cependant, elle constitue une étape primordiale dans la vie d'une action en identifiant dès l'origine les besoins et contraintes locales à prendre en compte. On constate très fréquemment que de nombreux échecs trouvent leur origine dans des actions mal identifiées.

> si elle a lieu pendant l'action

Évaluation "en cours" ou "concomitante": elle fait un état des lieux à un moment précis de la vie de l'action, généralement à mi-parcours et se distingue du suivi, qui est régulier ( chap. II/1). Elle regarde à la fois le passé (prend en compte les acquis), le présent (analyse les perspectives de réalisation ou de non-réalisation des objectifs) et le futur (en proposant d'éventuelles réorientations).

> si elle a lieu en fin d'action

Évaluation "in fine" ou "finale": elle a lieu à la fin de l'action. Elle fait un bilan global de l'action et analyse notamment si les objectifs ont été atteints conformément aux prévisions.

> si elle a lieu après la fin de l'action

Évaluation "ex post" ou "rétrospective": elle a lieu quelques mois ou années après la fin de l'action et permet de vérifier son impact ( chap III/3 et fiche 5) et sa continuité dans le temps.



Il est important de déterminer quand l'évaluation sera la plus utile ( fiche 2). L'évaluation devrait être réalisée à des moments clés de la vie de l'action. Dans certains cas, le calendrier de l'évaluation est le résultat d'attentes et d'exigences diverses des différentes parties.

Éviter de faire une évaluation en période de crise ou de conflits importants au sein d'un groupe d'acteurs de l'action.

Éviter aussi les moments où les enjeux sont cruciaux, (par exemple, la prolongation de contrats d'emploi directement déterminée par la continuation d'une action).

Choisir le moment en fonction de la vie de l'action ou de l'appui à un partenaire, pour faire le point et éventuellement réajuster les priorités, etc. Par exemple, après 2 ans d'appui institutionnel ou à mi-parcours d'une action.

Choisir le moment adéquat pour pouvoir rencontrer l'ensemble ou au moins une part importante et représentative des acteurs et bénéficiaires: en tenant compte des saisons (migrations saisonnières des jeunes, saison des pluies en zone rurale, déplacements des éleveurs et de leurs troupeaux ...), des fêtes (notamment religieuses), des périodes scolaires, du calendrier politique...

2/responsabilités et rôles des acteurs: qui évalue l'action de qui?

En fonction de la finalité de l'évaluation ( chap. II) et du rôle des acteurs (bailleurs, ONGN, partenaires du Sud, groupements de base, bénéficiaires, etc.), l'évaluation peut prendre des formes très différentes: externe ou interne, auto-évaluation, conjointe, mutuelle, participative ou non.

2.1. ÉVALUATION EXTERNE, INTERNE OU AUTO-ÉVALUATION

Dans une évaluation, on distingue le commanditaire, l'évaluateur et l'"évalué". Suivant les rôles des acteurs, on parle d'évaluation externe, d'évaluation interne et d'auto-évaluation.

Qui commande?	Qui évalue?	Quelle est l'action évaluée?	Terminologie généralement utilisée
Bailleur	Expert indépendant	Autre, par exemple: ONGN, partenaire du Sud	Évaluation externe
ONGN	Expert indépendant	ONGN, partenaire du Sud, OB	Évaluation externe
Partenaire du Sud	Expert indépendant	Partenaire du Sud, OB	Évaluation externe
Bénéficiaires (ou représentants)	Expert indépendant	Partenaire du Sud, OB	Évaluation externe
ONGN	ONGN	Autre, par exemple: partenaire du Sud, OB	Évaluation interne
Partenaire du Sud	Partenaire du Sud	ONGN, OB	Évaluation interne
ONGN	ONGN	ONGN	Auto-évaluation
Partenaire du Sud	Partenaire du Sud	Partenaire du Sud	Auto-évaluation
Bailleur	Bailleur	Bailleur	Auto-évaluation

Le(s) critère(s) discriminant(s) sont surlignés.

OB: Organisation de base

> évaluation externe

Selon la terminologie généralement utilisée, l'évaluation est externe si l'acteur qui mène l'évaluation est indépendant du commanditaire et sans aucun lien avec l'objet à évaluer.

Dans une évaluation externe, l'évaluation est réalisée par une personne qui n'a aucune responsabilité directe dans la mise en œuvre de l'action. Pour garantir le degré réel d'indépendance¹⁴, il est primordial de savoir comment sont choisis et qui nomme le ou les membres de l'équipe d'évaluation.

Selon les cas, les différents acteurs de l'action participeront, à des degrés divers, à la définition du cahier des charges (termes de référence) et notamment à la détermination de l'objet spécifique de l'évaluation, des questions spécifiques à traiter, de l'approche méthodologique à utiliser, etc. (📖 Chap.V)

> évaluation interne

Selon la terminologie généralement utilisée, une évaluation est dite interne lorsqu'elle est réalisée par un évaluateur lié au commanditaire (membre du personnel, administrateur ...) sans faire appel à un évaluateur indépendant.

Dans ce cas, le partenaire du Sud ne perçoit pas forcément cette évaluation comme interne. En effet, celui-ci est une entité à part entière, distincte de l'ONGN qui parfois n'est qu'une source de financement parmi d'autres.

C'est donc par rapport au commanditaire que l'évaluation est interne.



Attention : spécificités DGCI

Terminologie différente: la DGCI se distingue de la plupart des autres acteurs de développement (ONG, autres bailleurs publics,...) dans sa terminologie relative à l'évaluation.

Pour la DGCI, conformément à l'arrêté royal de 1997 relatif à la subvention des ONG de développement, une évaluation **commanditée par l'ONGN et réalisée par un expert indépendant** est appelée évaluation interne alors qu'elle est externe pour les autres acteurs de développement.

Éligibilité du 1% minimum du subsidie quinquennal de la DGCI: au titre de cofinancement des ONGN, les évaluations pouvant être financées dans le cadre du 1% sont les évaluations commanditées par l'ONGN et réalisées par un expert indépendant.

ex.

Un expert est recruté par le bailleur pour réaliser une évaluation d'impact de l'action menée par l'ONGN qui a reçu un cofinancement; Un expert est recruté par l'ONGN pour évaluer son action.

ex.

Un membre du Conseil d'administration d'une ONG n'est pas indépendant de celle-ci.

¹⁴ Indépendant: qui n'a pas de lien institutionnel, de subordination ou même affectif avec l'objet évalué et/ou le commanditaire.

ex.

Un membre de la direction d'une ONGN qui évalue un partenaire du Sud ou les actions de celui-ci.

ex.

Un groupe de base évalue les résultats de son action. Une ONG évalue les résultats de ses activités d'encadrement au Sud.

ex.

Deux ONGN s'associent pour évaluer un même partenaire; deux ONGN s'associent pour évaluer l'impact d'actions complémentaires ou parallèles dans une même région du Sud; plusieurs bailleurs de fonds s'associent pour évaluer le travail d'une ONGN qu'ils subsidient conjointement.

ex.

A la fin d'une action menée en commun, un groupe de base et une ONG du Sud analysent leurs actions, s'interpellent et s'évaluent réciproquement.

15 Le petit Larousse définit la participation comme "action, fait de s'associer, prendre part à quelque chose, collaborer".

> auto-évaluation

On parle d'auto-évaluation lorsque l'acteur évalue son propre travail (sans faire appel à un évaluateur indépendant).

L'acteur évalue sa propre action et ne porte un jugement que sur ses propres activités.

Un intervenant extérieur qui se conduit comme un **animateur** peut être utilisé (on parle alors d'auto-évaluation assistée).

2.2 ÉVALUATION CONJOINTE

Les évaluations conjointes sont menées à l'initiative de différentes parties qui interviennent ensemble (financièrement, logistiquement).

Les évaluations conjointes peuvent être des évaluations externes, internes ou des auto-évaluations.

2.3 ÉVALUATION MUTUELLE

Différents groupes d'acteurs s'évaluent mutuellement.

2.4 ÉVALUATION PARTICIPATIVE

L'évaluation participative fait intervenir plusieurs types d'acteurs à différents stades de l'évaluation. La notion d'évaluation participative peut paraître une évidence puisqu'il est difficilement envisageable que l'évaluateur mène seul une évaluation, sans rencontrer et associer les différentes parties concernées par l'exercice¹⁵. D'une certaine façon, une évaluation a, par nature, une dimension participative.

Cependant quand on parle d'évaluation participative ou non, on fait référence à trois éléments :

- les **acteurs** qui participent
- le **degré** de participation
- l'**objet** de la participation.

Il existe beaucoup de confusions et d'amalgames relatifs à l'évaluation participative et chacun pense "faire de la participation ou être participatif". L'objectif de cette section est avant tout de brosser un panorama des différentes possibilités, d'exposer les **exigences** d'une évaluation participative et enfin d'identifier les principales différences entre une évaluation participative et non participative.

> les acteurs qui participent

En évaluation participative, il est important de distinguer les groupes d'acteurs concernés par l'exercice ( **fiche 1**). Sur ce point, il existe des interprétations différentes sur ce qu'est la participation.

FICHE 3 : ÉVALUATION EXTERNE PAR UN EXPERT INDÉPENDANT OU AUTO-ÉVALUATION : QUELLES DIFFÉRENCES ?

<p>Avantages et inconvénients pour le commanditaire</p>	<p>Évaluation externe par un expert indépendant</p> <p>Grande probabilité de fiabilité des résultats, plus grande objectivité; "œil neuf". Crédibilité quand il s'agit de rendre des comptes à l'extérieur.</p> <p>Possibilité de faible impact des rapports et risque de rejet par les acteurs si le processus d'évaluation et notamment l'étape de préparation ( chap. IV et V) n'est pas menée de façon transparente et participative.</p>
<p>Nature de l'exercice</p>	<p>Normative</p> <p>Interrogation critique par un regard extérieur sur un processus de développement se déroulant dans le Sud.</p> <p>Recommandations basées sur une large expérience d'actions similaires.</p>
<p>Caractéristiques des acteurs</p>	<p>Nombre réduit d'acteurs: généralement le(s) commanditaire(s), l'expert indépendant (et éventuellement le chef de projet). Les autres acteurs constituent des informateurs +/- passifs selon la nature +/- participative de l'exercice.</p> <p>Ceux qui commanditent l'évaluation sont principalement des acteurs extérieurs à l'action.</p> <p>Connaissances méthodologiques et techniques de haut niveau (expert).</p> <p>L'évaluateur indépendant a le rôle principal. Il est responsable de l'analyse, de l'appréciation de l'action et des recommandations.</p>
<p>Durée de l'exercice</p>	<p>Déterminée. Obtention d'un maximum d'information en un temps déterminé (généralement en peu de temps).</p> <p>Réalisée à un moment précis.</p>
<p>Gamme de critères de l'évaluation ( chap. V/2 et fiche 14)</p>	<p>Préétablie par les termes de référence. La gamme des critères est donc précise et définie.</p>

L'auto-évaluation et l'évaluation externe par un expert indépendant doivent se concevoir comme deux exercices distincts mais complémentaires.

Le tableau présente, de manière volontairement tranchée, les différences entre ces deux types d'évaluation. Dans la réalité, on peut observer des situations "mixtes", où par exemple l'évaluateur externe peut susciter des prises de conscience et une auto-évaluation partielle des agents de développement rencontrés.

Auto-évaluation

Manque de recul sur l'action.

Renforce la formation, l'apprentissage et la motivation des personnes impliquées dans la mesure où elles sont étroitement associées à l'interrogation sur le pourquoi et le comment de leurs activités. Favorise la maîtrise des processus de changement social de ceux qui s'auto-évaluent et renforce la viabilité de l'action.

S'inscrit dans le souci de participation prôné par l'ensemble des ONG et certaines agences d'aide: le choix de l'auto-évaluation est un pas pour poursuivre la démarche participative instaurée dans les actions.

Fournit des éléments analytiques utiles aux évaluations externes.

Moins de risque de rejet des conclusions des évaluations, puisqu'elles sont le reflet d'un travail interne. L'utilisation ultérieure de l'évaluation peut en être facilitée.

Processus d'apprentissage ouvert.

Interrogation sur la responsabilité propre et le processus de développement auquel on participe.

Recommandations basées sur une connaissance en profondeur de l'action évaluée.

Nombre indéterminé d'acteurs mais de toute manière important (grande diversité d'acteurs représentés), distribution compliquée des rôles.

Ceux qui commanditent l'évaluation sont les participants à l'action et à l'évaluation.

Connaissance du milieu et de l'action, ancrage dans la réalité de l'action.

Dans les cas où un expert indépendant appuie le processus d'auto-évaluation, il a un rôle de témoin critique, de catalyseur, d'accoucheur des analyses. Il est un acteur d'appui et ses qualités d'animation sont primordiales.

Généralement plus longue, car il faut mobiliser, intéresser, faire travailler ensemble tous les acteurs concernés;

Peut être conçue comme un processus continu.

Les réussites et obstacles sont mesurés à partir des propres critères et perceptions des acteurs.

Dans certains cas, les acteurs du Nord parlent d'évaluation participative quand ils demandent aux partenaires et agences d'exécution du Sud de participer à l'évaluation, sans nécessairement y impliquer les bénéficiaires.

Généralement, une démarche participative implique la participation **des bénéficiaires de l'action**. L'évaluation participative n'a de sens que si les bénéficiaires de l'action (qui peuvent recouvrir une gamme d'acteurs hétérogènes) prennent part au processus d'une façon ou d'une autre car ils sont considérés comme les meilleurs juges des effets que les actions de développement produisent sur eux. Comme il est parfois difficile d'impliquer l'ensemble des bénéficiaires (vu leur multitude, leur diversité...), se pose la question du choix de leurs représentants. L'évaluation participative peut se révéler un leurre si ces derniers ne sont pas reconnus par les bénéficiaires. Il en est de même des autres groupes d'acteurs: leur participation n'est valable que si leurs représentants sont reconnus comme tels par les membres de ces groupes.



Il serait cohérent de parler d'«évaluation participative» uniquement lorsque les bénéficiaires d'une action participent activement à l'évaluation, mais le terme est souvent indûment utilisé.

> le degré de participation: d'une participation à l'autre...

Sous le vocable "évaluation participative", il existe diverses situations où le degré de participation est très variable.

Participation passive: l'évaluation est de type informative. Les décisions sur la finalité de l'évaluation, ses modalités de mise en œuvre et ses conclusions finales sont communiquées aux "participants" sans qu'ils puissent les influencer.

Participation consultative: l'évaluateur pose des questions, demande des avis.

Participation fonctionnelle: une certaine implication dans la prise de décision concernant l'évaluation est rendue possible après que les décisions majeures aient été prises. Ce type de participation est utilisé comme moyen d'atteindre des objectifs prédéterminés.

Participation interactive: les participants et l'évaluateur mènent l'analyse de façon conjointe.

Participation auto-mobilisatrice: c'est le degré le plus élevé de participation. Dans ce cas, la décision et le contrôle de l'évaluation¹⁶ appartiennent à l'ensemble des participants et n'est plus du ressort de l'évaluateur ou du commanditaire. Ces derniers apportent leur soutien au processus d'évaluation mais ne décident plus des questions du type: "quand l'évaluation doit-elle être menée? Comment doit-elle être menée? Qui y participe? Dans quels termes et par qui sera-t-elle réalisée?"

ex.

L'ONGN qui fait participer son partenaire du Sud ou son équipe sur le terrain à l'élaboration des termes de référence.

¹⁶ L'auto-évaluation autonome est la forme la plus extrême de l'évaluation participative puisque la population évaluée correspond à la population évaluante.



Fréquemment, les évaluations font appel à une participation passive ou consultative car l'évaluateur ne peut travailler seul et une "participation minimum" des divers acteurs est toujours nécessaire. Dès qu'une évaluation a recours à une participation fonctionnelle, interactive ou à une participation auto-mobilisatrice, l'expression "évaluation participative" est souvent utilisée. En théorie, cette participation doit concerner les bénéficiaires bien qu'en pratique, ce ne soit pas toujours le cas.

> l'objet de la participation : sur quoi porte la participation ?

La participation peut être envisagée de façon plus ou moins restrictive :

- la participation concerne seulement une étape du processus d'évaluation, par exemple, l'élaboration des termes de référence.
- la participation concerne plusieurs étapes de l'évaluation, par exemple, la décision d'évaluer et l'accord sur les conclusions.
- la participation concerne toutes les étapes de l'évaluation ( chap. IV).

On peut aussi imaginer que l'implication dans certaines étapes spécifiques (et jugées plus importantes) soit nécessaire pour qu'une évaluation puisse mériter le qualificatif d'évaluation participative.

> les exigences de l'évaluation participative

L'enjeu de l'approche participative est fondamental dans la recherche d'une plus grande appropriation par les acteurs du Sud de leur propre avenir. C'est une forme d'apprentissage où l'expérience du processus participatif - dans ce cas l'évaluation - est aussi importante que les résultats. Cependant, l'évaluation participative n'est pas la solution miracle¹⁷ aux problèmes d'une action. Elle ne peut ou ne doit pas s'entreprendre dans n'importe quel contexte ou situation. Certaines exigences sont nécessaires avant de se lancer dans ce processus :

- une culture d'ouverture et une maturité institutionnelle: l'ONG doit avoir la capacité de se remettre en cause et d'accepter la critique. Une sensibilité "socio-institutionnelle" de l'organisation facilite la compréhension des enjeux et nécessités de ce type d'exercice. Enfin, un minimum d'autonomie financière est nécessaire pour permettre à l'ONG d'adapter l'exercice à ses propres attentes sans craindre la désapprobation des bailleurs.
- des moyens matériels: les démarches participatives sont plus exigeantes en temps et requièrent des moyens logistiques importants pour intégrer le plus grand nombre de personnes au processus.
- des moyens humains: l'évaluation doit s'intégrer dans un emploi du temps (tâches journalières) déjà chargé pour la plupart des acteurs locaux. Elle s'étend sur de longues périodes (combinaison de séances d'information, collecte de données par les participants, débats, synthèses

17 Bien que cette croyance et cet espoir soient fréquents parmi les ONGN, l'évaluation participative ne doit pas être perçue comme telle.

ex.

Réunir des assemblées nombreuses en faisant voyager les personnes sur de longues distances a un coût.

FICHE 4 : DE LA NON PARTICIPATION À LA PARTICIPATION...

Si ce tableau est volontairement schématique et dualiste, c'est pour mieux mettre en évidence les principales caractéristiques de chacune des deux approches. En fait, on observe souvent une combinaison des deux approches.

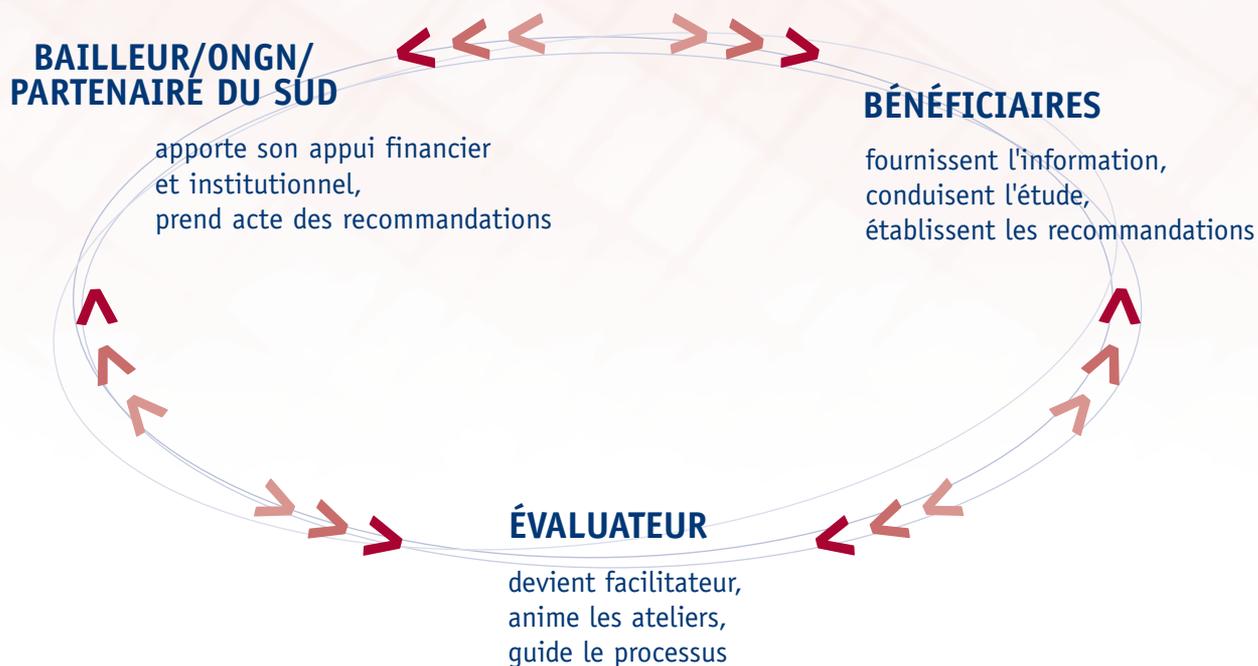
	Évaluation non participative	Évaluation participative
POUR QUI	Approche "top down"*: centrée sur les commanditaires. 	Approche "bottom up"*: centrée sur les acteurs locaux (partenaires du Sud, membres de communauté, personnel de projet, bénéficiaires...).
PAR QUI	L'évaluateur externe mène l'étude. S'intéresse plus aux résultats.	Exige du temps de l'ensemble des participants. Un facilitateur peut appuyer l'exercice.
QUOI	Les différents sujets et étapes de l'évaluation sont déterminés par les commanditaires.	S'intéresse plus aux processus. Participation et implication des acteurs locaux aux différentes étapes de l'évaluation.
COMMENT	Met l'accent sur l'information quantifiable, l'analyse objective. L'évaluateur se distance des autres participants. L'accès aux résultats dépend du commanditaire.	L'information qualitative est souvent privilégiée, (sur base de négociation entre les différents acteurs). Il y a diffusion et partage des résultats.
POURQUOI	Répond aux besoins du commanditaire, apporte un regard extérieur sur l'action.	Facilite l'appropriation des résultats par les acteurs, favorise l'apprentissage individuel et collectif ainsi que la conscientisation.
CONDITIONS		L'ONG commanditaire doit avoir une gestion participative et une culture d'autocritique. Le degré de participation doit être compatible avec le contexte socio-culturel et politique.

*"Top down" fait référence à une approche décisionnelle "de haut en bas", à l'inverse de l'approche "bottom up" qui part de la base et remonte ensuite vers le haut.

ÉVALUATION NON PARTICIPATIVE



ÉVALUATION PARTICIPATIVE



et restitutions). C'est un processus d'aide à l'élaboration de jugements collectifs et non pas un recueil et un traitement de l'opinion des membres d'une organisation.

Par ailleurs, il n'est pas toujours cohérent, et cela peut parfois présenter des risques, de réaliser une évaluation participative lorsque :

- l'action n'a pas été conduite de manière participative,
- les autorités nationales sont peu démocratiques ou fortement opposées à toute forme de participation, ce qui pourrait exposer les participants à des mesures de rétorsion,
- la programmation de l'action est préétablie et suivie de façon stricte, sans possibilité de réorientation.

ex.

Si l'action ne prévoit pas d'espaces de concertation avec les bénéficiaires, si les décisions sont prises par les acteurs du Nord et exécutées par le Sud, si la dimension technique de l'action prime sur les aspects sociaux, si la durée de l'action ne permet pas d'entreprendre un processus d'apprentissage...



Attention : le degré de participation dans l'évaluation est à mettre en rapport direct avec le degré général de participation dans l'action évaluée (conduite de l'action, gestion des acteurs...). Dans une action dont la gestion est fortement hiérarchisée et autoritaire, il n'est pas possible, ni même souhaitable de mener une évaluation avec un degré élevé de participation : les participants ne sont pas en confiance pour s'exprimer librement et, au cas où ils le feraient, s'exposeraient à des risques.

3/champ de l'évaluation : qu'est ce qu'on évalue ?

L'ONG qui entreprend une évaluation devra définir le champ et l'étendue qu'elle compte accorder à l'exercice.

L'évaluation peut porter sur :

> une action spécifique

L'ONG décide d'évaluer une action particulière. Les conclusions de l'évaluation concerneront en premier chef l'action évaluée. C'est un type d'évaluation courant au sein des ONG qui travaillent dans une logique "projet".

Une action de développement est un travail planifié, conçu pour atteindre certains changements spécifiques dans un temps déterminé à l'aide de ressources précises. L'action peut être décrite comme un enchaînement de causes à effets identifiables.

> un secteur particulier

L'évaluation peut couvrir une, plusieurs ou l'ensemble des actions de l'ONG dans un même secteur d'intervention (santé infantile, micro finance...) dans un pays ou une région du monde déterminée. La finalité d'un tel

ex.

Étudier quels ont été les points forts et les points faibles de toutes les interventions depuis un certain nombre d'années dans un contexte local spécifique.

exercice, au delà des informations et des leçons liées aux actions particulières, est de dégager des enseignements et des tendances pour l'ensemble des actions d'un même secteur et de dresser un bilan afin de réorienter ou confirmer les politiques sectorielles. Ce type d'exercice peut aller jusqu'à impliquer la collaboration entre plusieurs ONG ou acteurs du développement.

> un pays particulier

Une "revue pays" (ou country review) s'adresse aux organisations qui interviennent dans une région ou un pays particulier et qui souhaitent évaluer l'ensemble de leurs interventions dans cette zone.

> une institution

L'évaluation a pour dessein d'étudier le fonctionnement et les modes de faire de la structure elle-même (l'ONGN, par exemple) et/ou ses relations avec ses partenaires du Sud. Les recommandations se focalisent sur les aspects institutionnels et organisationnels.

> un processus

L'évaluation s'intéresse aux modalités et conditions qui amorcent un changement. Elle analyse les types de relations, notamment les relations de pouvoir entre acteurs et les dynamiques sous-jacentes. L'évaluation étudie les prises de conscience ou les structurations des groupes pendant l'action.

> l'impact

L'évaluation d'impact¹⁸ est l'analyse de l'ensemble des changements durables et significatifs (positifs et négatifs, prévus et imprévus) dans la vie des personnes, des groupes et dans leur environnement, apportés directement ou indirectement par une action ou une série d'actions de développement.

18 L'impact est aussi un des critères classiques de l'évaluation, théoriquement abordé lors de chaque évaluation, mais rarement étudié dans la réalité car très difficile à traiter. Ici, on fait référence à une évaluation particulière, "l'évaluation d'impact", qui se focalise exclusivement sur cet aspect.



FICHE 5 : ÉVALUATION D'IMPACT : QUELQUES ÉLÉMENTS IMPORTANTES

COMPRENDRE L'IMPACT

Un changement peut résulter d'une myriade de facteurs combinés d'une certaine façon. Ce qui signifie que les mêmes moyens ne produiront pas nécessairement les mêmes résultats à un autre moment ou à un autre endroit. Toute action de développement doit s'intégrer au contexte, analyser et comprendre les relations de pouvoir au niveau local, les dynamiques sociales et les processus de changement au sein des populations cibles dans lesquels elle s'inscrit. C'est une précondition essentielle pour obtenir un impact. L'évaluation d'impact prend en compte la complexité de ces interactions.

Une identification consciencieuse, une mise en œuvre satisfaisante et un suivi régulier de l'action sont aussi nécessaires pour atteindre l'impact.

POURQUOI FAIRE DES ÉVALUATIONS D'IMPACT ?

Au vu du peu de résultats positifs de 50 ans de coopération dans le Sud, une interrogation sur l'efficacité de l'aide et des effets des actions financées se généralise : comment assurer des changements durables pour les populations du Sud ? Comment utiliser au mieux l'argent du contribuable et des donateurs ?

Les évaluations d'impact cherchent à comprendre les dynamiques de changement et leur capacité à perdurer dans le temps. Elles permettent d'établir l'utilité de l'action dans la durée et d'améliorer la qualité des actions futures.

QUAND FAIRE UNE ÉVALUATION D'IMPACT ?

Repérer les changements durables se fait plus facilement quelques années après la fin de l'action (que reste-t-il quand l'action est terminée depuis un certain temps ?) bien que les liens de causalité deviennent plus flous au fil du temps entre l'action et les changements existants.

Même si l'évaluation d'impact a généralement lieu en fin ou après l'action, des changements significatifs peuvent survenir très tôt dans la vie de l'action. Elle doit donc tenter d'appréhender les changements majeurs et non linéaires aussi bien que ceux linéaires et graduels.

Prendre en compte l'impact en cours d'action peut faciliter le suivi et les éventuelles réorientations souhaitables. Par exemple dans le cadre d'une évaluation à mi-parcours, une attention particulière sera portée au critère d'impact.

FACTEURS À GARDER À L'ESPRIT LORS D'UNE ÉVALUATION D'IMPACT

- Déterminer ce qui a changé de façon **durable** et **significative** (soit par comparaison avec une situation antérieure par le biais d'études documentées sur le sujet, soit par comparaison avec un groupe qui n'a pas participé à l'action). *Le changement concerne-t-il l'ensemble des groupes visés ou certains seulement ? Dans quels domaines ?*
- Déterminer **la causalité entre l'action financée et le changement relevé** : le changement peut être le résultat de multiples et complexes interactions ou la conséquence de conflits d'idées et d'actions de groupes d'intérêts inégaux qui n'ont pas de rapport direct avec l'intervention. *Quelle est l'origine du changement ?*
- **Choisir un système de référence** : la détermination d'un impact positif ou négatif va dépendre des perceptions des acteurs sur ce qui est positif ou négatif. Décider dans quelle mesure le changement est significatif et durable est aussi une question d'appréciation.
- **Quantifier le changement** : certaines études de cas participatives soulignent des changements positifs dans la vie des gens, sans donner d'indications sur le nombre de personnes concernées, leurs catégories. Quantifier le changement apporte des indi-

cations sur son importance et sa signification. *Quels sont les indicateurs quantitatifs de changement? Sur combien de personnes a porté le changement?*

- **L'absence de neutralité d'une intervention**: il faut être conscient que chaque action produit des changements imprévisibles, conséquents et indirects qui n'étaient pas planifiés. Aucune intervention n'est neutre par nature.
- **L'éthique**: l'évaluation d'impact, en soulignant l'impact négatif d'une action sur un groupe particulier, peut exacerber les conflits d'intérêts au sein d'une communauté. Mais compte tenu des effets indirects négatifs, promouvoir la continuation de cette action a clairement une dimension éthique.

ex.

La mécanisation agricole, considérée initialement comme une technique neutre a permis de développer les cultures de rente au détriment des cultures vivrières. Ceux qui en ont principalement bénéficié sont les maris alors que les femmes n'ont traditionnellement accès qu'aux bénéfices des cultures vivrières pratiquées sur leurs champs. Devant aider leurs maris, elles ont délaissé leurs champs et la qualité de la nutrition de tous et en particulier des enfants a diminué.

- **Le sens et la valeur pour les acteurs impliqués**: une évaluation d'impact peut être réalisée de façon technique avec pour seule finalité d'obtenir des informations. A l'inverse, elle peut être menée de façon participative en offrant aux gens la possibilité de réfléchir à leurs propres observations et de préparer le futur.



L'impact est difficile à évaluer car il suppose d'avoir des données avant l'action, des indicateurs ou des outils de mesure permettant des comparaisons avant/après. La conduite de l'évaluation d'impact est facilitée quand une étude d'identification, un suivi régulier, une évaluation à mi-parcours ou d'autres sources d'information sur l'action existent et sont accessibles.

2 deuxième partie

Cette deuxième partie constitue le guide pratique pour les ONGN.

Le chapitre IV distingue les différentes étapes d'une évaluation externe - c'est-à-dire réalisée par un évaluateur¹⁹ indépendant - et décrit les différentes démarches et actions que doit exécuter une ONGN qui souhaite commander une évaluation de ce type.

Le chapitre V examinera plus particulièrement l'élaboration du cahier des charges (termes de référence) de l'évaluateur et les critères à prendre en compte.

Nous nous situons dans **l'optique d'une évaluation commanditée - notamment - par l'ONGN** et réalisée par un évaluateur indépendant.

Idéalement l'organisation de l'évaluation devrait être assurée non seulement par l'ONGN mais conjointement par l'ONGN, ses partenaires et les principaux acteurs concernés par l'action évaluée.

¹⁹ Dans le guide, le terme évaluateur est indifféremment employé pour une femme, un homme ou une équipe de plusieurs personnes.

chap.4

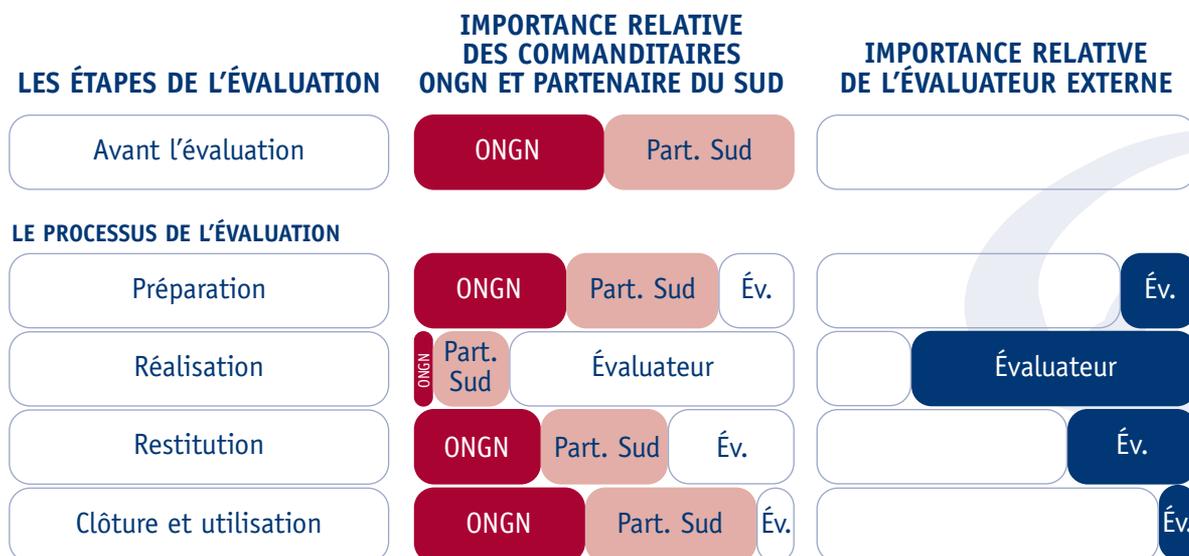
CHAPITRE 4
LES ÉTAPES
D'UNE ÉVALUATION
(EXTERNE)

CHAPITRE IV - LES ÉTAPES D'UNE ÉVALUATION (EXTERNE)

Le chapitre IV présente les différentes étapes de l'évaluation, résumées dans la **fiche 6**.

Avant de lancer une évaluation, il faut la prévoir, la définir et la planifier. Ensuite, différentes étapes constituent l'évaluation: la préparation de l'évaluation, sa réalisation, la restitution des conclusions et enfin l'utilisation de ses résultats. Pour chaque étape les rôles des commanditaires de l'évaluation (l'ONGN et son partenaire) et ceux de l'évaluateur (la ou les personnes qui vont concrètement réaliser l'évaluation sur le terrain) et leur importance relative sont différents.

Le schéma ci-dessous montre l'importance de l'évaluateur surtout à l'étape de réalisation de l'évaluation (puisque c'est son travail) et l'importance de l'ONGN et de son partenaire dans les autres étapes du processus d'évaluation, en particulier dans les étapes de préparation et d'utilisation des résultats.



FICHE 6 : LES ÉTAPES DE L'ÉVALUATION

Ce que fait l'ONGN:

0/avant l'évaluation

1. Programmer l'évaluation
2. Décider d'évaluer et choisir le type d'évaluation

1/préparation

1. Préparer les termes de référence ou cahier de charges  **Chap.V**
2. Sélectionner et contracter les évaluateurs
3. Planifier/préparer

2/réalisation

Suivre l'évaluation réalisée par les évaluateurs

3/restitution

Participer à la restitution (discuter les conclusions et recommandations)

4/clôture et utilisation

1. Apprécier l'évaluation
2. Clôturer la mission d'évaluation
3. Utiliser les résultats dans l'action évaluée
4. Utiliser les résultats pour l'apprentissage et la socialisation au-delà de l'action évaluée

Ce que fait l'évaluateur:

Discuter des TdR et faire une offre (technique et financière)

- I. Rechercher l'information (au Nord et au Sud)
- II. L'analyser
- III. Apprécier et élaborer les (premières) conclusions et recommandations
- IV. Restituer le travail
- V. Rédiger le rapport final (conclusions et recommandations finales)

0/avant l'évaluation

0.1 PROGRAMMER L'ÉVALUATION

> prévoir les évaluations dès l'élaboration de l'action²⁰

Les évaluations en cours d'action ou de programme, en fin d'action ou postérieures à l'action ( chap. III/1), devraient être prévues au moment de l'élaboration et de la programmation des actions. Ainsi les différentes parties prenantes décident ensemble de la raison d'être des évaluations prévues ( chap. II/3). Les finalités de ces exercices sont claires, les acteurs sont immédiatement concernés par les grands thèmes qui seront évalués et le système de suivi pourra tenir compte des besoins de l'évaluation et la préparer en conséquence.

Les évaluations doivent également être prévues dans le budget de l'action.

> planifier l'évaluation avec ses partenaires avant décision

Une évaluation, qu'elle ait été prévue dès le début de l'action ou qu'elle soit envisagée à un moment donné pour faire le point, comprendre une situation... doit être programmée de commun accord avec les acteurs concernés et soigneusement préparée (voir ci-dessous). Elle doit faire l'objet d'une décision claire.

0.2 DÉCIDER D'ÉVALUER ET CHOISIR LE TYPE D'ÉVALUATION

Idéalement, la décision d'évaluer devrait être consensuelle, précise et prise dans un esprit constructif.

En particulier, il convient de préciser:

- les raisons pour lesquelles on veut évaluer et ce qu'on veut évaluer. En particulier, il est important que la finalité et les fonctions de l'évaluation soient précises et transparentes pour l'ONGN commanditaire, ses partenaires et l'évaluateur,
- le type d'évaluation, selon la finalité et les fonctions de l'évaluation ( chap. II/3), l'approche choisie ainsi que les différents acteurs impliqués et la façon dont ils le seront ( chap. III/2 & 3),
- le moment choisi pour réaliser l'évaluation, ainsi que sa localisation précise et sa durée globale, ( fiche 2 & 7),
- un budget approximatif des coûts directs (coût maximum de la mission en relation avec sa durée) et indirects (temps consacré par l'ONG, son partenaire, les groupes bénéficiaires en préparation de la mission, appui de celle-ci puis utilisation des résultats),

²⁰ Idéalement, un dispositif d'information et de suivi permettant une évaluation aura été mis en place au préalable (tableau de bord, responsabilisation aux différents niveaux de la collecte à l'analyse...).

ex.

Une ONGN ne peut demander au consultant externe d'évaluer les performances de l'équipe de mise en œuvre de l'action alors que les TdR insistent sur la pertinence de l'action et d'éventuelles réorientations d'objectifs.

ex.

Si l'évaluation a pour principale fonction de rendre des comptes à l'ONGN, cela n'a pas de sens de rechercher la participation active des bénéficiaires.

- qui va coordonner, suivre, conduire le processus d'évaluation pour le compte de l'ONGN,
- comment seront utilisés les résultats de l'évaluation (conclusions, recommandations, leçons...): quelle restitution des résultats de l'évaluation et quel suivi post-évaluation.

FICHE 7 : MOMENTS ET LOCALISATION D'UNE ÉVALUATION

L'évaluation devra porter une attention particulière :

- aux moments de la journée et aux lieux d'évaluation : ainsi, en milieu rural, rencontrer ceux qui cultivent peut nécessiter de 1) dormir dans les villages pour rencontrer les hommes le soir, après leur journée de travail et le repas, et 2) être aux points d'eau à 6 heures du matin pour rencontrer les jeunes femmes qui font la corvée d'eau avant d'aller aux champs. Ces particularités auront des répercussions sur le déroulement de la mission d'évaluation, sa durée et son coût et doivent être prévues dans les TdR ( chap. V/1).
- au moment (et au lieu) en fonction de l'approche: en particulier si l'évaluation a une fonction d'apprentissage conjoint et de formation. Pour que partenaires et bénéficiaires participent réellement, de façon constructive pour l'action et formative pour les acteurs, le moment, la durée et le lieu doivent être déterminés par eux. Généralement, seuls les notables et les riches (et parfois leurs femmes) sont largement disponibles sans préparatifs; au pied levé, des travailleurs ne peuvent consacrer que peu de temps; les femmes doivent s'organiser préalablement entre elles pour se répartir les charges ménagères et productives; dans certains cas, les contraintes culturelles ne leur permettent pas de participer à des réunions ou de quitter le village ou le domaine.
- au temps et aux moyens prévus, pour permettre une rencontre réelle des bénéficiaires: par exemple grâce au recours à des traducteurs de langues locales; à une équipe d'évaluateurs culturellement compatibles (âge, sexe, ethnie, religion...); à des visites en zones d'accès difficile, moins suivies et rarement visitées.

1/préparation de l'évaluation

La préparation est une phase primordiale du processus d'évaluation. L'implication de l'ONGN et de son partenaire du Sud est cruciale pour que la mission se passe bien et donne les résultats recherchés.

La préparation peut se décomposer en trois parties :

- élaborer les termes de référence (ou cahier des charges)  chap.V
- sélectionner et contracter les évaluateurs
- planifier /préparer la mission d'évaluation

1.1 ÉLABORER LES TERMES DE RÉFÉRENCE (chap. V).

Les termes de référence (TdR) constituent le cahier des charges de l'évaluation. L'élaboration des termes de référence est une étape primordiale dans la préparation de l'évaluation : ce qu'on attend de la mission d'évaluation, les critères d'appréciation prioritaires, etc.

Les termes de référence doivent être déterminés avec soin et font l'objet du chapitre V.

1.2 SÉLECTIONNER ET CONTRACTER LES ÉVALUATEURS

La sélection des évaluateurs comprend 6 phases :

- déterminer le profil des évaluateurs
- choisir les modalités de recrutement et de sélection
- préciser les types de responsabilités des évaluateurs et la nature de leur travail
- préparer l'appréciation des offres
- apprécier les offres et en choisir une
- rédiger le contrat

> déterminer le profil des évaluateurs

Les termes de référence précisent les qualités et compétences exigées des évaluateurs.

Le profil des évaluateurs doit être adapté ( fiche 8) :

- aux conditions spécifiques, à la finalité et aux fonctions de l'évaluation, ainsi qu'aux qualités générales requises d'un évaluateur
- aux spécificités des commanditaires.

> choisir les modalités de recrutement et de sélection

L'ONGN (ou, de préférence, l'ensemble ONG-partenaire) peut recruter et sélectionner l'évaluateur selon différentes modalités. Ces modalités sont le plus souvent le gré à gré simple ou après consultation restreinte.

Dans le gré à gré simple, l'ONG choisit directement un évaluateur (ou un bureau), qu'elle connaît déjà ou qui lui a été recommandé et en qui elle a confiance. Quelquefois il y a pré-sélection de 2 ou 3 évaluateurs puis l'ONG sélectionne l'évaluateur après examen des CV et parfois une discussion informelle et rapide avec chacun sur ses disponibilités, ses tarifs journaliers et sa compréhension des TdR.

Dans le gré à gré après consultation restreinte, la sélection est faite sur base des offres techniques et financières présentées par différents évaluateurs (ou bureaux).

> préciser les responsabilités des évaluateurs

Selon le type d'évaluation choisi et les TdR, la mission d'évaluation sera composée d'un évaluateur (externe au binôme ONG-partenaire) ou de plusieurs évaluateurs si, par exemple, l'évaluation porte sur une action importante ou sur l'ensemble des actions d'un partenaire ou de l'ONGN dans un pays ou dans un secteur. S'il est plus indiqué de recourir à plusieurs personnes, l'ONG pourra faire appel à un organisme spécialisé en évaluation, qui proposera une équipe d'évaluateurs. Un chef d'équipe, désigné par l'organisme, coordonnera la mission et en assumera la responsabilité. Il devra être expérimenté en matière d'évaluation en équipe. Il assurera la coordination, la méthodologie et le suivi au jour le jour des activités d'évaluation et des choix et décisions à prendre en cours de mission.

> préparer l'appréciation des offres

1. Déterminer les critères et leur pondération AVANT de faire un appel (📖 **fiche 10, étape 1**)
2. Traiter séparément la partie technique et la partie financière (où le budget maximum a été préalablement fixé et éventuellement communiqué aux soumissionnaires)
3. Préciser les exigences minimales requises dans l'offre technique.

> apprécier les offres

1. Apprécier l'offre technique 📖 **fiche 10**

Généralement les critères retenus sont:

- la méthodologie proposée: ce qui permet aussi de vérifier la compréhension des TdR par le candidat évaluateur;
- l'équipe d'évaluateurs (les CV, avec consultation de personnes de réfè-

FICHE 8 : QUELLES SONT LES QUALITÉS REQUISES D'UN ÉVALUATEUR ?

1. Qualités et compétences spécifiques liées à la finalité et aux fonctions de l'évaluation

L'évaluateur doit être choisi en fonction des pays ou secteurs évalués (formation, expérience, connaissances linguistiques...) mais surtout il doit avoir des compétences et de l'expérience en rapport avec la finalité et les fonctions de l'évaluation ( chap.II/3) et donc du rôle qu'on attend de lui : on demande un profil différent si l'évaluation vise principalement à rendre des comptes aux donateurs ou à apprécier dans quelle mesure les objectifs d'une action sont en voie d'être atteints ou encore si l'évaluation recherche l'expérimentation et l'apprentissage d'analyses par les associations bénéficiaires. Dans ce dernier cas, l'évaluateur devra avoir des qualités confirmées d'animateur et de pédagogue.

2. Qualités générales de l'évaluateur

Étant donné la complexité du processus d'évaluation, la variété et la complémentarité des méthodes pour rechercher les informations et les analyser, l'évaluateur doit avoir de l'expérience en évaluation.

La connaissance d'actions similaires et du même type d'organisation est une autre des qualités importantes que l'ONG doit rechercher. Ainsi, un spécialiste des crédits de banques internationales entendra difficilement la logique d'une caisse rurale d'épargne crédit.

L'évaluateur doit manifester une sensibilité suffisante tant dans le domaine socio-culturel (où les consultants locaux sont souvent un atout) que dans les domaines transversaux tels que l'environnement, la démocratie et les droits de l'humain, le genre.

Des qualités générales souvent demandées sont : la transparence, la crédibilité, l'honnêteté, l'objectivité, l'impartialité, l'ouverture et le sens critique, la mobilité et l'autonomie dans le milieu évalué, l'indépendance vis-à-vis des commanditaires, la capacité d'écoute des différents points de vue, la précision, la capacité d'analyse et de formulation d'hypothèses, la capacité de dialogue et d'animation de débats.

L'évaluateur doit respecter une déontologie de l'évaluation.

Quelle déontologie ? ACODEV, la fédération des ONG francophones et germanophones de Belgique propose un code déontologique* à appliquer dans le domaine de l'évaluation. L'évaluateur devra remplir les 5 conditions suivantes : l'indépendance, la compétence, la transparence, la publicité et la confidentialité, l'éthique. Dans d'autres pays, certaines associations de consultants possèdent leur charte professionnelle. De même, certains organismes qui emploient des consultants leur demandent d'adhérer à un code ou une charte.

3. Qualités liées aux spécificités des commanditaires

L'évaluateur doit assurer objectivité et impartialité tout en ayant déjà évalué des actions avec le même type de commanditaires et d'acteurs et en ayant une philosophie du développement compatible avec celle des commanditaires. L'évaluateur doit en même temps être indépendant et avoir la confiance des parties concernées : il doit être crédible, honnête et impartial sans être aux ordres du commanditaire.

Il est en tout cas nécessaire de s'assurer que :

- la finalité et les fonctions de l'évaluation soient connues et comprises par toutes les parties,
- les valeurs de l'ONG et de son partenaire d'une part et d'autre part celles de l'évaluateur, ne soient pas contradictoires (mais elles peuvent être différentes).

* "Code déontologique relatif aux experts indépendants"- ACODEV - avril 2001. <http://www.acodev.org>, Bd Léopold II, 184 D, 1080 Bruxelles.

Pourquoi n'y a-t-il pas ou peu de bases de données d'évaluateurs adaptées aux ONG ?

Il est rare de trouver une base de données d'évaluateurs qui soit accessible au public et ce pour diverses raisons :

- les ONG réalisant des évaluations fonctionnent avec un réseau limité d'experts habitués à travailler sous certaines conditions que l'ONG leur assure. Ces consultants ne souhaitent pas toujours être repris dans de multiples bases de données,
- les bureaux réalisant des évaluations considèrent leur fichier d'experts comme la matière première de leur travail et ne souhaitent pas le divulguer,
- les bailleurs commanditant des évaluations possèdent également des fichiers d'experts mais ne souhaitent pas faire de la publicité pour ces personnes,
- certaines associations de consultants proposent une carte de visite commune avec les CV de leurs membres; dans certains cas, ils précisent leur déontologie et leurs références. De même, certains bureaux d'étude proposent une carte de visite basée sur un réseau d'experts indépendants qu'ils connaissent. Ces associations, groupements et bureaux ont rarement une expérience adaptée aux ONG.
- les bases de données d'experts en évaluation sont difficiles à réaliser, car elles requièrent une réactualisation constante (des expériences, de la disponibilité), une assurance de qualité des candidats (à la fois au niveau du CV, de l'expérience concrète, de la personnalité, des valeurs et attitudes...).

En Belgique, l'ONG ATOL (Aangepaste Technologie en projectbeheer in Ontwikkelings Landen) a commencé à établir une base de données à partir de rapports d'évaluation des ONG belges disponibles, avec notamment une liste d'organisations (exécutants, commanditaires et organisations évaluées) et une liste d'évaluateurs (avec expérience en évaluation ou candidats pour en réaliser).

Ces informations sont accessibles gratuitement sur le site web d'ATOL: <http://www.atol.be>
ACODEV a également initié tout récemment un fichier d'évaluateurs indépendants.

Et puis? Le bouche à oreille

Un grand nombre d'ONG ont leur propre carnet d'adresses avec quelques noms de consultants ou d'organismes, adresses qu'elles donnent volontiers à leurs collègues. De même, le bouche à oreille, la consultation d'organisations en Europe et dans le Sud permettent de les repérer. A partir des CV obtenus, il est important de vérifier auprès des organismes qui l'ont engagé que l'expert possède bien les capacités et compétences requises pour cette évaluation.

Alors, que faire ?

1. Déterminer les qualités et compétences attendues de l'évaluateur,
2. Chercher des candidats évaluateurs, notamment en contactant d'autres ONG et associations,
3. Vérifier les données sur les évaluateurs,
4. Apprécier les évaluateurs et les choisir.

rence), et les différentes qualités et compétences requises. A qualité égale, la préférence devrait être donnée aux consultants du Sud;

- le cas échéant l'organisme qui serait signataire du contrat: ses références, son expérience dans des missions similaires, le domaine ou la région, sa réputation;
- le calendrier proposé.

2. Apprécier le coût

Il s'agit des coûts directs de la mission d'évaluation faisant l'objet d'un contrat.

L'offre financière de l'évaluateur est mise en parallèle avec les TdR et l'offre technique, c'est-à-dire notamment la finalité de l'évaluation et les attentes de l'ONG, ce qui nécessite des **TdR clairs, précis et réalistes**²¹. Parmi les éléments à examiner, il y a les coûts unitaires, en particulier les honoraires journaliers²², et le nombre de jours prévus.

> rédiger le contrat

Un **contrat de prestation de services** sera élaboré par l'ONG (ou par le binôme ONG-partenaire) et signé par les deux parties; l'évaluateur contractant sera le bureau ou l'organisme d'évaluation ou parfois l'évaluateur lorsqu'il réalise l'évaluation sous statut de travailleur indépendant.

Le contrat précisera ce qui n'est pas explicitement prévu dans les TdR, comme le nom des évaluateurs, les délais, les modalités de paiement...

Les TdR, ainsi que l'offre technique, seront annexés au contrat et feront partie de celui-ci.

21 Souvent, les commanditaires d'une évaluation la souhaitent à la fois vaste et approfondie mais en peu de temps et avec des moyens limités. Les résultats ne seront pas à la hauteur des attentes et les risques de désillusion et de frustration sont importants. Des objectifs limités permettent souvent d'obtenir une évaluation de plus grande qualité avec des résultats plus précis et utilisables pour tirer des enseignements ou améliorer l'action.

22 Dans les contrats avec des ONG, les honoraires facturés pour un évaluateur belge varient généralement entre 300 et 450 € (HTVA)/jour, auxquels s'ajoutent les frais de séjour. Les honoraires d'un consultant local sont généralement moins élevés mais la différence est très variable d'un pays à l'autre.

FICHE 10: EXEMPLE D'APPRÉCIATION D'UNE OFFRE

(Ces pondérations sont indicatives et varient en fonction des exigences spécifiques de l'évaluation).

Étape 1 Lister les critères de choix et répartir leur importance relative avec total de 100:

MÉTHODOLOGIE PROPOSÉE	25
QUALITÉ DU CHEF DE MISSION	
- CV général	20
- expérience d'évaluateur	20
- expérience du pays	5
QUALITÉ DE 2ÈME ÉVALUATEUR	
- CV	20
- expérience du pays	10
TOTAL	100

Étape 2 Préciser le minimum requis au total et pour chaque critère:

par exemple: - au moins 60% dans chaque critère,

ou:

	Total	Minimum requis
MÉTHODOLOGIE PROPOSÉE	25	15
QUALITÉ DU CHEF DE MISSION		
- CV général	20	10
- expérience d'évaluateur	20	14
- expérience du pays	5	2
QUALITÉ DE 2ÈME ÉVALUATEUR		
- CV	20	10
- expérience du pays	10	6
TOTAL	100	et au moins 65 au total

1.3 PLANIFIER ET PRÉPARER LA MISSION D'ÉVALUATION

L'ONG doit tout mettre en œuvre pour que l'évaluation se déroule dans de bonnes conditions. Pour cela, il convient de :

> favoriser l'acceptation de l'évaluation et la participation

Une évaluation se déroule d'autant mieux qu'elle est accueillie positivement par tous et que la participation des différents acteurs et groupes concernés est importante. Cette acceptation et cette participation doivent être préparées par l'ONG et ses partenaires dans le respect des personnes rencontrées²³.

Il convient aussi de s'assurer que l'évaluation soit perçue comme telle par les participants et non comme un audit, un exercice suivi de sanctions, et que l'évaluateur ne soit pas ressenti comme un délégué des bailleurs qui décide de la continuation ou non du financement²⁴.

> favoriser les visites de terrain

Il convient aussi de faciliter les différents contacts, les déplacements, les informations, l'accueil des évaluateurs par les autres acteurs : informer les autorités locales et toute personne ou institution directement concernée. Les lieux et les moments des visites de terrain doivent être envisagés avec soin (📖 fiche 7).

> préparer les informations de base

Il est important de bien préparer les informations de base, de façon à rendre immédiatement disponible et facilement utilisable²⁵ toute la documentation dont auraient besoin les évaluateurs.

La transparence et l'ouverture des différents acteurs faciliteront le travail et les discussions ultérieures avec les évaluateurs dans la phase de réalisation de la mission d'évaluation.

> organiser une réunion de "briefing"

Cette réunion consiste principalement à discuter les termes de référence de façon à ce que les évaluateurs entendent les attentes et points de vue des commanditaires, ce qui permet parfois de les préciser et de hiérarchiser les priorités tout en dissipant d'éventuels malentendus.

Notamment les commanditaires doivent préciser aux évaluateurs les rôles des différents acteurs dans l'action, leurs enjeux, leurs attentes et la manière dont seront utilisés les résultats de l'évaluation, etc. (📖 chap. I)

> prévoir le suivi de la mission d'évaluation

Un comité de suivi (ou une ou des personnes) est désigné pour suivre le travail de la mission d'évaluation :

²³ Dans certaines évaluations organisées par des bailleurs de fonds, ceux-ci ne discutent pas préalablement des TdR avec les associations ou groupes bénéficiaires mais demandent aux évaluateurs de pratiquer une évaluation participative; il arrive parfois que l'équipe d'évaluateurs rencontre des groupes appuyés ou même des partenaires d'ONGN qui n'ont pas été prévenus de la tenue de l'évaluation ni de ses objectifs. Dans ce cas, les évaluateurs pourront au mieux recueillir les avis et sentiments des personnes rencontrées.

²⁴ L'évaluateur ne doit pas être perçu comme un représentant du "Père Noël" (qui promet des cadeaux si les acteurs se sont bien comportés) ni comme un contrôleur qui débarque à l'improviste, sans être invité, et en se montant indiscret.

²⁵ Éviter les "tout se trouve dans ces classeurs" sans autre indication : cela fait perdre le temps - rare et coûteux - des évaluateurs.

- dans la phase de préparation
- pendant la mission de terrain des évaluateurs: qui sera la (les) personne(s) de référence pour les évaluateurs pendant leur mission?
- pour la restitution
- pour la phase d'utilisation des résultats après l'évaluation.

La ou les personnes chargées du suivi seront choisies en fonction du type d'évaluation et de sa finalité.

> prévoir la restitution

Cette restitution doit s'organiser en 2 phases: la restitution provisoire et la restitution finale avec un rapport écrit ( §3, ci-dessous)

> prévoir l'appréciation de l'évaluation ainsi que la diffusion et l'utilisation des résultats

Cette appréciation concerne la mission proprement dite, l'analyse du ou des rapports, leur acceptation formelle, l'utilisation des résultats pour l'action évaluée, ainsi que l'apprentissage et la socialisation à mettre éventuellement en place au-delà de l'action. ( §4, ci-dessous)



L'utilité d'une évaluation et la qualité de l'usage qui en sera fait dépend en grande partie du soin consacré par l'ONGN et ses partenaires - déjà dans la phase de préparation - à prévoir l'utilisation des résultats de l'évaluation: le type de conclusions attendu, le mode de restitution, l'utilisation qui sera faite des conclusions de l'évaluation, la façon dont les recommandations seront traitées et les décisions prises, la manière de tirer des leçons de l'évaluation, de les discuter et de les diffuser, à qui et sous quelle forme, etc.



2/réalisation de l'évaluation

Dans la phase de réalisation de la mission d'évaluation, le rôle de l'ONGN et de son partenaire consiste principalement à appuyer²⁶ les évaluateurs en leur fournissant toutes les informations utiles et en se rendant disponibles pour participer aux réunions, rencontres, ateliers, etc.

La disponibilité requise peut être importante, quand les acteurs et bénéficiaires participent à l'ensemble du processus d'évaluation, par exemple dans le cas d'une évaluation participative ou de l'évaluation du processus d'appui au partenaire.

C'est dans cette étape que le rôle de l'évaluateur est le plus important. Rappelons ( **chap II/2**) que pour mener leur évaluation à bien les évaluateurs préparent un plan de travail qui comprend :

> la recherche de données et d'information

Cette recherche d'information se fait à la fois au Nord, au siège de l'ONGN et éventuellement d'autres acteurs (bailleurs de fonds...), et au Sud, dans la région où l'action évaluée est mise en œuvre.

Différentes techniques sont utilisées, de la consultation des rapports d'activités et des carnets de bord en passant par des questionnaires et enquêtes auprès de bénéficiaires, des entretiens semi-structurés avec des personnes clés, des ateliers de discussion avec des représentants des différents groupes et acteurs concernés... La combinaison de plusieurs techniques est souvent plus performante. L'évaluateur choisit des techniques adaptées à l'approche des acteurs (pas ou peu de techniques participatives si l'action n'est pas gérée de cette façon).

L'évaluateur adaptera également ses techniques au contexte socio-culturel et au rôle de ses interlocuteurs dans l'action et dans la société.

> l'analyse des informations recueillies

L'analyse dépend à la fois du type d'informations obtenues (plus ou moins quantitatives ou qualitatives), de la finalité de l'évaluation et des critères retenus ( **chap.V**), des indicateurs de suivi utilisés dans la conduite de l'action, etc. L'analyse peut se baser sur les rapports coûts/bénéfices, sur des statistiques et des données quantifiées.

Elle veillera surtout à examiner l'articulation des différents éléments de l'action évaluée, les rôles des différents acteurs et les démarche et méthodologie d'intervention choisies, ainsi que le processus évolutif qui en découle.

²⁶ Une attitude d'ouverture constructive est importante. L'ensemble de l'information doit être mise à la disposition des évaluateurs.

ex.

L'évaluateur respectera le protocole de l'endroit et n'abordera le thème de sa visite qu'après le repas ou le thé, et s'il est un homme, il évitera d'adresser directement la parole aux femmes.

> **l'appréciation**

Après analyse, l'appréciation de l'action se base sur les principaux critères retenus dans les termes de référence.

> **les conclusions et les recommandations**

Les conclusions et recommandations tiennent compte de la finalité attribuée à l'évaluation par l'ONGN et ses partenaires, des attentes des différents acteurs et de leurs interactions. Elles sont d'abord proposées de façon provisoire dans l'étape de restitution où elles demandent à être vérifiées.



La qualité des informations recueillies et de l'analyse qui en découle est largement fonction de l'information préalablement disponible grâce au système de conduite et de suivi de l'action. Une action dont la conduite est structurée et transparente est non seulement plus aisée à évaluer mais les résultats de l'évaluation seront souvent meilleurs : meilleure adhésion et meilleure compréhension des conclusions, mise en œuvre des recommandations facilitée, etc.



3/restitution de l'évaluation

La restitution par les évaluateurs s'organise généralement en deux phases: la première phase est **la restitution provisoire** et la seconde est **la restitution définitive**.

La restitution doit avoir été **prévue**:

- qui organise la ou les réunions de restitution: lieu(x), moment(s), durée, coût,...
- qui y participe²⁷? et à quel titre?
- quel est l'objectif principal de la restitution? (information, échanges d'avis, élaboration de recommandations ...).

²⁷ Généralement la restitution a lieu avec les principaux participants à l'évaluation et l'équipe du projet et/ou du partenaire.

3.1 RESTITUTION PROVISOIRE

La restitution provisoire a parfois lieu en plusieurs étapes: d'abord localement, à la fin de la mission de terrain des évaluateurs; ensuite au siège de l'ONGN, mais sans encore tirer les conclusions finales ni faire de recommandations opérationnelles.

La restitution des conclusions et recommandations provisoires peut se faire sous deux formes complémentaires: généralement un exposé oral suivi de discussion (réunion de restitution) et quelquefois une note ou un rapport provisoire écrit.

> réunion(s) de restitution

Les évaluateurs font le point avec les différents interlocuteurs, expliquent leur analyse puis proposent leurs conclusions provisoires, et parfois leurs recommandations. Celles-ci sont alors discutées avec les participants à la réunion. Il est important que cette phase ait lieu lors d'une ou plusieurs rencontre(s)²⁸ sur le terrain ou au siège²⁹ du partenaire ou de l'action, selon l'approche choisie.

Cette étape, qui met les évaluateurs et les différents interlocuteurs autour d'une même table, est l'occasion pour les évaluateurs d'obtenir des informations complémentaires, de valider ou affiner l'analyse, de tester leurs conclusions et recommandations provisoires et de les préciser.

Lors de la (les) réunion(s) de restitution, notamment afin de limiter les malentendus, il convient de distinguer les différentes phases de la mission d'évaluation, soit:

- les informations obtenues,
- l'analyse qui en a été faite, en tenant compte des points de vue des différents acteurs,
- les conclusions (synthèse) tirées de l'analyse, selon les critères retenus et les divers acteurs,

²⁸ Il est préférable de prévoir plusieurs réunions de restitution (par exemple une avec les groupements bénéficiaires et l'autre avec l'équipe de suivi de l'action, ou encore l'une avec l'équipe sur le terrain et l'autre au Nord avec l'ONGN) et ne pas substituer à la réunion de restitution la transmission du rapport (dans sa version éventuellement provisoire) sans une présentation et discussion orale de celui-ci.

²⁹ Dans ce cas, la restitution orale au Nord a souvent lieu après la rédaction du rapport provisoire ou d'une note de synthèse.

30 Généralement les leçons à tirer sont présentées dans le rapport définitif.

- les propositions et recommandations liées aux conclusions,
- (les leçons à tirer)³⁰.

Les éventuelles tensions entre acteurs et les conflits d'intérêts mis à jour suscitent la réflexion des acteurs, des discussions et l'expression d'avis différents. Ils ouvrent la porte à une appropriation de l'analyse, à des éclaircissements sur les rôles de chacun, à des négociations entre acteurs.

> rapport provisoire

Il est parfois prévu un rapport provisoire ou une note avant la réunion de restitution. Ce rapport est aussi présenté aux bénéficiaires quand l'approche est plus participative. Lorsqu'il y a une restitution avec les bénéficiaires, peu lettrés ou parlant une autre langue, une présentation orale et visuelle du rapport peut être prévue. Même si cette diffusion n'est pas exécutée par les évaluateurs, ils peuvent participer avec les animateurs-vulgarisateurs à l'élaboration du message. Il s'agit soit d'un résumé du rapport, soit d'une traduction en langues locales, selon le public auquel il est destiné. Il peut être succinct et ne reprendre que les conclusions et recommandations.

3.2 RESTITUTION DÉFINITIVE : LE RAPPORT FINAL

31 Le rapport écrit est parfois négligé dans les évaluations participatives ou dans l'auto-évaluation, les personnes directement concernées étant les participants à l'auto-évaluation. Néanmoins, il est important de faire rapidement un rapport succinct des conclusions, décisions et recommandations, ce qui garantit une appropriation plus précise des résultats de l'exercice d'auto-évaluation et sa mémoire.

La restitution définitive fait l'objet d'un rapport écrit³¹(rapport final) des évaluateurs qui présentent leurs conclusions, leurs recommandations et les leçons à tirer.

Les évaluateurs intègrent les résultats de leur mission et ceux des réunions de restitutions, puis tirent leurs conclusions définitives et indiquent leurs recommandations y compris des propositions opérationnelles.

Le contenu du rapport est décrit dans les termes de référence ( chap. V).



Quand l'évaluation et sa restitution ont lieu dans un climat constructif et de confiance mutuelle, les conclusions font plus facilement l'objet d'un consensus et les recommandations s'avèrent plus aisées à mettre en œuvre.

Dans un **processus continu de "responsabilisation et de renforcement des capacités" des différents acteurs**, la restitution est une étape obligée dans le processus d'appropriation des informations et de participation aux décisions.

La restitution permet de discuter des suites à donner à l'évaluation.

4/clôture et utilisation des résultats de l'évaluation

4.1 APPRÉCIATION DE LA MISSION D'ÉVALUATION

Les commanditaires (le binôme ONGN-partenaire) apprécient la mission réalisée par les évaluateurs et les résultats qu'elle a permis d'obtenir en termes de :

- processus d'évaluation (évaluer la manière dont a été menée l'évaluation, d'une part par les évaluateurs et d'autre part le suivi assuré par l'ONGN³²),
- forces et faiblesses des évaluateurs, notamment pour prévoir une éventuelle collaboration plus continue dans d'autres évaluations ou pour un suivi de l'action évaluée,
- qualité de l'évaluation (la crédibilité des informations, la pertinence des conclusions, l'opérationnalité des recommandations...),
- apprentissage réalisé par l'équipe ou les agents de développement au Sud, lorsque la fonction formatrice de l'évaluation était prévue,
- restitution, en particulier les rapports écrits.

³² Parfois l'ONGN donne carte blanche aux évaluateurs et espère des miracles deux mois plus tard quand elle reçoit leur rapport.

4.2 APPRÉCIATION DES RAPPORTS

Généralement le produit direct d'une mission d'évaluation se concrétise par le rapport écrit des évaluateurs ( **fiche 11**). Le rapport fourni aux commanditaires reprend l'ensemble des demandes faites aux évaluateurs, c'est-à-dire les questions définies dans les TdR et traitées par la mission d'évaluation. Le contrat entre l'ONGN et l'évaluateur, y compris les TdR, sont la "référence" pour apprécier le rapport.

4.3 CLÔTURE DE LA MISSION D'ÉVALUATION

Le fin de la mission des évaluateurs doit être précisée formellement. Elle doit correspondre à la fin des obligations contractuelles prévues dans la convention signée entre l'évaluateur et l'ONGN. Les commanditaires vérifient que le contrat et les termes de référence ont bien été remplis. Généralement la clôture se manifeste par une **acceptation formelle du rapport final** des évaluateurs par les commanditaires, acceptation qui autorise aussi le paiement du solde des honoraires.

FICHE 11: PUBLICITÉ OU CONFIDENTIALITÉ DU RAPPORT D'ÉVALUATION ?

Formellement le commanditaire, propriétaire du rapport d'évaluation, décide de l'usage qu'il en fait.

- **Diffusion interne:** le rapport est communiqué aux acteurs concernés par l'action (bien que certains commanditaires négligent parfois de diffuser le rapport). Une évaluation n'est vraiment utile que si elle suscite des améliorations. C'est pourquoi, le rapport devrait être distribué pour qu'il soit discuté avec l'ensemble des acteurs concernés. Les évaluateurs doivent savoir qui seront les destinataires du(des) rapport(s), sous quelle forme il sera remis: le même rapport global pour tous ou un document de synthèse, avec des commentaires spécifiques réservés aux seuls commanditaires...? Cela dépend de la fonction de l'évaluation ( **chap.II/3**). Ainsi, si l'objectif principal du rapport est de rendre des comptes aux financeurs, le rapport leur sera remis.

- **Diffusion externe:** il s'agit de la diffusion du rapport au-delà des commanditaires ou des acteurs concernés par une action.

La déontologie de l'ONGN et des évaluateurs, et le respect envers les partenaires impliquent que ces derniers acceptent préalablement que le rapport d'évaluation soit rendu public.

La publicité du rapport d'évaluation a le mérite de la transparence et permet la diffusion des informations et la capitalisation des expériences. Cependant, une transparence unilatérale, qui ne concernerait que les actions et les modalités de gestion d'un partenaire du Sud et pas celles de l'ONGN, déséquilibrerait les rapports de partenariat. L'ONGN évalue le fonctionnement de son partenaire, mais rarement l'inverse.

- **Confidentialité des sources d'information**

La neutralité et l'indépendance des évaluateurs leur donnent parfois accès à certaines informations que l'ONGN ou le partenaire ignore; il va de soi que l'évaluateur doit veiller à ce que ses sources d'information restent protégées.

De toute façon, le rapport public ne doit pas mentionner les opinions des personnes, ni même, dans certains cas, celles des organismes.

- **Confidentialité de certaines informations**

Certains éléments de l'action ou du contexte ne sont pas toujours connus à l'extérieur et requièrent la confidentialité (dans un pays où les droits de l'homme sont bafoués, la publication de certaines motivations ou activités ferait courir des risques aux partenaires du Sud évoluant dans un milieu répressif).

Une solution prônée par certains organismes consiste à rédiger 2 rapports, un "tout public" qui donne des conclusions générales (et qui est parfois le résumé du rapport principal) et un rapport détaillé à usage uniquement des commanditaires.



L'option déontologique est généralement la diffusion du rapport mais la confidentialité des sources d'information est toujours de mise.

4.4 UTILISATION DES RÉSULTATS POUR L'ACTION ÉVALUÉE

L'ONGN et son partenaire doivent décider des suites à donner à l'évaluation. L'utilisation des résultats doit avoir été prévue par l'ONGN et ses partenaires dès la phase de préparation de l'évaluation : qu'attendent-ils de l'évaluation ? Quel est le type de changement possible et comment négocier puis mettre en œuvre des changements ?



Certaines ONGN sont déçues par les évaluations parce qu' "il n'y a pas de suite". Celle-ci est de la responsabilité de l'ONG (et de son partenaire) et implique décision et action de l'ONG; les recommandations ne se mettent pas en place par miracle ou par la vertu du "il n'y a qu'à".

Un résultat inattendu mais fréquent : l'évaluation montre la nécessité pour ces ONGN d'introduire un dispositif de suivi plus rigoureux.

La nature des relations de partenariat entre l'ONGN et son partenaire d'une part et la structure de pouvoir et de gestion au sein de l'ONGN (et des différentes organisations impliquées dans l'action) vont conditionner les suites effectives données à l'évaluation. La ou les organisation(s) qui a (ont) le pouvoir de décision et/ou de financement agit (agissent) en 3 phases :

- choix des recommandations qui seront acceptées,
- décisions concernant ces recommandations rendues opérationnelles,
- mise en œuvre de ces décisions.

L'équipe du projet sur le terrain, les acteurs et bénéficiaires, ainsi que toute personne directement impliquée dans la mise en œuvre de l'action et par les recommandations et changements éventuels doivent être convaincus du bien fondé des décisions prises et adhérer aux propositions de changement. Quand des changements importants sont proposés, comme la redéfinition des objectifs, l'arrêt de certaines activités et l'extension d'autres, etc., les risques de tension, voire de conflits et de blocage, sont réduits si les points de vue ont été discutés lors de la restitution provisoire. Dans certains cas, un atelier est constitué avec différents acteurs dont le but peut être non seulement une restitution et une discussion approfondie des conclusions et recommandations des évaluateurs mais également la réorientation de la stratégie de l'action ou l'identification d'une action complémentaire ou de substitution avec recherche en commun des modalités les plus adaptées pour effectuer les changements nécessaires. Les participants s'approprient alors plus aisément les recommandations issues d'un atelier et adhèrent davantage aux changements proposés, pour

autant que le consensus ou l'accord négocié ait été préalablement accepté par les décideurs. Dans ce cas, l'"évaluateur" ne devrait jouer qu'un rôle d'animateur, sans influencer les décisions qui pourraient être prises.

4.5 UTILISATION DES RÉSULTATS POUR L'APPRENTISSAGE ET LA SOCIALISATION AU-DELÀ DE L'ACTION ÉVALUÉE

Une question persistante dans de nombreuses petites ONGN est: comment, de façon plus active, assurer une suite à une évaluation et en tirer les leçons? Qui seront les destinataires des résultats et notamment du rapport d'évaluation?

Parmi les différentes fonctions d'une évaluation, l'une peut être de promouvoir l'apprentissage du personnel de l'ONG et de ses partenaires qui ne sont pas directement concernés par l'action évaluée.

Idéalement toute institution et ONGN devrait organiser un transfert systématique des conclusions et recommandations de portée générale et des leçons tirées des évaluations, en prévoyant les moyens et modalités pour les intégrer. Ce transfert peut se faire par documents ou lors de réunions de travail, ou mieux, par des ateliers réguliers ou des rencontres annuelles de partenaires, etc.

Le processus de capitalisation des expériences et leçons tirées des évaluations sera différent si la capitalisation a été prévue ou est fortuite. Dans le premier cas, elle orientera une partie importante des fonctions d'évaluation et du temps que la mission y consacra sur le terrain et dans le rapport final. Si la capitalisation n'est pas prévue, les leçons à tirer de l'évaluation seront moins détaillées et souvent, seules les personnes directement intéressées par l'action les liront. Il n'y aura pas spontanément de processus de divulgation ni de socialisation.

Une autre forme de capitalisation, indirecte, consiste à réutiliser le même évaluateur dans le suivi et l'évaluation d'actions similaires ou avec le même type de partenaires ou d'appui.

chap.5

CHAPITRE 5
ÉLABORER LES TERMES
DE RÉFÉRENCE

CHAPITRE V - ÉLABORER LES TERMES DE RÉFÉRENCE

L'étape de préparation de l'évaluation est extrêmement importante et le rôle qu'y jouent l'ONGN et son partenaire est crucial. Quand la décision de réaliser une évaluation est prise, la première phase dans l'étape de préparation de l'évaluation est l'élaboration des termes de référence (TdR).

Élaborer les termes de référence est une phase déterminante qui incombe au commanditaire de l'évaluation, c'est-à-dire à l'ONGN (et à son partenaire). C'est pourquoi un chapitre lui est spécifiquement consacré.

Ce chapitre est composé de deux parties :

- la première propose une présentation des TdR tant au niveau de la structure que du contenu;
- la deuxième partie explicite les **critères d'évaluation** généralement utilisés lors d'une évaluation. Les critères, constituant un élément crucial de l'évaluation, doivent être clairement rédigés dans les TdR. Ce sont eux qui vont permettre de préciser ce qui est attendu de l'évaluation. Les critères présentés sont ceux généralement utilisés dans le milieu de la coopération internationale, auxquels s'ajoutent des critères supplémentaires plus spécifiques aux préoccupations des ONG.

QUE SONT LES TERMES DE RÉFÉRENCE ?

Il s'agit de ce qui sera demandé à l'évaluateur.

Les TdR précisent la finalité et les fonctions de l'évaluation, son étendue et ses limites; c'est le **cahier des charges d'une étude** (l'évaluation), étude qui ne sera pas seulement descriptive mais également explicative et fera des recommandations.

Élaborer les TdR permet de **préciser ce qu'on attend** de l'évaluation et d'en discuter avec les différents acteurs concernés. Des TdR clairs, précis et détaillés, connus et acceptés par tous, facilitent ensuite grandement la réalisation de l'évaluation proprement dite, réduisent les risques de malentendus et favorisent l'utilité de l'évaluation en facilitant l'acceptation des résultats. Les conclusions et recommandations du rapport final seront plus facilement utilisables ultérieurement par les différents opérateurs et en particulier par l'ONGN et son partenaire.

Idéalement les TdR devraient être établis par l'ensemble des bénéficiaires et acteurs concernés. C'est un moment clé d'une relation de partenariat car il suscite une mise à plat et un échange sur les critères à prendre en compte, les questions à traiter, la finalité poursuivie par l'évaluation, etc³³.

³³ Dans une optique minimaliste souvent constatée, l'ONGN propose des TdR provisoires au partenaire qui proposera d'éventuelles améliorations et modifications.

1/structure et contenu des termes de référence

Les termes de référence doivent être rédigés de manière succincte et précise, des informations complémentaires (des détails relatifs au contexte de l'action, par exemple) étant consignées en annexe.

Un certain nombre de points doivent être précisés dans les TdR. Nous les avons structurés en 11 points :

- 1 > introduction
- 2 > objet de l'évaluation
- 3 > finalité de l'évaluation et critères utilisés  § 2
- 4 > questions à étudier
- 5 > méthodologie souhaitée
- 6 > profil du ou des évaluateur(s)
- 7 > plan de travail et calendrier de l'évaluation
- 8 > rapports et restitution  **fiche 13**
- 9 > proposition financière
- 10 > autres dispositions administratives
- 11 > annexes, dont informations et documents disponibles

1 > introduction

Présenter un résumé de la finalité et des priorités et spécificités de l'évaluation, les principales caractéristiques de l'action à évaluer, le contexte, le calendrier de mise en oeuvre et éventuellement le budget global prévu.

2 > objet de l'évaluation

Préciser sur quoi va porter l'évaluation : une action, ou une partie de l'action, une organisation, un processus d'appui ... ( **chap. III/3**)

Décrire cette action :

- ses objectifs, son approche méthodologique, la phase actuelle (début, en cours, fin ou postaction) et son évolution; les éléments clés, les caractéristiques de l'action, son coût et sa durée, tout changement significatif apporté aux objectifs ou à la planification initiale en indiquant les réussites et/ou les problèmes. Généralement, pour les actions cofinancées, les bailleurs de fonds institutionnels demandent de respecter la présentation du **cadre logique**³⁴,
- les acteurs concernés (ONGN, partenaires, groupes sociaux, institutions...) y compris les "exclus" de l'action ( **chap. I**),
- le contexte (géographique, sectoriel, culturel, institutionnel, socio-économique...) dans lequel l'action est mise en oeuvre.

³⁴ Action présentée dans un cadre où sont notamment montrés les relations de causes à effets entre les activités menées et les résultats à atteindre et entre ces résultats et les objectifs poursuivis, ainsi que des indicateurs de suivi et de performance.

3 > finalité de l'évaluation et critères utilisés

Indiquer :

ex.

Exigence d'ordre légal ou fixée par la convention de financement

- pourquoi une évaluation est requise et quelles sont les principales finalités et fonctions de l'évaluation ( chap. II/3),
- quel est le contexte de la mission (extension/prolongation d'une action pilote, contexte de conflit dans l'équipe de terrain ...) et quel est le type de décision que l'évaluation devrait aider à prendre,
- le niveau où se situe l'évaluation: national, régional, local, municipal ou communautaire; économique, socioculturel et/ou politique,
- à qui l'évaluation est destinée (le public ciblé),
- le type d'évaluation (évaluation externe, auto-évaluation,... chap. III/2), sur quoi elle va porter (évaluer les résultats et objectifs atteints, ou les modalités de mise en œuvre des activités, ou encore le processus d'autonomisation et de participation),
- le type de critères d'évaluation à utiliser: généralement les actions qui suivent la présentation du cadre logique utilisent les 5 critères classiques de l'OCDE, mais les ONG ont développé d'autres critères complémentaires qui font davantage intervenir le développement social et humain ( §2 et fiche 14).
- enfin, les produits escomptés, comme les rapports et les séminaires de restitution.



Attention à ne pas vouloir tout évaluer car il y a un risque de superficialité: il faut préciser les attentes et les hiérarchiser; prendre le temps de choisir les critères et de préciser ce qu'ils signifient concrètement dans le cas de l'action.

4 > questions à étudier

Les questions à étudier sont le résultat de la mise en commun des caractéristiques de l'action évaluée et de la finalité (et des critères retenus) de l'évaluation. Il convient de détailler:

- les principaux sujets que l'évaluation devrait aborder et les questions clés auxquelles elle doit répondre,
- l'importance et la priorité de ces sujets,
- l'étendue, le niveau et la qualité d'analyse exigés dans chaque cas,
- ainsi que les hypothèses à vérifier.

5 > méthodologie souhaitée

Ce point envisage les grands choix méthodologiques :

- les principales sources d'information et les documents de référence (règlements, conventions de financement de projet, évaluations précédentes, etc.),
- les **principaux acteurs et public concernés** (personnes, groupes, institutions) en rapport avec les différentes questions à étudier et les critères d'évaluation; dans le cas des programmes de coopération au développement, l'objectif ultime étant le développement et la réduction de la pauvreté, une analyse distinguant les divers groupes sociaux défavorisés s'impose, et en particulier par l'analyse de genre et l'analyse des exclus (exclusion des ressources, des pouvoirs, des droits ...),
- dans la mesure du possible, les techniques d'évaluation et les méthodes de recherche (méthodes de collecte de données et de contact avec les partenaires, les bénéficiaires, etc. ou de participation de ces derniers).

Cependant, il est généralement attendu que **l'évaluateur fasse une proposition méthodologique** (appelée parfois offre technique) qui détaille, complète ou modifie la proposition de méthodologie présentée dans les TdR.

6 > profil de l'évaluateur

Les TdR indiquent le nombre d'experts requis ainsi que leurs qualifications et leurs expériences, en accordant une attention particulière aux compétences et au profil du chef d'équipe³⁵. Dans de nombreuses évaluations de type "projet", un seul expert est recruté.

A compétence égale, rappelons que la préférence devrait généralement être donnée à des experts nationaux.

Une différence entre les compétences requises (et donc indispensables) et souhaitables (et qui constituent un plus) est importante ( **Fiche 8**).

7 > plan de travail et calendrier de la mission d'évaluation

MOMENT

Le moment choisi (et la durée) devrait être programmé en tenant compte de divers facteurs ( **fiches 2 et 7**) et **éviter le "tout de suite"**, dès que la décision d'évaluer est prise.

³⁵ Les TdR peuvent aussi laisser l'organisme évaluateur faire une proposition en indiquant le nombre de jours/experts maximum.

ex.
Les TdR exigent qu'au moins un membre de l'équipe (et notamment le chef d'équipe) ait une expérience confirmée dans la conduite d'évaluations et une sensibilité aux droits humains et qu'un autre membre de l'équipe ait la capacité d'aborder la dimension environnementale de l'action.

DURÉE

Indiquer la durée estimée de l'évaluation, idéalement **pour chacune des phases**, et en particulier, pour les évaluateurs :

- la partie "contacts et recherche d'informations" réalisée par les évaluateurs avant la mission de terrain (appelée également "phase documentaire");
- la mission de terrain;
- le temps de restitution locale avec les différentes parties et de rédaction d'une note à discuter;
- la rédaction des rapports (généralement 30 % du temps total ou plus);
- la (les) restitution(s) au Nord: la présentation et la soumission des rapports et la discussion avec les différentes parties;
- les réunions, les ateliers ou les séminaires prévus dans l'étape d'utilisation des résultats de l'évaluation.

DÉLAIS

Prévoir le délai entre la sélection de l'évaluateur et son arrivée sur le terrain (délai pour signer le contrat, choisir les dates de mission, prévenir les parties des dates retenues...).

En cas de remise d'un rapport provisoire conséquent (au-delà d'une note de 2-3 pages servant de support à une réunion de restitution), prévoir un minimum de 3 à 4 semaines pour que les parties directement intéressées, y compris les organisations locales, puissent faire part de leurs commentaires sur le rapport provisoire d'évaluation.

Prévoir également un délai de minimum 3 semaines entre les commentaires sur le rapport provisoire et la remise du rapport définitif: même si le temps imparti pour "corriger" le rapport provisoire est court, il peut nécessiter des recherches d'informations complémentaires.

8 > rapport et restitution

Les TdR mentionneront les "produits" de la mission: les rapports, les restitutions-présentations et les activités liées à l'utilisation des résultats.

Les TdR indiquent la structure souhaitée du rapport et ses caractéristiques (langue de rédaction, date de remise du rapport, nombre de copies papier, version informatique...).

Le texte principal d'un rapport d'évaluation ne devrait pas excéder 50 pages, auxquelles viennent s'ajouter les annexes et un résumé synthétique de 5 pages (maximum) reprenant les résultats et les recommandations ( **Fiche 13**).

ex.

Le rapport initial, la note de fin de mission ou de réunion de restitution, le rapport final. Une réunion avec l'équipe du projet et un atelier avec les OB dans chaque arrondissement concerné.

9 > proposition financière

Les TdR peuvent proposer un modèle d'offre financière ( Fiche 12) et notamment:

- demander que l'offre financière que présentera l'évaluateur distingue certains postes, et
- préciser que certains frais sont fixés (tel le per diem) et que d'autres sont à proposer forfaitairement (honoraires/jour expert) ou sur justificatifs (déplacements...).

L'offre financière de l'évaluateur accompagne son offre méthodologique ( point 5 ci-dessus).

10 > autres dispositions administratives

Les TdR précisent le type de contrat, la date limite de remise de l'offre, sa durée de validité.

11 > annexes

Les annexes comportent toute autre information utile, dont notamment la liste des informations et documents disponibles.

FICHE 12: MODÈLE D'UN BUDGET

JOINT AUX TdR:
L'ÉVALUATEUR REMPLIRA LES X

	Coût unitaire en €	Unité	Quantité	Total
1. Coûts fixes				
1.1 Honoraires				
Consultant 1	X	Homme/jour	X	X
Consultant 2	X	Homme/jour	X	X
Traducteur	X	Homme/jour	X	X
1.2 Frais de communication				
		Forfait		X
1.3 Frais de rapport (20 exemplaires)				
		Forfait		X
1.4 ...				
SOUS TOTAL				X
2. Frais remboursables				
2.1 Per diem				
Capitale	100	Nuit	X	X
Hors capitale	30	Nuit	X	X
2.2 Frais de déplacement				
Voyage aérien	X	Billet AR	X	X
Déplacement terrain	X	Location*jour	X	X
2.3 ...				
SOUS TOTAL				X
Imprévisus/+ Frais administratifs	%			X
TOTAL				X

FICHE 13 : SCHÉMA ET PRÉSENTATION DU RAPPORT D'ÉVALUATION

Un schéma de rapport sera utilement proposé dans les TdR. Cependant, la structure d'un rapport d'évaluation devrait être déterminée principalement en fonction des finalités de l'évaluation.

Le rapport doit être succinct et d'une lecture aisée pour les différents destinataires. En particulier, il doit expliciter l'appréciation faite par les évaluateurs selon les critères d'évaluation retenus. Le rapport est numéroté et comprend aussi une table des matières, une liste complète des abréviations utilisées et, si utile, une carte de la zone géographique couverte par l'action.

En général, un rapport d'évaluation présente **trois niveaux d'information** :

1. LE RÉSUMÉ

Rédigé de manière condensée, précise et exhaustive, le résumé devrait être court (cinq pages maximum) et se concentrer principalement sur la finalité et les questions clés de l'évaluation, décrire les principales constatations, analyses et conclusions, proposer des recommandations spécifiques et énoncer les leçons à tirer.

Un résumé est utile car il reprend les éléments importants de l'évaluation et ainsi sert de première référence, pour se remémorer les conclusions, comme base d'information ou de discussion avec les responsables de l'ONG ou du partenaire ou avec les autorités locales, etc.

2. LE RAPPORT PRINCIPAL

Le rapport principal (30-50 pages) comprend toutes les informations importantes avec uniquement le niveau minimum nécessaire de détail, auxquelles viennent s'ajouter les conclusions et recommandations.

Le rapport principal comprend :

a) une **introduction** décrivant

- l'action ou le programme faisant l'objet de l'évaluation
- la finalité et les fonctions de l'évaluation et le contexte de celle-ci,
- la méthodologie utilisée

b) les **chapitres** suivants reprennent les constats, les analyses et les conclusions par critères d'évaluation retenus ( §2).

Les évaluateurs doivent cependant être libres de structurer ces chapitres selon les fonctions de l'évaluation et les questions clés posées dans les TdR.

Les analyses selon les acteurs et le genre ainsi que les effets sur les groupes sociaux vulnérables ou défavorisés et sur l'environnement doivent être **intégrés dans chaque chapitre**.

c) les **conclusions et recommandations**

Les conclusions élaborées dans les chapitres précédents ainsi que les conclusions globales doivent faire l'objet d'un chapitre final distinct. Dans la mesure du possible, pour chaque conclusion, il doit y avoir une recommandation correspondante.

La valeur finale d'une évaluation dépend de la qualité et de la crédibilité des recommandations proposées. **Les recommandations** doivent donc être aussi réalistes, opérationnelles et pragmatiques que possible. Elles doivent être ciblées en fonction des destinataires.

d) **les leçons à tirer**

L'évaluation peut conduire à des conclusions générales, par exemple, dans les domaines de la politique de partenariat de l'ONG et du développement institutionnel, sur la prise en compte effective des relations de genre, sur les stratégies locales, nationales, ou sectorielles pour réduire la pauvreté, etc.

Ces conclusions générales, ayant une portée plus large que l'action évaluée, doivent faire l'objet d'une diffusion élargie afin de participer au processus d'appropriation et de capitalisation des leçons tirées des évaluations.

3. LES ANNEXES

Les annexes reprennent **le troisième niveau d'information, plus détaillé**, comprenant notamment les informations qui fondent les conclusions et recommandations ainsi que tout autre élément d'importance pour une connaissance plus approfondie des résultats de l'évaluation. Les annexes reprennent également: les termes de référence de l'évaluation; les noms des évaluateurs (leurs CV - limités à une page par personne) et de leurs organismes; la méthodologie de l'étude (phases, méthodes de collecte de données, échantillonnage, etc.); l'itinéraire des évaluateurs et la liste des personnes/organisations consultées; la littérature et la documentation consultées, notamment les matrices cadres logiques (originales et améliorées/mises à jour); les autres annexes techniques (analyses statistiques par exemple).

2/les critères d'évaluation

Les critères d'évaluation sont sélectionnés par les commanditaires (généralement l'ONGN et son partenaire du Sud).

Selon qu'il s'agisse d'évaluer une action classique, un processus d'appui et de renforcement des capacités des acteurs, certains critères seront privilégiés.

Les cinq critères OCDE/CAD pour l'évaluation font l'objet d'un large consensus au sein de la communauté internationale³⁶.

Délaissant l'approche projet classique, comme les microprojets d'équipement, des agents de développement de la société civile, en particulier des ONG au Sud et des ONG anglo-saxonnes au Nord, ont développé une approche plus systémique, centrée sur les processus de changement, ou sur la participation des bénéficiaires et l'autonomie du partenariat. Pour évaluer ce type d'action, **d'autres critères adaptés aux relations de partenariat et à l'analyse des acteurs**, ont été élaborés, qui complètent utilement les cinq critères classiques.

L'ensemble des critères est schématisé dans la  **fiche 14**.

36 Un guide de la Commission européenne propose une explication détaillée et concrète des cinq critères:  **chap. VI**

ex.

Un **exemple** volontairement simpliste va être utilisé ci-dessous pour illustrer ces différents critères d'évaluation: le cas du placement d'une borne-fontaine dans un village d'Afrique, avec exhaure via une motopompe, pour fournir de l'eau potable (l'eau puisée au marigot étant la principale cause des maladies et de la mortalité infantile).

2.1 CINQ CRITÈRES CLASSIQUES D'ÉVALUATION

La pertinence apprécie l'adéquation de l'action et de ses objectifs avec les problèmes identifiés et les besoins réels.

L'efficience estime l'adaptation des moyens (ressources humaines et financières...) et activités mis en œuvre par rapport aux résultats à atteindre.

L'efficacité voit dans quelle mesure l'objectif spécifique de l'action est réalisé grâce aux résultats atteints.

La viabilité apprécie le maintien des résultats et bénéfices de l'action, après sa réalisation.

ex.

L'action d'améliorer l'approvisionnement en eau potable est-elle la priorité en santé publique?

ex.

La motopompe et la borne-fontaine étaient-elles, dans le contexte, les solutions les moins chères? Le mode de gestion est-il le plus fonctionnel et le mieux adapté au contexte culturel?

ex.

Est-ce que la population concernée est mieux approvisionnée en eau potable? Les enfants ne boivent-ils plus l'eau du marigot?

ex.

La moto-pompe est-elle entretenue et réparée si nécessaire? Les coûts de fonctionnement de la fontaine et de la moto-pompe sont-ils couverts?

ex.

La santé s'est-elle améliorée grâce à l'action? La mortalité infantile a-t-elle diminué?

ex.

La borne fontaine et son mode de gestion vont-ils amener les enfants à ne plus boire l'eau du marigot?

ex.

Des actions de développement agricole, visant la sécurité alimentaire d'une région ont permis d'augmenter la quantité d'aliments produits (résultat macro) sans que soit améliorée la situation nutritionnelle de la grande majorité de la population parce que seuls quelques gros propriétaires fonciers et les commerçants ont bénéficié de l'augmentation de la production.

L'impact mesure, suite à l'action, les effets et changements durables, prévus ou non, sur la situation des personnes et leur environnement ( **chap. III/3**).

Les bailleurs proposent parfois un diagramme qui met en évidence les principaux liens entre les critères d'évaluation et les différents éléments clés du "cadre logique" ( **Fiche 14**).

La cohérence est un critère supplémentaire quelquefois utilisé pour apprécier la logique d'intervention et le bien fondé des relations de causes à effets entre les moyens et les activités menées d'une part et les résultats attendus et l'objectif spécifique d'autre part.

Mais les critères classiques ne sont pas toujours adaptés ou suffisants, lorsque l'action se situe dans un contexte conflictuel ou quand elle vise essentiellement le renforcement des capacités d'une institution ou d'un groupe social. De plus en plus d'autres critères, plus centrés sur les acteurs que sur les activités, sont également utilisés.

2.2 LES CRITÈRES DES ACTEURS ET DU DÉVELOPPEMENT SOCIAL

Les agents de développement et en particulier les ONG attachent de plus en plus d'importance au développement social, et donc aux effets de leurs actions non seulement sur des variables matérielles et macroéconomiques, mais également aux dimensions méso et micro du développement humain: une société n'est pas homogène, les différents groupes sociaux sont pris en compte et le développement acquiert une dimension humaine et distributive. Ils optent de plus en plus pour le développement durable et éthiquement acceptable. La conception et l'approche d'une action de développement cherchent non seulement à ce que les bénéficiaires contribuent aux activités, participent à la conception et la mise en œuvre des actions mais aussi à ce que les groupes défavorisés acquièrent de plus en plus de capacités, de pouvoir (empowerment) et s'approprient le processus de développement.

L'objectif global est l'augmentation du bien-être économique, social, culturel, la réduction de la pauvreté, l'amélioration de l'égalité et de l'équité entre catégories et groupes sociaux.

Il s'agit de mettre les bénéficiaires et acteurs au centre de l'action et d'évaluer celle-ci avec des critères centrés sur les acteurs.

Les critères complémentaires les plus utilisés et qui correspondent à un développement social accru impliquent de distinguer les différents acteurs et groupes sociaux, car ils ont des statuts, des rôles, des problèmes, des intérêts et des objectifs souvent différents, voire parfois contradictoires ( **chap. I**).

Ces critères sont :

- **l'approche**, qui favorise plus ou moins le développement social ou qui est la mieux adaptée au contexte évolutif, et **la méthodologie d'intervention** employée par l'ONG pour appréhender la population et choisir ses interlocuteurs.

- **la participation**: non seulement la contribution des bénéficiaires mais leur participation aux choix stratégiques et décisions dans toutes les phases de l'action, et ce, en prenant en compte les différentes catégories sociales et leurs intérêts éventuellement divergents (📖 chap. III/2)

- **la satisfaction** des bénéficiaires (en rapport avec le critère d'efficacité mais parfois opposé, quand les priorités dans la résolution de problèmes sont différentes pour les opérateurs qui mènent une action, et pour certains groupes sociaux).

- **l'appropriation** par les bénéficiaires: comment s'approprient-ils les activités et les résultats de l'action? Quelles sont leurs capacités à les prendre en charge et à les intégrer, à les gérer? L'appropriation passe par leur apprentissage à gérer une action puis par leur prise de conscience de leurs capacités d'organisation et du pouvoir qui en découle.

- la capacité d'**autonomie** pour moins (ne plus) recourir à l'appui de l'ONG ou d'autres acteurs et la capacité d'**initiative** pour prévoir, décider, organiser et mener des actions de façon autonome.

ex.

Quels sont les critères utilisés par l'ONG pour choisir ses interlocuteurs? A-t-elle privilégié les relations avec les autorités locales, avec les personnes concernées par la santé publique et la mortalité infantile (services médicaux, mères,...) ou avec les utilisateurs des futurs équipements et pourquoi?

ex.

Les bénéficiaires directs ont-ils participé? Les personnes qui vont chercher l'eau ont-elles participé au choix technologique de la motopompe et au choix de l'emplacement de la borne-fontaine?

ex.

Les mères d'enfants en bas âge sont-elles satisfaites par rapport aux problèmes qu'elles avaient avant l'action?

ex.

L'association de femmes qui gère collectivement la distribution d'eau à la borne-fontaine s'organise et décide de suivre la gestion de la motopompe aux niveaux de son entretien et des frais de fonctionnement.

ex.

La même association de femmes décide seule d'une action pour améliorer leur situation et celle de leurs familles, comme la création d'un jardin potager.

ex.

Le mode de gestion utilisé dans la mise en œuvre de l'action ou le processus de résolution de tension sert d'exemple et amène d'autres groupes à les utiliser: par exemple, en séparant avec succès la fonction de représentation officielle, laissée au chef traditionnel, de celle de la gestion quotidienne de la borne-fontaine, confiée au groupe bénéficiaire, un changement similaire parvient à être introduit dans le mode de gestion des banques alimentaires de la zone.

- **l'impact** à long terme, durable, **sur le développement social**, donc sur la réduction de la pauvreté, l'amélioration de l'égalité, de l'équité, de la justice et autres droits humains.

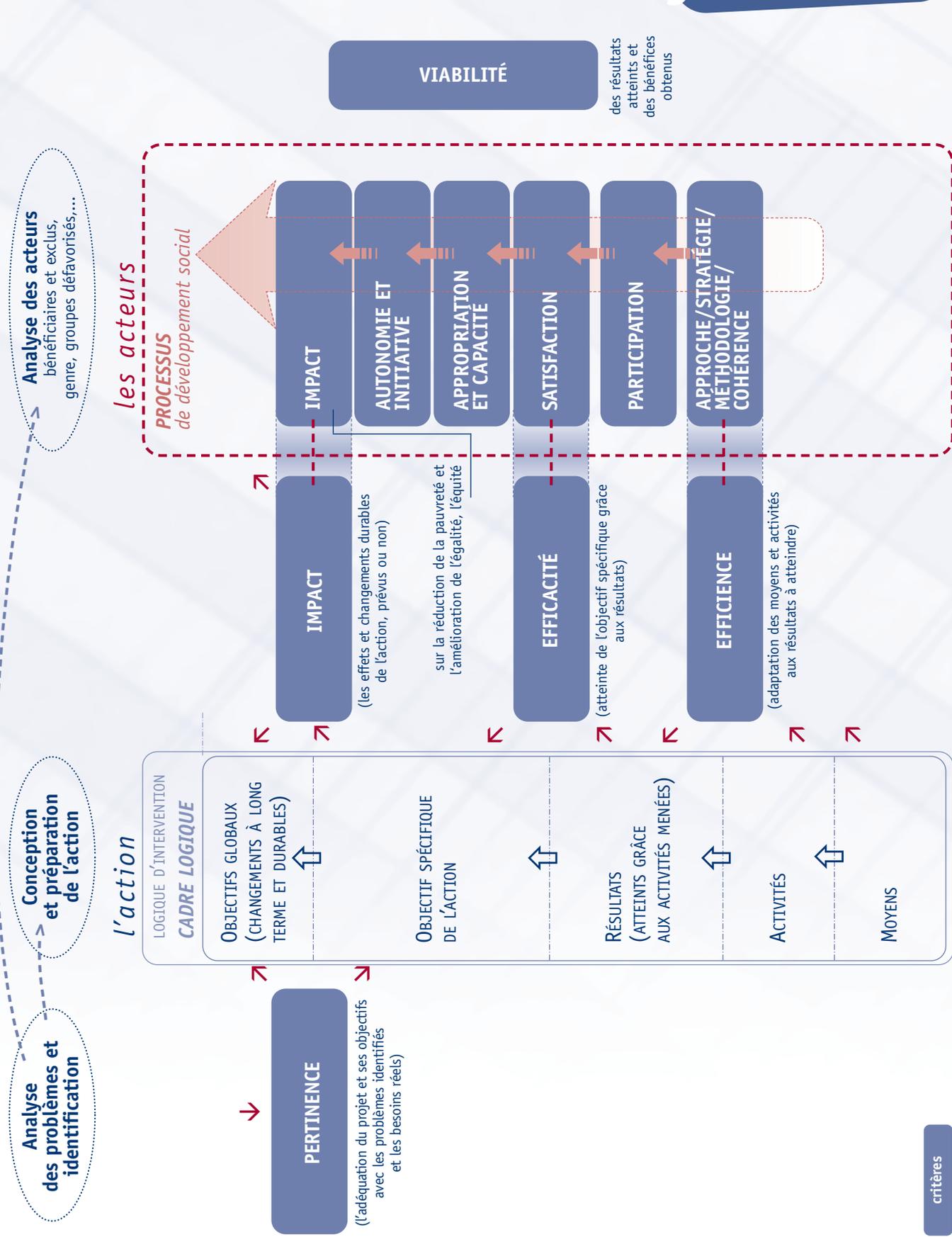
Ces critères se renforcent mutuellement (une approche qui favorise la formation et la prise de parole de groupes exclus devrait faciliter, à court terme, leur participation à certaines activités et, à terme, leur autonomie...). Ils sont aussi **en rapport avec les critères classiques** envisagés dans un sens large: l'examen de la satisfaction des bénéficiaires peut apporter un éclairage à la pertinence de l'action. L'efficience n'est pas seulement l'adaptation des moyens matériels ou humains et du type d'activités visant tel résultat mais elle correspond aussi à l'utilisation adéquate de ces moyens (appel aux ressources locales ou non) et à la façon dont ces activités sont décidées et mises en œuvre. Ainsi les opérateurs deviennent animateurs et catalyseurs d'actions après avoir suscité l'analyse des problèmes et l'élaboration de solutions par les bénéficiaires eux-mêmes.



Attention: la finalité et les fonctions prioritaires de l'évaluation vont déterminer la sélection des critères et leur importance relative; celle-ci doit se refléter dans les TdR. Les discussions préalables sur les critères et sur ce que cela signifie concrètement pour l'action évaluée aident souvent les partenaires à préciser ce qu'ils attendent de l'évaluation.



FICHE 14: LES CRITÈRES D'ÉVALUATION



chap.6

CHAPITRE 6
INFORMATIONS UTILES

CHAPITRE VI - INFORMATIONS UTILES

1/manuels et guides



Tous les manuels et guides cités en référence sont disponibles pour consultation et prêt au centre de documentation du COTA.

1.1. POUR ORGANISER UNE ÉVALUATION

A basic guide to evaluation for development workers/F. Rubin. – Oxfam, Oxford, 1995, 92 p. – Coll.: Skills and practices. *Disponible en anglais auprès de Oxfam: publish@oxfam.org.uk*

Ce guide a pour ambition d'aider les acteurs de développement à comprendre l'évaluation, à clarifier ses rôles et ses limites et à la concevoir comme partie intégrante des activités de développement. Le guide aborde les finalités de l'évaluation, la façon d'améliorer l'efficacité, les différentes étapes, les différents types d'évaluation et il souligne l'importance d'impliquer les acteurs dans le processus d'évaluation.

Measuring the process: guidelines for evaluating social development/D. Marsden, P. Oakley, B. Pratt. – INTRAC, Oxford, 1994, 178 p. – Coll.: Management and Policy, n°3. *Disponible en anglais auprès de INTRAC, P.O. Box 563, Oxford, OX2 6RZ, United Kingdom ou fax: +44 (0) 1865 201852.*

A partir de l'expérience d'ONG anglo-saxonnes, fait le point sur la question, présente trois études de cas et donne des directives pour réaliser l'évaluation de programmes de développement social, (notamment, les caractéristiques des différentes techniques d'évaluation).

L'évaluation, un outil au service de l'action/M.C. Guéneau, E. Beaudoux (IRAM). – F3E, Paris, 1996, 74 p. *Disponible sur le site F3E en français <http://www.f3e.asso.fr/methodo/guides.htm>*

Ce guide présente l'évaluation dans ses grands principes de base avec clarté (pourquoi et comment réaliser une évaluation, les termes de référence) et se place du point de vue du commanditaire de l'évaluation (dont les ONG). Présenté sous forme de fiches par thème traité, le guide propose aussi une étude de cas dans le domaine d'approvisionnement en eau.

Évaluer: apprécier la qualité pour faciliter la décision. Six notes pour contribuer à l'efficacité des évaluations/D. Neu. – GRET, Paris, 2001.– Coll.: Document scientifique n° 21, 2001, 91 p. *Disponible sur le site du GRET en français <http://www.gret.org/ressources/frame.htm>*

Notes opérationnelles qui s'adressent "aux commanditaires d'évaluations, aux évaluateurs et aux évalués pour qu'ils se comprennent mieux" et s'approprient davantage l'évaluation.

Guide de l'UNICEF pour le suivi et l'évaluation/Bureau de l'évaluation de l'UNICEF. – UNICEF, New York, 1993, 156 p. *Disponible en français, anglais et espagnol auprès de l'UNICEF: hverpoorten@unicef.be*

Le manuel expose les procédures de suivi et d'évaluation de l'UNICEF tout en mettant l'accent sur les suggestions concrètes. Il se place du point de vue de l'UNICEF et décrit l'idéal que l'agence de coopération s'est fixée dans ces domaines. Il rappelle la distinction et les liens entre suivi et évaluation et présente de façon schématique les grandes questions liées à l'évaluation.

L'évaluation à la Commission européenne: guide des procédures et structures d'évaluation actuellement en vigueur dans les programmes de coopération externes de la Commission/EuropeAid Office de Coopération. – Commission des Communautés Européennes, Bruxelles, 2001, 23 p. – *Disponible en français et anglais auprès de l'unité évaluation de Europeaid ou sur leur site à l'adresse suivante:*

http://europa.eu.int/comm/europeaid/evaluation/methods/guidelines_fr.pdf

Le manuel explique en détail, avec exemples à l'appui, les critères classiques d'évaluation. Rédigé du point de vue du bailleur - la CE - et des évaluateurs contractés par elle.

Evaluation Guidelines/Ministère Danois des Affaires étrangères-DANIDA. – DANIDA, Copenhague, 1999. *Disponible en anglais sur le site de DANIDA (paragraphe par paragraphe).*

<http://www.um.dk/danida/evalueringsrapporter/eval-gui/index.asp>

Le guide a pour objectif d'opérationnaliser la politique d'évaluation de DANIDA en clarifiant les principes, concepts, termes et processus d'évaluation tels qu'il les applique. Le guide, bien structuré par étapes, est rédigé du point de vue du bailleur et des évaluateurs contractés par lui.

1.2. SUR LES DIFFÉRENTS TYPES D'ÉVALUATION

Miroir, mon beau miroir, dis-moi... et Manuel de l'auto-évaluation/Direction du Développement et de la Coopération Suisse. – DDC, 1991&1994. *Disponible en français, allemand, anglais, espagnol auprès de la DDC sur le site:*

http://194.230.65.134/dezaweb2/frame_ie.asp?CONTENT=folder_render.asp?FolderGUID={0AF77485-B5D4-4036-9A0D-F1E6032568B9}&bgstyle=bg5

Ce cahier de la série "Instruments de travail pour la planification, l'évaluation, le suivi et la réalisation" approfondit les bases de l'auto-évaluation développées dans le cahier thématique Miroir, mon beau miroir, dis-moi... L'auto-évaluation dans la coopération au développement.

Méthodes et outils d'évaluation participative/J.L. Schmitz et P. Willot (COTA). – Fondation de France, Paris, 1997, 58 p. *Disponible en français auprès de international@fdf.org.*

Ce manuel d'orientation est un outil présentant les enjeux, le cadre conceptuel de l'évaluation participative mais aussi les différents types d'évaluation pratiqués aujourd'hui sur le terrain ainsi que les techniques et outils existants.

Who are the question-makers? A participatory evaluation handbook/ Office of evaluation and strategic planning. – UNDP, New York, 1997, 84 p. *Disponible en anglais sur le site:*
<http://www.undp.org/eo/methodology/methodology.html>

Ce livre est originellement destiné aux praticiens de l'UNDP pour les familiariser avec l'approche participative en évaluation, les aider à l'intégrer dans la programmation et permettre à terme une meilleure participation des acteurs dans les programmes. Le guide apporte des outils et des exemples qui aident à transposer la théorie en pratique. Il aborde l'évaluation participative sur base de cas concrets avec beaucoup de pragmatisme.

Impact assessment for development agencies: learning to value change/ C Roche. – Oxfam, Oxford, 1999, 308 p. *Disponible en anglais auprès d'Oxfam:*
publish@oxfam.org.uk

Ce livre traite de l'étude d'impact et explique la nécessité de l'intégrer dans toutes les étapes des programmes de développement, de la planification à l'évaluation. Sur base d'études de cas, l'ouvrage définit l'impact et l'illustre à travers une large variété de situations sur le terrain.

Outcomes and impact: evaluating change in social development/P. Oakley, B. Pratt & A. Clayton. – INTRAC, Oxford, 1998, 177 p. – Coll.: Management and Policy, n°6. *Disponible en anglais auprès d'INTRAC, P.O. Box 563, Oxford, OX2 6RZ, United Kingdom ou fax: +44 (0) 1865 201852.*

Ce livre publié par INTRAC, le Centre international de recherche et de formation pour les ONG, présente la problématique de l'évaluation de l'atteinte des objectifs et de l'évaluation d'impact des actions soutenues par les ONG, en se basant sur l'expérience concrète d'ONG anglo-saxonnes expérimentées.

1.3. ÉTUDES, DOCUMENTS ET REVUES PLUS GÉNÉRAUX

Etude synthétique des évaluations ONG: méthodologie et impact des actions/Rapport préparé par le groupe d'experts sur l'évaluation avec l'aide de l'OCDE/CAD. – Ministère des Affaires Étrangères de Finlande, 1997, 131 p + annexes. *Disponible en français auprès du Ministère des Affaires Étrangères de Finlande, DG de la Coopération Internationale au développement, Katajanokanlaituri 3, 00160 Helsinki, fax + 358 9 13516428.*

Destinée principalement aux bailleurs de fonds publics, l'étude propose une synthèse de l'impact des actions des ONG à partir de rapports d'évaluation, avec des études de cas et montre les principales approches méthodologiques utilisées dans les évaluations.

Cheminements d'une action de développement: de l'identification à l'évaluation/E. Beaudoux, G. de Crombrughe, F. Douxchamps, M.C. Gueneau, M. Nieuwkerk. - L'Harmattan, Paris, 1992, 203 p. *Disponible en français, anglais, espagnol et italien auprès de l'éditeur:*
<http://www.editions-harmattan.fr>

L'ouvrage propose aux praticiens du développement des orientations, méthodes et outils pour identifier, programmer, mettre en œuvre et évaluer une action de développement. Le chapitre sur l'évaluation aborde la question de son utilité et de son utilisation. Il souligne le processus de négociation qu'elle implique entre les acteurs en jeu et propose des démarches et des outils (critères, étapes).

Manuel de gestion du cycle de projet/Commission des Communautés Européennes. -mars 2001, 44 p. *Disponible en français, anglais, espagnol auprès de l'unité évaluation de Europeaid ou sur leur site à l'adresse suivante:*
<http://europa.eu.int/comm/europeaid/evaluation/methods/index.htm>

Le manuel, qui constitue une mise à jour de la version originale de 1993, expose les principales caractéristiques de la Gestion du Cycle de Projet (GCP).

Ontrac: the newsletter of the International NGO training and research centre/INTRAC, Oxford. - Le bulletin d'information d'INTRAC, publié 3 fois par an est une revue centrée sur la pratique des ONG et l'amélioration de leurs performances. *Disponible en ligne en anglais, français, portugais, espagnol et russe sur leur site:* <http://www.intrac.org/ontrac.html>

Évaluation des actions de développement au Sud – Dans: **Les Échos du COTA**, n°93. – COTA, Bruxelles, décembre 2001. La revue du COTA se penche sur l'évaluation de projets à travers cinq articles: les principaux résultats de l'étude du COTA sur la pratique des ONGN en matière d'évaluation; un questionnement critique sur l'adéquation des pratiques d'évaluation aux processus à long terme et un autre sur la participation des bénéficiaires dans les évaluations de projet; la fréquente faiblesse de l'identification de projet et l'intérêt du processus identification-suivi-évaluation; l'évaluation d'appui et les nouvelles formes d'évaluation. *La revue trimestrielle "Les Échos du COTA" est disponible par abonnement ou par n° au COTA, rue de la Révolution, n°7, 1000 Bruxelles – tél: +32 (0)2 218 18 96, fax: 02 223 14 95, Email: info@cota.be - site: www.cota.be*

Évaluation en éducation au développement – Dans: **Antipodes**, n°155. – ITECO, Bruxelles, décembre 2001. La revue d'ITECO consacre son numéro à l'évaluation en éducation et développement.

Partenaires, comme on dit – Dans: **Antipodes**, n°151. – ITECO, Bruxelles, décembre 2000.

La revue d'ITECO interroge les différentes formes de partenariat et les enjeux pour les associations et ONG. *Pour contacter ITECO*: rue renkin n°2, 1030 Bruxelles - tél: +32 (0)2 243 70 30, fax: 02 245 39 29, Email: iteco@chello.be - site: www.iteco.be

2/autres sources d'information

2.1 LES FORMATIONS

Les formations ci-dessous sont citées à titre d'information et n'ont pas été testées par le COTA.

ACODEV dans le cadre de son programme de formation de ses membres, organise 7 journées de formation à l'évaluation dont 4 consacrées spécifiquement à l'évaluation en éducation au développement. Financées par la DGCI, elles ont débuté fin 2001.

184 D, Bld Leopold II - 1080 Bruxelles - tél: +32 (0)2 219.88.55
fax: 02 217 99 63

Edinter.net, cours à distance - en ligne - pour et sur les ONGN de la coopération internationale, parrainé par des ONG suisses et la coopération suisse, *uniquement en espagnol pour le moment*:
<http://www.edinter.net/> et Email: ong@edinter.net

INTRAC, le centre international de recherche et de formation pour les ONG, propose de nombreuses formations adaptées aux besoins des ONG en méthodologie et appui institutionnel. Les cours sont généralement dispensés *en anglais*. Email: intrac@qn.apc.org ou fax: + 44 (0) 1865 201852; tél: 44 1865 201851 <http://www.intrac.org/>

MDF (Management for Development Foundation) propose différentes formations en relation avec la gestion d'organisations et de projets de développement, *en anglais, français et néerlandais* - Bureau à Bruxelles: 43 Blvd A. Reyers, bte5 - 1030 Bruxelles - tél.: 32 (0)2 242 19 09 - <http://www.mdf.nl/index.htm> ou <http://www.mdfbrussels.be/> - site en français et en anglais.

PCM group, propose un atelier et une formation sur l'évaluation (ex ante, mi-parcours, impact). Rue du Luxembourg 23/6 - 1000 Bruxelles.
tél: 32 (0)2 514 36 41 http://www.pcm-group.com/services_courses.jsp
- *site en français et anglais*.

South Research organise des formations à la carte sur la gestion du cycle du projet - Zwarte zustersstraat, 16/9, 3000 Leuven - tél: 32 (0)16 23 58 81
Email: southresearch@glo.be

2.2 BANQUE DE DONNÉES ET INVENTAIRES D'ÉVALUATION

En Belgique³⁷, **L'ONG ATOL** (Aangepaste Technologie en projectbeheer in Ontwikkelings Landen) propose trois séries de données: une réserve de rapports d'évaluations; une liste d'organisations (exécutants, commanditaires et organisations évaluées); et une liste d'évaluateurs (avec expérience en évaluation ou candidats pour en réaliser). La base de données se limite aux évaluations belges à partir des années 90. Il est prévu d'augmenter la base de données et d'en faciliter la consultation dans les prochains mois: <http://www.atol.be>

³⁷ En France, le F3E propose un fichier d'environ 250 experts, consultable par leurs membres uniquement.

La plupart des grands bailleurs et organismes internationaux proposent des listes et/ou des rapports d'évaluations en ligne. A titre d'exemples:

L' inventaire DAC de l'OCDE,
(<http://www1.oecd.org/dac/Evaluation/index.htm>)

La Commission européenne,
(<http://europa.eu.int/comm/europeaid/evaluation/index.htm>)

La Banque mondiale, (<http://www.worldbank.org/evaluation/>)

Le Fonds international de développement agricole (FIDA),
(http://www.ifad.org/list_eval.asp)

Et d'autres agences des Nations Unies...

2.3 QUELQUES SITES

Eldis (hébergé par Institute of Development Studies, et financé par DANIDA et SIDA): Ce site (*en anglais*) contient de nombreux renseignements, sources d'informations et liens sur le développement et en particulier l'évaluation. <http://www.ids.ac.uk/eldis>

MandE News: Site "**Monitoring and Evaluation**" d'information et de services (*en anglais*) spécialisé dans le développement des méthodes de suivi et d'évaluation pertinentes pour les projets de développement social: <http://www.mande.co.uk>

Euforic: Site sur la coopération internationale (*en anglais et français*), aborde l'évaluation dans un dossier thématique et fournit une liste de liens intéressants sur le sujet <http://www.euforic.org/index.html>

F3E: Association française visant à améliorer la qualité des actions dont sont porteurs ses membres en les dotant d'outils d'étude et d'évaluation. Leur site propose des outils méthodologiques, des rapports d'évaluations et des formations: <http://www.f3e.asso.fr/>

Editeur responsable:
Colette Acheroy
Rue de la Révolution, 7
B-1000 Bruxelles

Design: Cécile Daniel - Bruxelles
Impression: François - Bruxelles

"HORS SÉRIE" est une collection sans périodicité définie destinée à valoriser les résultats et/ou le matériel utilisé pour les recherches et travaux du COTA afin de les mettre à la disposition du public, sous la forme de répertoires bibliographiques, recueils d'articles inédits, dossiers spéciaux, bases de données, récits de missions, etc.

HORS SÉRIE N°2

Organiser l'évaluation d'une action de développement dans le Sud Un guide pour les ONG du Nord

Cet ouvrage aborde la problématique de l'évaluation d'une action dans le Sud du point de vue des ONG du Nord.

Outil de sensibilisation aux concepts et à la diversité de l'évaluation, l'ouvrage est aussi un guide pratique pour appuyer l'ONG qui souhaite faire évaluer ses actions par un expert indépendant.