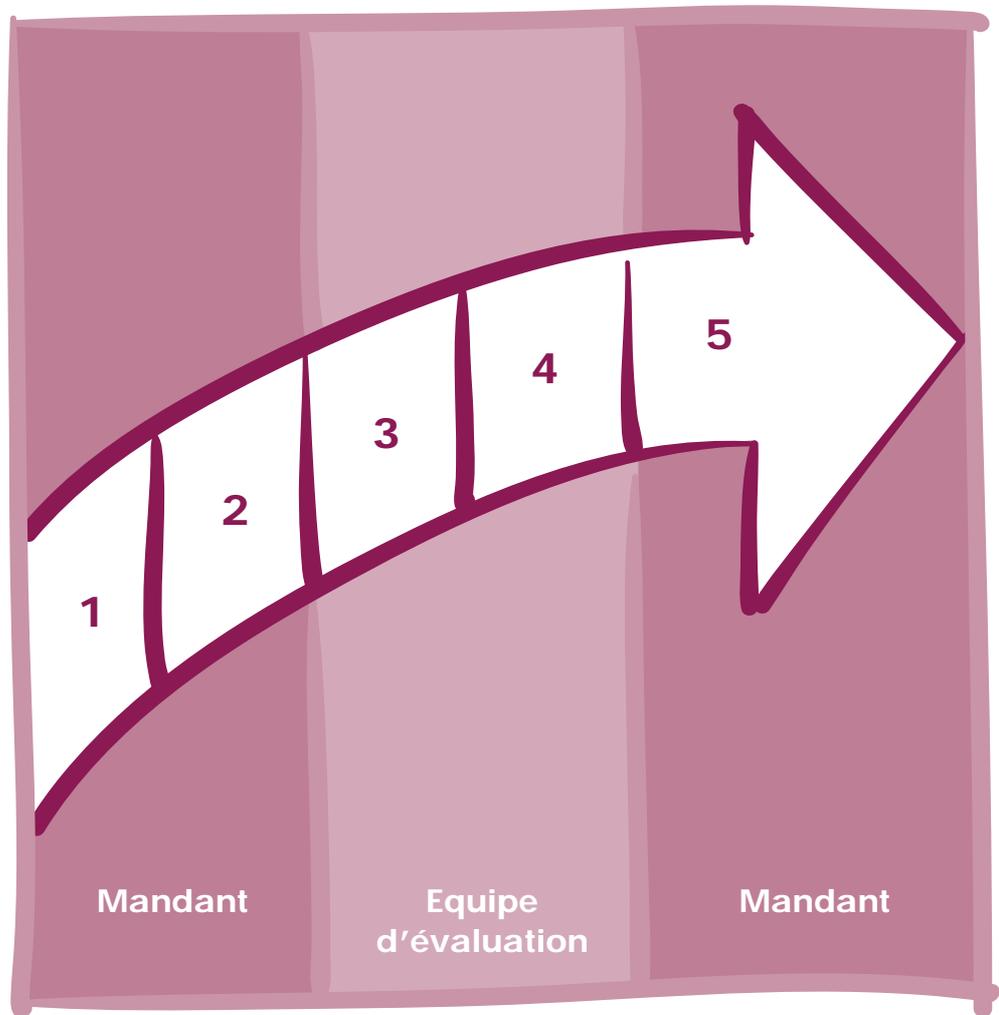


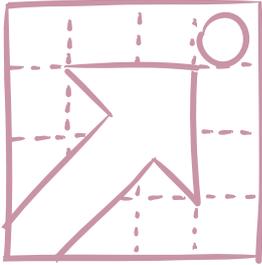
PARTIE II

Les cinq étapes de l'évaluation externe

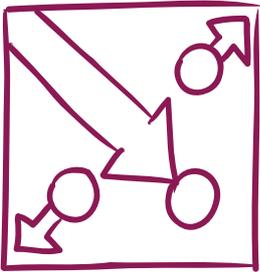


DIRECTION
DU DÉVELOPPEMENT
ET DE LA COOPÉRATION
DDC

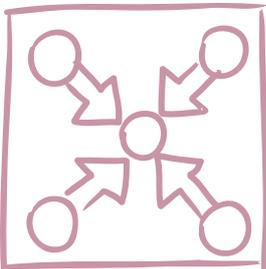
CAHIER THÉMATIQUE DE LA SÉRIE
INSTRUMENTS DE TRAVAIL POUR
LA PLANIFICATION, L'ÉVALUATION,
LE SUIVI ET LA RÉALISATION (PSER)
JUIN 2000



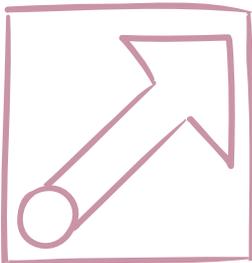
Planification



Evaluation



Suivi



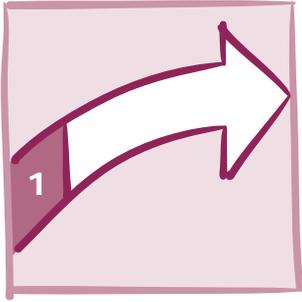
Réalisation

La DDC propose un compromis clairement formulé, à savoir la répartition du programme sur deux partenaires distincts – ce qui conduit le Fonds national à finalement changer d’avis. A titre d’essai et pour le principe, on commencera par tenter de mettre en œuvre dans un ou deux pays certain éléments importants des conclusions de l’évaluation.

Partie II Les cinq étapes de l'évaluation externe

1. Négociations, termes de référence, responsabilités	4
1.1 L'élaboration par étapes des termes de référence	5
1.2 Les rôles et les responsabilités	7
1.3 Les questions clés	8
1.4 Prise en considération de thèmes transversaux	11
<i>Conseils</i>	13
<i>Exemple</i>	14
2. Comment former l'équipe d'évaluation	16
2.1 Compétences et expérience requises	17
<i>Conseils</i>	18
<i>Exemple</i>	19
3. Comment réaliser l'évaluation	20
3.1 Les principales phases de réalisation	22
3.2 Considérations éthiques	23
<i>Conseils</i>	25
<i>Exemple</i>	26
4. «Debriefing» et rapport final	28
4.1 Structure et contenu du rapport	29
4.2 Comment formuler les principales conclusions	30
<i>Conseils</i>	31
<i>Exemple</i>	32
5. Comment mettre en œuvre les résultats de l'évaluation	34
5.1 Entre rapport final et mise en œuvre	35
5.2 Difficultés de mise en œuvre	35
5.3 Utiliser les enseignements de l'évaluation pour d'autres tâches	36
<i>Conseils</i>	37
<i>Exemple</i>	38

1. Négociations, termes de référence, responsabilités



Si nous avons décidé qu'il vaut la peine de procéder à une évaluation externe et si nous sommes parvenus à une entente avec nos partenaires concernant sa réalisation, le moment est venu pour la personne responsable de formuler les **termes de référence** (TdR) du processus et de demander l'avis des partenaires à ce sujet.

Les termes de référence fournissent **l'ossature** d'une évaluation externe. Ils définissent le cadre, les objectifs, les fonctions, les responsabilités, donnent éventuellement des instructions portant sur la manière de procéder, et constituent la seule base contraignante pour l'ensemble des personnes concernées. Des termes de référence énoncés de manière correcte et concise accroîtront les chances d'aboutir à une bonne évaluation dont les conclusions seront utilement mises en œuvre. Les TdR coïncideront avec le cahier des charges d'une évaluation confiée à une seule personne, ou bien seront répartis sur les cahiers des charges des différents experts/expertes qui participent à l'opération.



1.1 L'élaboration par étapes des termes de référence

Organiser le processus	Définir l'organe responsable (centrale ou représentation sur place); examiner qui doit participer à la consultation, s'entendre sur la marche à suivre.
Déterminer les parties concernées	Passer en revue les personnes ou organisations le plus touchées par l'évaluation (comité de direction du projet, organisations exécutantes, responsable du projet, bénéficiaires, autres instances touchées par le projet, etc.) et les informer de celle-ci.
Énoncer les questions clés	L'instance mandante à la centrale ou sa représentation sur place formule – d'entente avec ses partenaires – deux ou trois questions clés, fixant ainsi des priorités .
Définir le profil de l'équipe d'évaluation	L'établissement du profil requis permet aux instances concernées de faire valoir leurs besoins sans devoir nommer d'emblée certaines personnes. L'équipe peut ensuite être formée sur la base de ce profil, indépendamment d'intérêts personnels ou institutionnels.
Consulter les partenaires	La personne responsable soumet le projet de TdR aux autres partenaires (p. ex. ceux du programme ou projet dans le Sud ou l'Est) pour consultation, en les appelant explicitement à faire des commentaires ou à proposer des compléments. Le dialogue harmonise les diverses positions qui ont été exprimées, puis l'on établit un calendrier approximatif.
Rédiger la version définitive	Les modifications adoptées à la suite des négociations et du consensus qui en est résulté sont incorporées dans le document.
Etablir le dossier	Projet, demande de crédit, programmes annuels, budgets, politiques, charte des institutions concernées, etc. forment ensemble le dossier de référence de l'évaluation.
Négociations avec les experts externes	Les termes de référence servent également de base pour les négociations qui auront lieu ensuite avec l'équipe d'évaluation et pour le mandat qui lui sera confié.

Les six éléments des termes de référence de l'évaluation

Toile de fond

- situation du projet, questions ouvertes
- modifications (sociales, politiques, économiques, écologiques) du contexte
- (auto-)évaluations précédentes

Objectifs

- objet de l'évaluation
- but principal: que faut-il évaluer? (étendue/profondeur de l'évaluation)
- ce que l'on attend de l'évaluation externe

Tâches

- aspects à creuser (p. ex. viabilité, pertinence, efficacité, efficience ou impact)
- aspects ou thèmes transversaux
- questions spécifiques

Marche à suivre

- profil requis de l'équipe d'évaluation
- choix du leader de l'équipe
- repères méthodologiques
- liens avec auto-évaluation, planification et suivi
- phases/calendrier

«Debriefing»

- discussion/feed-back sur place: attentes, fonction et forme du feed-back
- «debriefing» avec le mandant/rapport final: contenu, volume, structure, langue, délai de remise, event. destinataires

Divers

- planification financière
- liste des documents de référence
- ...

1.2 Les rôles et les responsabilités

Comme on l'a dit, il appartient au mandant de formuler et de négocier les termes de référence. Les questions clés de l'évaluation sont le résultat de consultations. Le **mandant** ainsi que les autres instances et personnes concernées suivent l'organisation et le contenu du travail effectué par l'équipe d'évaluation. Cela signifie par exemple que l'on va au besoin soumettre analyses et interprétations à un examen critique, discuter les avis exprimés et les comparer à sa propre appréciation.

Il incombe à **l'équipe d'évaluation** de satisfaire aux TdR (cahier des charges) après avoir vérifié que son mandat est bien réalisable. L'équipe a pour tâche d'effectuer l'évaluation et de rédiger le rapport final contenant son jugement. Son mandat s'achève là: c'est au mandant qu'il revient de concrétiser les résultats obtenus par les experts, même si les mesures à prendre dans ce contexte seront ensuite accomplies par les diverses personnes directement concernées ou organisations partenaires.

Le succès d'une évaluation – son **utilité** – dépend entre autres du respect des principes suivants:

- L'institution chargée d'attribuer le mandat d'évaluation vouera tous ses soins à une **transparence** totale: ce mandat doit être parfaitement clair pour toutes les personnes concernées, ne présenter aucune ambiguïté ni comporter des clauses annexes qui ne soient pas explicitement déclarées.
- La distribution des **rôles** doit être clairement définie et communiquée aux acteurs de l'évaluation (institutions partenaires, bureau de coordination, centrale, évaluateurs et évaluatrices, etc.) afin que chacun puisse assumer ses responsabilités en connaissance de cause.

Mandant de l'évaluation (centrale ou représentation sur place), en collaboration avec les organisations partenaires	Niveaux de responsabilité	
Consultant-e (ou équipe)	<ul style="list-style-type: none"> ■ décide de faire une évaluation ou d'y renoncer ■ fait le briefing (instructions données oralement aux consultant-e-s) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ établit les termes de référence (concept, repères méthodologiques) ■ assure la logistique ■ organise le «debriefing» et met en œuvre les résultats
Organisations partenaires/projet	<ul style="list-style-type: none"> ■ se prononcent sur les TdR ■ se prononcent sur le rapport 	<ul style="list-style-type: none"> ■ échangent leurs points de vue avec l'équipe d'évaluation ■ assurent la mise en œuvre sur le terrain

1.3 Les questions clés

Les questions clés signalent les aspects d'un programme ou projet sur lesquels l'évaluation doit plus particulièrement **se concentrer**. Les investigations peuvent s'intéresser par exemple à la viabilité ou à la pertinence d'un plan d'action, à son impact sur les populations immédiatement concernées de la région et au-delà, à sa capacité d'atteindre les objectifs prévus ou à l'efficacité des moyens investis. Le type choisi d'évaluation – portée des questions abordées, objectifs, composition de l'équipe, moyens engagés – conduira l'équipe à focaliser son attention sur un ou deux des domaines énumérés ci-dessous et à formuler un très petit nombre de questions clés. Celles-ci doivent être en rapport avec les **spécificités du contexte**. Voici les principaux domaines à évaluer, avec quelques exemples des questions clés auxquelles ils peuvent donner lieu.



Viabilité

Les processus mis en branle et les effets produits seront-ils durables?

Les actions engagées dans le cadre du programme ou projet considéré pourront-elles **se poursuivre** et **se développer** durablement, au-delà de la période où l'institution donatrice apporte son soutien? Cette problématique comporte plusieurs dimensions: enracinement social (ownership, empowerment), adaptation technique, utilité économique et financière, impact écologique, capacité et flexibilité institutionnelles, relations avec le milieu ambiant. L'une ou l'autre de ces dimensions peut prendre une importance particulière selon le projet ou programme à évaluer; les questions clés seront alors:

- Les institutions partenaires et populations concernées ont-elles adopté les objectifs et les activités initialement soutenus par le projet?
- Sont-elles à même de les poursuivre en adaptant leurs stratégies à des situations qui évoluent? Ont-elles la **capacité de résoudre elles-mêmes des problèmes**?
- Les perspectives économiques et financières sont-elles favorables à moyen terme?
- Le milieu ambiant est-il réceptif, favorisera-t-il la dynamique du projet? Celui-ci a-t-il établi des relations actives avec son environnement?
- Quelles mesures d'ordre socioculturel, institutionnel, écologique, financier ou technique pourrait-on prendre pour accroître les chances que le programme ou projet ait des effets durables?

Pertinence

Ce que nous faisons est-il en accord avec le contexte général?

Le programme ou projet a-t-il un sens dans son **contexte spécifique**? Sommes-nous au clair sur les besoins et abordons-nous les problèmes de manière ciblée? Exploitions-nous ou développons-nous les potentiels existants? Les questions de pertinence doivent être examinées dans une perspective globale.

- Ce que nous faisons est-il en accord avec les besoins et les aspirations de la population concernée, tout en tenant compte du cadre et des tendances?
- L'approche adoptée par le programme ou projet correspond-elle aux problèmes à résoudre? Ou bien devrions-nous nous fixer d'autres objectifs?
- Nos stratégies sont-elles **judicieuses** et proportionnées? Le choix des partenaires est-il le meilleur possible?



Impact

En quoi contribuons-nous à répondre aux aspirations générales de la population concernée et des institutions partenaires? Accomplissons-nous ce que nous avons résolu d'entreprendre?

Quels effets, **voulus ou non**, le programme/projet a-t-il vis-à-vis sa finalité et en dehors de notre sphère de responsabilité? Contribue-t-il à atteindre les buts globaux que l'on s'est fixés à long terme?

- Décèle-t-on des changements importants et lesquels?
- Dans quelle mesure les **effets produits** correspondent-ils à ce qu'on souhaitait?
- Observe-t-on des répercussions imprévues d'une certaine ampleur?
- Quels sont les effets «transversaux»?
- Quels sont, sur le territoire du projet, les principaux changements indépendants de celui-ci?
- Quelles sont les incidences d'autres projets dans la région?

Efficacité

Les résultats obtenus vont-ils comme prévu dans le sens de sa finalité?

Le programme/projet atteint-il les **objectifs spécifiques** convenus avec les partenaires?

- Y a-t-il un système de suivi qui s'intéresse au critère de l'impact? Quelles en sont les principales constatations?
- Ce que le projet a réalisé correspond-il effectivement aux **résultats** prévus?
- Quels ont été les facteurs particulièrement favorables/défavorables de ce processus?
- A-t-on adopté une marche à suivre bien ciblée?
- Y a-t-il un système de suivi qui fournit à temps des informations utiles sur les résultats par rapport aux objectifs visés? Quelles en sont les principales constatations?



Efficiences

Faisons-nous les choses correctement? Atteignons-nous nos objectifs par des moyens raisonnables? Travaillons-nous de manière à ménager ressources, temps et argent?

Emploie-t-on les moyens engagés – personnel, idées, savoir-faire, matériel, temps et argent – de manière à obtenir les meilleures performances et le meilleur rendement possibles?

- Quelle est la relation entre dépenses (input) et résultats (output)?
- Qu'en est-il des résultats effectifs par rapport aux dépenses prévues?
- Que penser de l'organisation et de l'exécution (aspects techniques et écologiques, gains de temps, méthodes économiques)?
- Comment travaille la direction du projet, comment se déroulent les processus de décision et de conduite?
- Y a-t-il un système de suivi approprié au niveau de la mise en œuvre? Reconnaît-on les problèmes à temps, et propose-t-on des solutions pratiques?

1.4 Prise en considération de thèmes transversaux

Une évaluation peut aussi servir à examiner les relations «transversales» d'un programme ou projet, plus précisément ses répercussions sur le contexte social et politique. Prendre en considération des thèmes transversaux revient à porter un regard global et systématique sur les domaines en question dans un contexte bien spécifique; ce regard déborde ainsi du programme ou projet considéré. On peut traiter toutes sortes de sujets dans une perspective «transversale», mais seulement trois d'entre eux ont un caractère omniprésent dans la vie et l'évolution d'une société: les questions touchant aux **relations hommes-femmes** (gender), à **l'environnement** et au **pouvoir** (gestion des affaires publiques, respect des droits humains). La coopération internationale s'intéresse par ailleurs à **d'autres thèmes** dont elle fait des préoccupations «transversales», notamment la lutte contre la pauvreté ou le soutien apporté à des efforts de transition vers la démocratie et l'économie de marché. La priorité donnée à certains de ces thèmes peut obéir à certaines modes. Quand on coopère avec des institutions partenaires du Sud ou de l'Est, et en particulier lorsqu'on procède à des évaluations, il faut se souvenir que ces thèmes transversaux impliquent toujours des **valeurs subjectives** et **différentes perceptions des problèmes** à résoudre. Les questions de situation des femmes, d'équilibre écologique, de pouvoir ou d'autres préoccupations «transversales» peuvent être aussi actuelles et brûlantes pour les populations directement concernées qu'aux yeux des institutions donatrices – mais seront souvent formulées avec d'autres mots.

Quand un thème transversal a **explicitement** valeur d'objectif du programme/projet ou qu'il est considéré comme finalité à atteindre, il sera spécifié dans les termes de référence d'une évaluation et traité en tant que tel par celle-ci. Et même si le plan n'en fait pas mention, il est toujours intéressant de savoir quels changements sociaux ou politiques se sont produits avec ou sans l'influence du programme/projet, qui en profite, qui a été touché ou s'en trouve exclu.

Une évaluation destinée à creuser des questions d'impact et de pertinence devra notamment examiner si le programme ou projet considéré est en accord avec les critères transversaux: développement équilibré hommes-femmes, équilibre écologique, démocratie, etc. Il faut **au minimum** que le programme ou projet n'ait aucune répercussion négative dans ces domaines (voir, «Manuel Pauvreté», «Intégrer l'environnement dans la planification, le suivi et l'évaluation»).

Le fait de prendre en considération des thèmes transversaux agit de diverses manières sur les étapes successives de l'évaluation:

Première étape, termes de référence

- Décider **quelle importance** devra être donnée à un ou plusieurs thèmes transversaux.
- Décider si l'analyse et le jugement doivent porter sur les **objectifs** et ce qui a été réalisé par rapport à ceux-ci, ou sur la situation momentanée et/ou le **contexte**.

Deuxième étape, composition de l'équipe

- L'équipe d'évaluation doit disposer de connaissances appropriées sur le thème transversal.
- Des compétences sur la problématique du développement équilibré hommes-femmes seront indispensables dans tous les cas.

Troisième étape, réalisation

- L'analyse de thèmes transversaux requiert des **méthodes spécifiques** à chacun de ces thèmes. On peut par exemple prévoir de collecter les données par groupes sociaux.

Quatrième étape, «debriefing»

- L'équipe d'évaluation fera un exposé des thèmes transversaux conformément aux termes de référence.

Cinquième étape, mise en œuvre

- L'analyse de thèmes transversaux constitue une occasion importante d'accroître l'efficacité du programme ou projet, ou de tirer des leçons profitables pour des projets analogues, même si les résultats obtenus ne sont pas toujours applicables tels quels dans un contexte différent.



Négociations, termes de référence, responsabilités

Conseils

- Qualité** Des termes de référence clairs et concis contribuent beaucoup à la qualité de l'évaluation externe.
- Document de référence** Il n'existe qu'une seule version des termes de référence, négociée et adoptée par l'ensemble des partenaires avant le début de l'évaluation externe; c'est le seul document faisant foi pour toutes les personnes concernées.
- Concentration** Il n'est pas judicieux de vouloir évaluer tout le projet; mieux vaut concentrer ses questions. On appliquera le principe de proportionnalité, en adaptant l'évaluation à la dimension du projet et aux avantages que l'on compte en tirer.
- Moment/durée** Le moment de l'évaluation doit être fixé d'entente avec les personnes concernées. Comme une évaluation externe représente beaucoup de travail supplémentaire pour les acteurs de terrain, elle devrait se limiter à trois semaines au maximum.
- Préparation et conclusion** Il faut prévoir suffisamment de temps pour la négociation des termes de référence, et aussi pour la rédaction du rapport et le feed-back aux personnes concernées sur place.
- Poser des questions – éviter les assertions prématurées** Les termes de référence devraient toujours présenter questions, doutes ou incertitudes concernant un projet sous une forme interrogative, et non pas comme des hypothèses ou des affirmations.
- Budget** Si le budget est plutôt modeste, l'évaluation devrait se contenter de creuser une ou deux questions fondamentales.
- Présentation** Les termes de référence doivent être le résultat d'une recherche de concision; ils seront donc courts (une à trois pages) et précis.

La préparation compte pour moitié dans une réussite

Exemple tiré des activités de la DDC

Le projet «Irrigation et développement agricole – Patococho» en Equateur a largement atteint ses objectifs après la quatrième phase. Une évaluation externe était déjà prévue dans l'accord initial, donc dans le plan opérationnel qui en découlait. Elle servira à faire le point sur ce qui a été réalisé, en vue de préparer la phase d'achèvement et de remise du projet.

Celui-ci ayant été évalué lors d'une phase précédente par une équipe dont les membres provenaient de différents pays, le bureau de coordination propose à la centrale de désigner cette fois-ci une équipe d'évaluation exclusivement autochtone. Cette proposition correspond au principe d'encourager le potentiel local et les processus de développement autonomes. On décide de confier la supervision de cette évaluation au bureau de coordination, qui informera toutefois la centrale de toutes les décisions importantes qui auront été prises.

Le bureau de coordination se met immédiatement au travail: le thème de l'évaluation externe est traité dès la séance suivante du comité de pilotage, dans lequel tous les participants importants sont représentés. Le bureau de coordination propose que l'organisation privée CESA chargée de réaliser le projet élabore avec des représentants de la coopérative paysanne TUCAYTA une première ébauche des termes de référence; ce document énoncera les questions qui leur paraissent essentielles.

Cette ébauche est présentée un mois plus tard; le bureau de coordination la soumet à une discussion interne et en informe la centrale, laquelle suggère que l'on donne davantage d'importance aux questions portant sur la situation des femmes. Peu après, le document est mis au point et adopté par le bureau de coordination en collaboration avec des représentants de l'organisme public de développement régional CREA et du ministère compétent.

Après que chacune des instances concernée ait proposé – sur la base du profil défini en commun (connaissances professionnelles en agriculture, en irrigation et en organisations paysannes, expérience des évaluations externes, représentation équilibrée des femmes et des hommes) – trois candidats pour l'équipe d'évaluation, on s'entend rapidement sur les noms à retenir pour établir la liste restreinte. Le bureau de coordination demande ensuite aux candidats potentiels si l'évaluation prévue les intéresse et s'ils ont du temps à y consacrer. Le manque de temps disponible constitue un problème récurrent, également pour les évaluatrices et évaluateurs locaux de qualité.

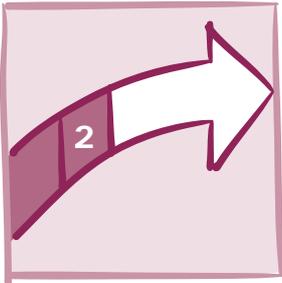


On parvient enfin à trouver trois hommes expérimentés, mais aucune femme possédant les compétences requises. Les candidats se réunissent au bureau de coordination; on y définit répartition du travail, méthodes à appliquer, préparatifs, etc., et l'on s'entend sur les mandats correspondants. La logistique est assumée par la CESA, qui coordonnera toutes les visites avec la coopérative TUCAYTA.

Grâce à cette préparation soignée, l'évaluation se déroule sans difficultés majeures et débouche sur des constatations importantes. Elle révèle d'une part les bons résultats du projet: le système d'irrigation fonctionne (env. 600 ha), géré depuis janvier 1996 par les paysans eux-mêmes – quoique encore avec passablement de peine. Les nouvelles techniques culturales proposées par le projet sont déjà appliquées dans 185 exploitations. Elles apportent une meilleure utilisation du sol, la culture de variétés plus productives et des rendements très supérieurs, d'où des revenus nettement améliorés pour les familles paysannes. Mais l'évaluation met aussi en lumière les points faibles: ce projet n'a pas assez tenu compte des besoins des femmes; celles-ci sont mal représentées dans les organes importants, n'obtiennent qu'une faible part des rares crédits disponibles, et les champs des femmes sont moins bien irrigués que ceux des hommes.

Ces constatations conduisent l'équipe d'évaluation à présenter au mandant des recommandations, qui sont ensuite discutées avec toutes les organisations concernées – puis appliquées en grande partie durant la phase finale du projet.

2. Comment former l'équipe d'évaluation



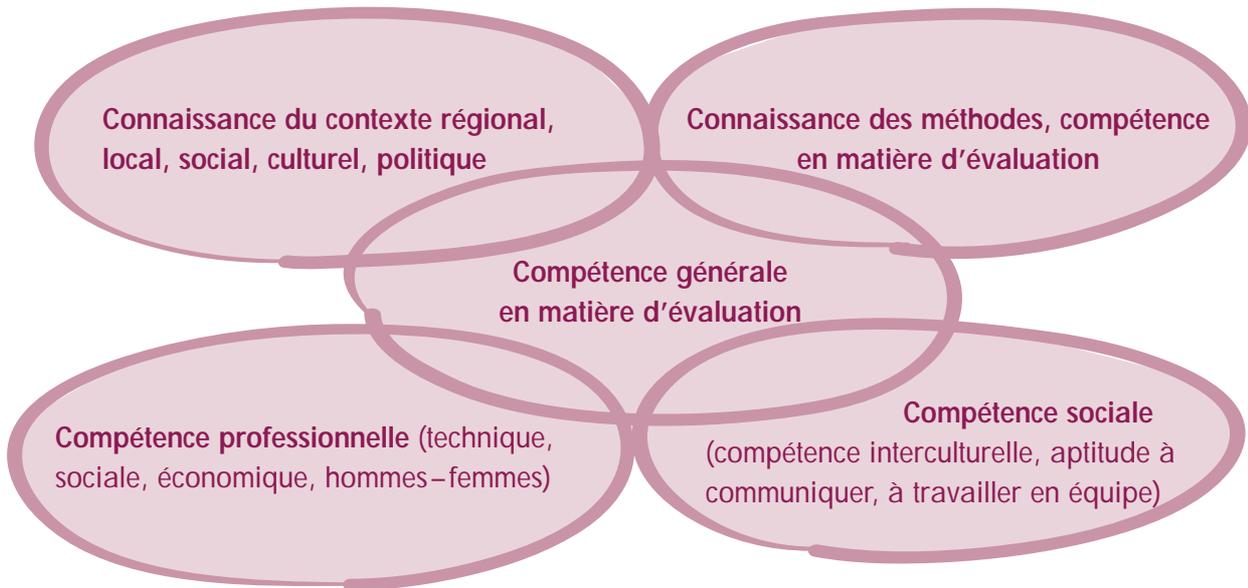
La qualité d'une évaluation externe est essentiellement tributaire des personnes **choisies** pour la réaliser et de l'**indépendance** qui leur est accordée. Il faut que l'équipe d'évaluation représente femmes et hommes de manière équilibrée et jouisse à la fois de compétences sociales et de connaissances spécifiques sur les rôles des deux sexes au sein de la société. La réussite dépendra de la composition de l'équipe et de l'aptitude de ses membres à coopérer. Comme une bonne évaluation nécessite des qualités professionnelles aussi bien qu'humaines, les deux aspects doivent **se compléter** chez tous les membres de l'équipe.

L'équipe d'évaluation se composera en fonction de la situation et des besoins. Elle comprendra normalement deux à quatre personnes, un consultant ou une consultante externe, éventuellement une représentation de l'institution mandante et/ou des organisations partenaires. Il convient d'éviter que le mandant soit sur-représenté. Une équipe nombreuse complique le travail de coordination, ce qui peut d'ailleurs se justifier lorsqu'il y a beaucoup de données techniques à réunir. On veillera notamment à faire appel à des **ressources humaines locales**, qui connaissent parfaitement le contexte du projet à évaluer. Il est par exemple judicieux d'inviter des experts de pays voisins, qui travaillent dans des projets comparables; ils peuvent décrire les solutions apportées à des problèmes analogues, et aussi ramener chez eux de nouvelles idées pour leurs propres institutions.

La personne qui dirige l'équipe d'évaluation doit satisfaire à des exigences supplémentaires. Elle aura les compétences et l'expérience requises pour que les autres membres de l'équipe acceptent sa fonction de leader; elle devra être capable de garder son sang-froid dans les circonstances difficiles ou délicates, de maîtriser les situations de stress et de conflit, de mener des négociations.

Une fois l'équipe d'évaluation mise sur pied, le mandant et les membres de l'équipe s'assurent réciproquement que les deux parties **interprètent le mandat de façon identique**. Il convient de faire une présentation suffisamment détaillée des fondements institutionnels du mandant et des organisations partenaires (chartes, valeurs, mission, politique et principes doivent être connus).

2.1 Compétences et expérience requises



Connaissance du contexte régional, local, social, culturel, politique

Recours à des ressources humaines locales, qui sont le mieux au courant du contexte.

Compétence professionnelle

Connaissances et savoir-faire (formation et expérience) adaptés aux besoins du programme/projet et aux questions à évaluer.

Compétence sociale

Aptitude à s'exprimer clairement et à dialoguer de manière ouverte et constructive, esprit d'équipe, aptitude à travailler avec des femmes et des hommes (appartenant notamment à d'autres cultures), talent pour la négociation, capacité de gérer les conflits.

Compétence méthodologique

Capacité d'analyse, sens pédagogique, aptitude à résoudre des problèmes, à animer des discussions, à faire un travail conceptuel, à organiser, à fixer des priorités selon les besoins et la situation.

Compétence de direction (surtout pour la personne qui dirige l'équipe)

Elle associe compétences sociales et compétences méthodologiques, ainsi que des aptitudes spécifiques: fixer des objectifs, organiser des processus de décision, motiver et encourager autrui, adopter une perspective associative et stratégique, orienter ses activités sur des stratégies principales.



Comment former l'équipe d'évaluation

Conseils

Composition de l'équipe d'évaluation	Les aptitudes et expériences personnelles et professionnelles doivent se compléter mutuellement. On veillera à un apport suffisant de compétences sur les rôles respectifs des femmes et des hommes et sur les questions interculturelles; et les deux sexes devront être représentés de façon équilibrée dans l'équipe. Encourager les échanges Sud – Sud ou Est – Est de façon ciblée.
Indépendance/ impartialité	Les membres de l'équipe n'auront pas de jugement préconçu à l'égard des différents partenaires et seront aussi indépendants que possible du mandat.
Rôles et responsabilités	Rôles et responsabilités des membres de l'équipe doivent être clairement spécifiés.
Préparation aux spécificités du contexte	Sensibiliser les membres de l'équipe à l'influence des différences culturelles.
Echanges d'expériences	Prendre en considération l'expérience de projets ou d'institutions analogues dans d'autres pays, intégrer les échanges régionaux.
Dossier de travail	TdR et mandats doivent être réglés au stade initial de l'évaluation.
Dimension de l'équipe	De deux à quatre personnes.

Profil des qualités requises pour une équipe d'évaluation

Exemple tiré des activités de la DDC

Il s'agit d'évaluer trois programmes portant sur la culture des pommes de terre en Bolivie, au Pérou et en Equateur. La situation initiale (1997) est complexe: trois pays, trois projets, des organisations partenaires nationales à caractère public et privé avec des intérêts divergents, une institution internationale dont la participation varie d'un projet à l'autre.

Après que plusieurs instances participantes aient tenté de faire nommer des évaluateurs ou évaluatrices qu'elles connaissaient afin de défendre certains intérêts particuliers, et que d'autres s'y opposent, quelqu'un propose que l'on s'entende sur un profil des qualités requises; celui-ci servira de base pour la sélection des consultants ou consultantes. Cette proposition est acceptée, et la discussion peut ainsi prendre une tournure objective.

Le profil requis de l'équipe d'évaluation se présente comme suit:

Leader (expert international)

Connaissance à la fois de l'organisation donatrice et des méthodes adoptées par celle-ci ou d'autres institutions de recherche analogues

Longue expérience de l'évaluation de programmes et projets dans le cadre de la coopération internationale et inter-institutionnelle

Connaissance du développement institutionnel et du management

Membres de l'équipe

Agronome possédant l'expérience des analyses économiques, ou économiste ayant de bonnes notions d'agriculture

Expert en sociologie institutionnelle, expérience pratique des organisations paysannes

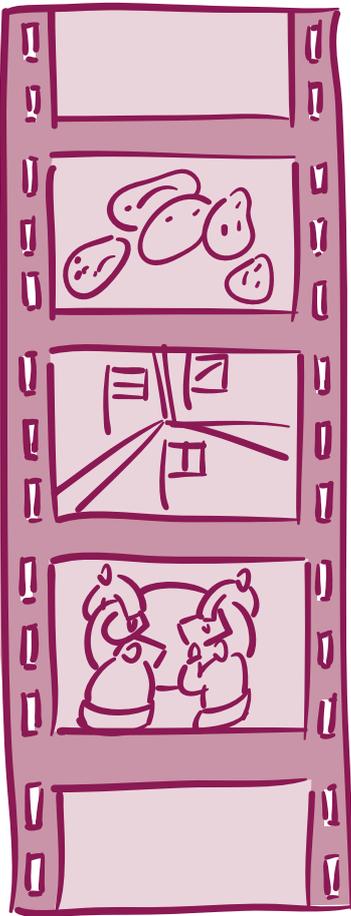
Compétence en matière de développement équilibré hommes-femmes

Expert en transfert de technologie à l'intention de la petite paysannerie

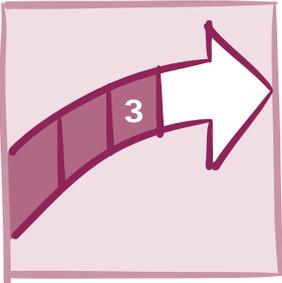
Conditions applicables à toute l'équipe

*Ne pas être directement impliqué-e dans le programme ou projet à évaluer
Jouir de l'expérience d'autres projets et évaluations (si possible dans le Sud également)*

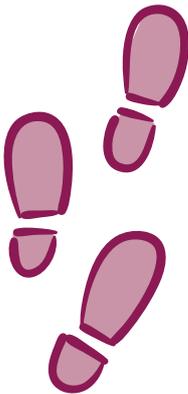
On constitue à partir de ce profil une équipe appropriée pour chacun des trois projets. Les trois évaluations se déroulent parallèlement avec le même ensemble de questions clés, importantes aussi bien pour les projets que pour le futur programme global qui doit en découler.



3. Comment réaliser l'évaluation



Le processus d'évaluation suit normalement un modèle bien défini. Il s'appuie le plus souvent sur un ensemble d'informations existantes – documents, plans, budgets du projet, ainsi que directives, mémorandums politiques, comptes rendus de recherches, ou études faites par des institutions, des universités ou des donateurs. Ce matériel devrait être réuni avant que l'on commence le travail d'évaluation proprement dit. Il est parfois utile – par exemple dans le cas d'un projet complexe ou d'une enquête d'impact ou de processus – de faire faire une étude préliminaire. Celle-ci sera réalisée soit par l'institution concernée, soit par des consultants indépendants. Les résultats de **l'étude préliminaire** doivent être disponibles au moment où l'équipe d'évaluation se met au travail sur le terrain.



L'évaluation se réalise entièrement sous la **responsabilité de l'équipe d'évaluation**, dont le travail se déroule en trois grandes phases:

1. **Constitution de l'équipe, plan de travail et établissement des contacts**
2. **Investigations sur le terrain**
3. **Feed-back sur place**

L'équipe commence par se préparer à sa tâche; elle y consacrera suffisamment de temps, afin que tous ses membres soient au clair et unanimes sur le contexte, les questions à poser, les méthodes à appliquer. Une discussion approfondie sur les termes de référence permettra de s'assurer que tout le monde **interprète le mandat de la même manière**. Au moment où les membres se présentent en faisant état de leurs compétences professionnelles et autres, les responsabilités pourront être réparties dans un esprit de complémentarité réciproque. Les membres de l'équipe fixent les points essentiels de leur programme et dressent un **plan de travail** provisoire. Cette phase de mise en train constitue un investissement bénéfique pour la qualité de l'évaluation.

Sur le terrain, l'équipe commence par entrer en contact avec des représentants d'institutions qui se situent dans le contexte du programme ou projet à évaluer. A côté de leur caractère formel, ces rencontres à l'échelon central ou local donnent l'occasion de soulever d'importantes questions et d'établir d'autres contacts utiles.

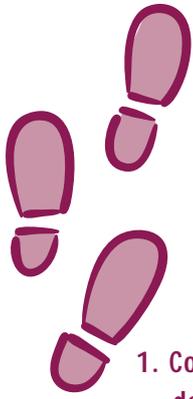
L'équipe d'évaluation se base sur les informations disponibles pour formuler des hypothèses de travail (questions clés), qu'elle examine et modifie régulièrement en cours de processus. Elle aboutit ainsi, par approximations successives, à son évaluation finale. Ses investigations sur le terrain peuvent recourir à **différentes méthodes**. Les études préliminaires exigent souvent des

procédés compliqués et coûteux – questionnaires et sondages, observation participative, etc. En général, l'équipe d'évaluation optera donc pour un système plus simple: interviews, visites sur le terrain, discussions de groupes, etc.

Si de sérieux problèmes se manifestent en cours d'évaluation, il convient d'en avertir le mandant; celui-ci décidera de la suite à y donner (modification des TdR ou de la composition de l'équipe, médiation, interruption de l'évaluation).

Une fois que l'équipe d'évaluation a réuni les informations nécessaires, qu'elle les a analysées, approfondies et évaluées pour aboutir à des conclusions provisoires, on donne aux institutions impliquées dans le projet l'occasion d'exprimer leur point de vue et de discuter ces conclusions dans le cadre d'un **séminaire de feed-back** (généralement un atelier d'une demi-journée). Le feed-back sur place peut aussi servir à présenter des résultats provisoires, des idées-forces et des propositions, et à recueillir les réactions et les avis des personnes touchées. On fera en sorte que toutes les instances concernées – représentants du donateur, des organisations partenaires et des populations bénéficiaires – participent à cette discussion des résultats, qui doit être adaptée au contexte, aux interlocuteurs et à l'objet de l'évaluation. Cette consultation représente pour l'équipe d'évaluation la dernière occasion de contrôler, de corriger et de compléter ses informations sur place – avec les gens directement concernés. L'équipe devrait se mettre d'accord sur les conclusions et les recommandations à faire avant de les rendre publiques.

Comme l'évaluation d'un programme ou projet peut avoir de sérieuses répercussions pour les personnes qui en bénéficient, l'évaluateur ou l'évaluatrice doit répondre à de hautes exigences éthiques et professionnelles. Les membres de l'équipe d'évaluation doivent être au courant des caractéristiques culturelles et de la situation locale. Mais il appartient également au mandant de signaler à l'équipe l'existence de particularités locales et des codes de comportement recommandés par diverses sociétés d'évaluation.



3.1 Les principales phases de réalisation

- 1. Constitution de l'équipe, plan de travail et établissement des contacts**
 - Discussion et interprétation des termes de référence
 - Elaboration par l'équipe d'évaluation des instruments d'évaluation, des critères et des indicateurs
 - Organisation et planification du travail, concept et choix de la méthode
 - Contact avec les partenaires locaux du programme/projet
 - Contacts avec d'autres acteurs institutionnels (p.ex. bureau de coordination, ambassade, etc.)

- 2. Investigations sur le terrain**
 - Acquisition d'informations et analyse
 - Collecte de faits et de renseignements relatifs au processus de coopération (par rapport au plan)
 - Appréciation
 - Avis personnel et professionnel sur l'analyse, comparaison avec des projets analogues en vue de répondre aux questions clés (formulées dans les termes de référence)
 - Conclusions de l'analyse et appréciation
 - Eventuellement assorties de recommandations pour l'avenir, présentation de différentes variantes, avantages et inconvénients de certaines options, risques et chances

- 3. Feed-back sur place et discussion avec les personnes concernées**
 - p.ex. bénéficiaires, milieux politiques, ONG, administration gouvernementale, clients, personnes touchées par des projets

3.2 Considérations éthiques

Valeurs fondamentales Il est souvent difficile de trouver un équilibre entre les traditions culturelles et les priorités des divers acteurs – notamment entre bailleurs de fonds et bénéficiaires. On gardera à l'esprit les valeurs fondamentales que s'est données la DDC et qui figurent dans son **Image Directrice** (1999):

- «La justice, la solidarité et la recherche de l'équité définissent notre comportement en tant qu'individus et institution.
- Le succès de notre action repose sur la confiance, le respect et la compréhension mutuels, ainsi que sur la participation de nos partenaires aux connaissances, aux ressources et aux processus de décision.
- Pour remplir notre mandat, nous misons sur l'engagement personnel, la compétence professionnelle, la responsabilité, la capacité d'apprentissage et l'esprit d'équipe de nos collaborateurs et collaboratrices.
- Soucieux d'obtenir le plus d'impact, de qualité et d'efficacité possibles, nous recourons à des structures et des processus qui encouragent la créativité et l'élimination des procédures et d'attitudes bureaucratiques.»

L'équipe d'évaluation offrira aux institutions partenaires la possibilité de lui exposer leurs propres valeurs fondamentales.

Sensibilité culturelle Pour coopérer utilement avec des gens appartenant à une autre culture, il faut connaître celle-ci avant de se mettre au travail sur le terrain. On respectera les **coutumes locales**, les convictions et les pratiques religieuses, on tiendra compte du système social, des tabous et des sensibilités politiques. L'évaluateur ou l'évaluatrice doit être capable de sentir que ses propres conceptions ne s'appliquent pas à n'importe quel contexte. Il est alors important de reconnaître et d'expliquer les différences, de se montrer assez souple pour trouver des solutions et atteindre des objectifs communs. Ce **rapprochement** entre les gens et leur environnement, cet affrontement de sensibilités différentes sont des processus qui demandent du temps.

Anonymat / confidentialité L'évaluatrice ou l'évaluateur **protège ses sources**. L'enquête sera en elle-même transparente, et l'analyse reproductible, mais les déclarations individuelles obtenues lors de la collecte d'informations seront traitées confidentiellement.

Respect de la personne humaine Une évaluation représente du travail et des efforts supplémentaires quel que soit le continent où l'on intervient. Évaluateurs ou évaluatrices doivent donc annoncer leurs visites à l'avance et économiser le temps de leurs interlocuteurs.

L'équipe d'évaluation examine divers aspects et processus d'un programme ou projet, ce qui soulève fréquemment la question du comportement individuel – des cadres notamment. On évitera les critiques ou les jugements portant sur la personne: il s'agit de considérer les actes et leurs effets dans le cadre d'une fonction donnée.

- Responsabilité assumée** L'évaluateur ou l'évaluatrice a le devoir de mentionner les faits importants pour l'appréciation globale du programme ou projet, même s'il s'agit d'aspects qui n'apparaissent pas dans les termes de référence.
- Informations contrôlées** Pour contrôler la validité des informations dont on dispose, il peut être utile d'interroger différentes personnes sur un sujet donné. Toute personne impliquée dans le processus devrait pouvoir donner son avis sur les informations qui ont été réunies. Il appartient toutefois à l'équipe d'évaluation de prendre une décision définitive concernant l'emploi des données disponibles.
- Publication des résultats/transparence** Les personnes qui participent au projet aussi bien que les instances localement responsables sont en général impatientes de connaître les conclusions de l'équipe d'évaluation. Celle-ci devrait cependant se limiter sur place à un «debriefing» au cours duquel on discute un résumé du travail accompli. La distribution du rapport d'évaluation est l'affaire de l'organisation mandante, qui devrait s'en occuper en temps utile.

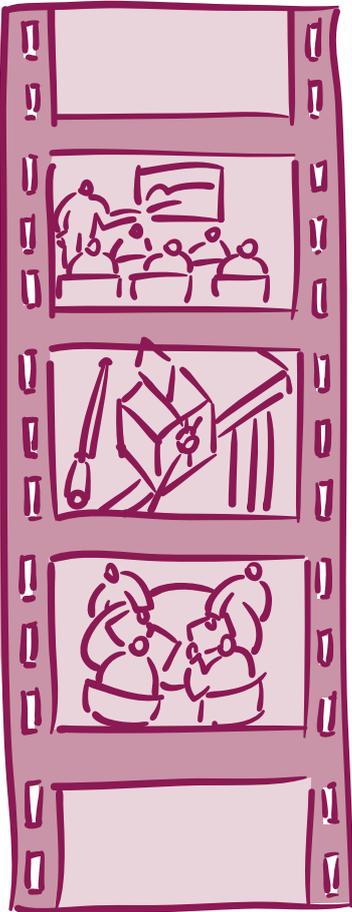


Comment réaliser l'évaluation

Conseils

Base de travail	Ce sont les termes de référence qui régissent l'ensemble du travail d'évaluation.
Responsabilité	Elle est du seul ressort de l'équipe d'évaluation. Le mandant, sa représentation sur place et le projet ont pour tâche d'accompagner et de soutenir le processus.
Du temps pour communiquer	Si elle entend faire œuvre utile, l'équipe d'évaluation doit prévoir suffisamment de temps pour sa propre communication interne, pour la préparation du processus d'évaluation et pour établir les contacts nécessaires.
Méthodes de travail	L'équipe d'évaluation définit en détail ses méthodes et sa marche à suivre. Visites sur le terrain et interviews devraient représenter une partie appréciable du programme.
Droit accordé aux personnes impliquées de fixer le moment de l'évaluation	Il est important de choisir soigneusement ses partenaires pour convenir le moment idéal de l'évaluation.
Difficultés en cours de route	Si des problèmes graves se posent durant l'évaluation, il faut en avertir le mandant; celui-ci décidera de ce qu'il convient de faire.
Feed-back sur place	Toutes les parties impliquées dans le programme ou projet doivent avoir l'occasion de s'exprimer.

Des résultats utiles
en dépit de certaines
entraves



Exemple tiré des activités de la DDC

Après huit ans d'activité, il s'agit d'examiner la stratégie et les options adoptées par un institut de formation de maîtres et maîtresses d'écoles professionnelles au Népal (TITI). Cette école y est le premier établissement public du genre, que la DDC soutient depuis le début par l'intermédiaire de l'organisation privée Swisscontact – sous la forme d'un codirecteur suisse et de trois experts étrangers pour les branches suivantes: pédagogie, didactique, management et organisation. Les changements survenus au Népal à la suite d'une période d'instabilité politique et institutionnelle, et les incertitudes qui en résultent, expliquent en partie la nécessité d'une évaluation après la phase pilote du projet et son démarrage proprement dit. Les responsables du projet sont hostiles à une évaluation externe. «Pourquoi en aurions-nous besoin? C'est bien trop tôt si l'on songe que ce projet court sur vingt ans, et d'ailleurs tout va bien.»

La DDC et son bureau de coordination à Katmandou font valoir leurs arguments contraires, avec succès: les demandes de crédits pour les deux premières phases prévoyaient déjà que l'on allait faire une évaluation, laquelle n'a pas encore eu lieu. Il faut donc que les résultats d'une évaluation externe fournisse des repères et des éléments de dialogue pour le passage du projet à sa troisième phase (phase de développement). Les trois pages des termes de référence, rédigées en commun par la DDC et le TITI, sont achevées en juin 1998 et adoptées par la DDC et Swisscontact. Les questions soulevées se concentrent sur les prestations, l'impact, l'efficacité et la viabilité de l'institut. Deux experts – un Allemand et un Népalais – sont chargés d'effectuer l'évaluation.

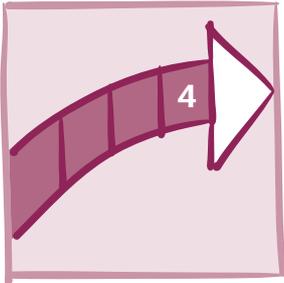
Celle-ci a lieu en novembre 1998, dure trois semaines et se déroule dans un climat de tension et de méfiance. On la perçoit au sein du projet comme un contrôle venant de Berne et une remise en question des quatre postes occupés par des étrangers. L'institut remet toutefois aux évaluateurs des informations et des rapports de haute qualité, ainsi qu'un document stratégique concernant son plan quadriennal. Les évaluateurs procèdent à un inventaire et rencontrent des représentantes et représentants d'organisations partenaires existantes et potentielles. Chaque séance suit à peu près le même schéma: les partenaires présentent la situation actuelle (collecte d'informations) et leur vision d'avenir (perspectives), ce qui sert de base de discussion. Cette méthode combine le regard critique et des ébauches de solutions émises par les gens directement concernés. Les évaluateurs abordent la question de la viabilité de l'institut, bien que ce sujet semble un peu prématuré du fait que le projet est encore jeune et que l'autofinancement d'un centre de formation est de

toute manière problématique. Cette discussion a pourtant des incidences favorables sur les activités de marketing et sur la diversification des sources de financement.

Seuls le TITI et le bureau de coordination de la DDC à Katmandou expriment leur point de vue sur ce rapport final. Malgré les difficultés du processus, cette évaluation externe a pu mettre en évidence des objectifs ambitieux, un travail de qualité, une progression conforme au programme et des problèmes d'ordre institutionnel avec l'organe de surveillance. Les évaluateurs signalent différentes options pour résoudre les problèmes et poursuivre le projet.

Le TITI accueille ce rapport avec bienveillance, mais fait remarquer l'absence d'un bilan explicite et d'une nette distinction entre ce qui a été réalisé jusque là et l'avenir. Le bureau de coordination estime le rapport intéressant et utile. L'occasion est ainsi donnée de discuter quelques divergences de vues entre les partenaires. De même, les résultats de l'évaluation sont repris dans la planification de la troisième phase et donnent lieu à des changements concrets dans le projet.

4. «Debriefing» et rapport final



L'équipe d'évaluation met un terme à son travail et à sa responsabilité au moment où elle remet son rapport final au mandant. Cette remise doit être précédée d'un «debriefing» avec le mandant, au cours duquel l'équipe ou son leader présente les résultats obtenus. A ce stade, le mandant a encore le loisir d'exiger des **modifications** dans la forme et le ton du rapport, mais ne peut plus infléchir le contenu – qui est de la responsabilité de l'équipe d'évaluation.

Le rapport exprime le **point de vue de l'équipe d'évaluation** et se base sur les dispositions convenues (termes de référence, première étape). Il fait état des questions clés qui ont été posées, et tente d'y répondre. En règle générale, on rédige au cours de la mission un premier jet du rapport qui sert de base à l'équipe pour le feed-back sur place (troisième étape). Le leader de l'équipe d'évaluation assume la responsabilité du rapport à l'égard du mandant.

Le «debriefing» chez le mandant réunit normalement le ou la responsable du programme, sa cheffe ou son chef, éventuellement des représentants ou représentantes du bureau de coordination, des unités techniques («services sectoriels») impliqués et d'autres instances intéressées (p.ex. organisations opérant en régie). Il vaut la peine de bien préparer cette séance, et le travail que cela requiert est inversement proportionnel à la qualité du rapport.

Les décisions à prendre concernant l'avenir et la distribution du rapport sont du ressort du mandant (cinquième étape).

4.1 Structure et contenu du rapport

Le rapport, d'une trentaine de pages au maximum (plus les annexes), contient les éléments suivants:

1. Un **résumé** de trois ou quatre pages présentant les conclusions de l'équipe d'évaluation et les bases de décision.
2. Le **procédé d'évaluation et ses résultats**: cette partie du rapport expose également la méthode de travail et la façon dont les informations nécessaires ont été acquises, pour que l'on comprenne sur quelles bases les résultats ont été obtenus.
3. **Analyse**:
 - analyses définies par les termes de référence: stratégie, thèmes spécifiques tels que lutte contre la pauvreté, équilibre hommes–femmes, environnement, droits humains, etc.
 - enseignements politiques et opérationnels
4. **Evaluation** – options ou propositions (bases de décision prévues par le mandat):
 - évaluation par l'équipe, diverses appréciations
 - recommandations pour la suite du programme ou projet
 - options
 - questions ouvertes
 - interprétations, avantages et inconvénients
5. **Annexes**:
 - termes de référence
 - liste des abréviations (le cas échéant)
 - liste des personnes rencontrées par l'équipe d'évaluation
 - sommaire d'évaluation du CAD (Partie I, Annexe 4.3)
 - résumé de l'activité de feed-back sur place et autres informations
 - programme de travail

4.2 Comment formuler les principales conclusions

C'est sans conteste le chapitre quatre qui constitue la partie essentielle du rapport. L'équipe d'évaluation y expose en effet les options envisageables ou ses recommandations pour l'avenir du programme ou projet. On a pu constater que les résultats de l'évaluation se concrétiseront ensuite plus ou moins bien selon la manière dont l'équipe aura procédé, puis formulé ses propositions. Il convient ainsi d'observer les points suivants:

Les recommandations ont parfois un caractère impératif plus ou moins fort, qui anticipe les décisions et suscite un certain rejet dans les milieux censés les appliquer. Il vaut souvent mieux que les évaluatrices ou évaluateurs soumettent leurs propres conclusions à une analyse approfondie et les exposent au mandant sous la forme de **questions ouvertes ou d'options** (scénarios). Cette manière de procéder a notamment les avantages suivants:

- cela évite que l'évaluation externe ne soit ressentie comme une instance de décision; on la percevra à juste titre comme une façon parmi d'autres de réunir des éléments destinés à faciliter les décisions à prendre par les responsables;
- lors du processus de mise en œuvre qui suit l'évaluation, tous les partenaires concernés feront preuve de souplesse au moment de négocier d'importants changements de cap;
- les responsables d'un projet assument mieux la réalisation de solutions qu'ils ont formulées eux-mêmes;
- aussi bien les responsables que les collaboratrices et collaborateurs du projet se montreront plus autonomes et prendront leurs décisions avec davantage d'assurance.

Mais s'il s'agit d'évaluer une équipe, institution ou organisation dans laquelle les mécanismes d'autorégulation sont encore à l'état d'ébauche, il convient de spécifier dans le cahier des charges de l'évaluateur ou de l'évaluatrice que les recommandations formulées seront en tant que telles à considérer comme point de départ d'une négociation.

Il est parfois judicieux de ne pas faire de recommandations, par exemple lorsque le but est de créer une vaste plate-forme ou si l'on souhaite que l'évaluation et son analyse donnent lieu à un examen approfondi.



«Debriefing» et rapport final

Conseils

Positions divergentes

Les membres de l'équipe d'évaluation doivent être d'accord sur ses conclusions et ses diverses bases de décision avant que l'équipe ne se dissolve. Si leurs conceptions divergent sur des points importants, il convient de le signaler dans le rapport lorsque cela contribue à répondre aux questions clés.

Respect

Le rapport ne devrait pas refléter des situations embarrassantes, des impressions ou des ambiances perçues de façon subjective. Le ton de ses descriptions est celui du respect. On pèsera soigneusement ses termes sans cacher ou omettre des informations importantes (cf. éthique de l'évaluation).

Lisibilité

Quand on rédige un rapport, c'est pour que celui-ci soit lu. Ce sera le cas s'il est court et formulé dans un style simple et direct – bref, s'il est concis.

«Debriefing»

Il vaut la peine de bien le préparer; la discussion sera notamment facilitée par des supports visuels permettant aux interlocuteurs d'évaluer ensemble beaucoup d'aspects en peu de temps.

Fin du mandat

La responsabilité de l'équipe d'évaluation prend fin au moment du «debriefing» et de la remise du rapport.

Accessibilité/ transparence

En règle générale, le mandant publie le rapport d'évaluation – en particulier un résumé (sommaire d'évaluation du CAD) sur Internet (Inventaire des rapports d'évaluation du CAD), tandis que le dossier est conservé dans les archives de la DDC.

Une préparation ciblée est payante

Exemple tiré des activités de la DDC

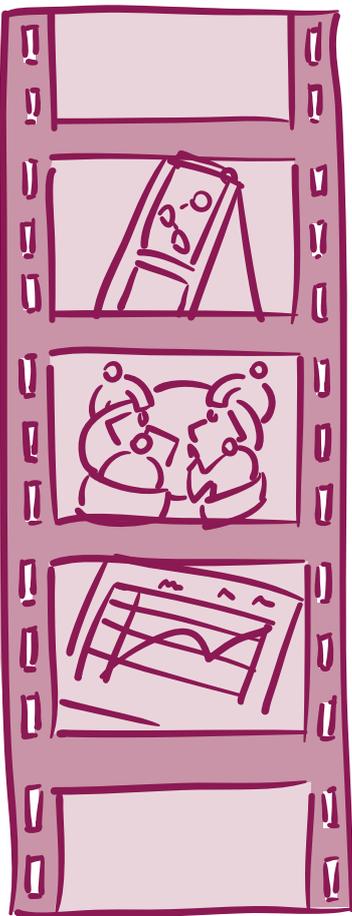
Il s'agit de faire une évaluation préalable du potentiel et des difficultés que comporterait un futur programme DDC de promotion du secteur privé au Kosovo. Le chargé de programme à la centrale rédige une première ébauche des termes de référence, puis il consulte le bureau de coordination par courrier électronique et consacre à la mise au point de ce texte une séance d'une heure et demie avec deux experts.

La mission d'enquête dure dix jours. Le rapport des consultants est de haute qualité, ce qui témoigne à la fois de leur compétence et de la clarté des termes de référence concernant aussi bien les objectifs et les attentes de la DDC que les instructions relatives à la structure du document demandé.

Dernière étape de cette mission: la séance de «debriefing», bien entendu centrée sur le rapport des experts. On se demande combien de personnes il convient d'y inviter, et lesquelles. Le cercle des participants sera en l'occurrence relativement étendu. Outre le chargé de programme et les consultants, il y aura le chef de section, un représentant ou une représentante du Service sectoriel industrie, formation professionnelle et développement urbain, un représentant de la Division Aide humanitaire et Corps suisse d'aide en cas de catastrophe, un stagiaire du corps diplomatique et un représentant de l'Office fédéral des réfugiés. Un participant assume la fonction de modérateur.

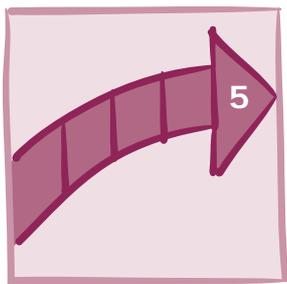
On commence par préciser qu'il s'agit non pas de faire œuvre scientifique ou de prendre des décisions définitives, mais de procéder à une première appréciation du rapport dans le but de définir autant que possible les étapes suivantes du processus de planification.

La séance se déroule de la manière suivante: tout d'abord chaque personne se présente; les experts donnent un aperçu des moments forts et des difficultés de leur mission; puis l'occasion est donnée de leur demander des éclaircissements sur le rapport. On a préparé un schéma des lignes envisageables du programme aux échelons «macro» (conditions cadre) et «méso» (institution de soutien), que l'on présente sur un tableau à feuilles mobiles. Associé à un formulaire d'évaluation de six recommandations et hypothèses du rapport, ce schéma facilite la discussion et fait office de fil conducteur à travers toute la séance. Les sept personnes participantes ont la possibilité de donner des points (autocollants) aux lignes de programme et leur avis concernant les hypothèses et recommandations (totalement pour – totalement contre). Cela permet de voir immédiatement sur quels points on est d'accord et sur lesquels les opinions s'opposent, donc de concentrer ensuite la discussion sur les prin-



cipales divergences de vues. On fait ainsi ressortir les points à débattre tout en donnant aux participants la possibilité de replacer leurs déclarations dans le contexte illustré par le schéma. Après avoir aplani une partie des divergences et explicitement décrit celles qui subsistent, on définit les étapes qui restent à parcourir jusqu'au démarrage probable du programme; ce calendrier provisoire fait l'objet d'une brève notice. La séance de «debriefing» a duré deux heures et demie, et s'achève avec de bonnes chances que les résolutions adoptées se concrétisent.

5. Comment mettre en œuvre les résultats de l'évaluation



Une fois que l'équipe d'évaluation a rempli sa mission, il appartient au **mandat** et à la direction du programme ou projet de passer à l'action – de mettre en œuvre les résultats du travail d'évaluation. La mise en œuvre consiste à utiliser ces résultats comme base pour les décisions à prendre concernant l'avenir d'un programme ou projet. Il s'agit, en d'autres termes, d'établir ou de **rétablir** explicitement le **lien** avec le cycle PSER. Les résolutions ou modifications destinées à infléchir le cours du programme ou projet se décident à deux niveaux – à l'échelon de la conduite opérationnelle sous la responsabilité de l'instance exécutante, et au niveau stratégique (décisions de principe).

Par ailleurs, les résultats d'une évaluation peuvent servir, d'une manière plus générale, à tirer parti d'expériences intéressantes pour le programme d'un pays donné ou de tout un secteur.

5.1 Entre rapport final et mise en œuvre

Le mandant de l'évaluation distribue le rapport des experts à toutes les instances directement concernées et, le cas échéant, aux futurs partenaires, afin d'instaurer un processus de réflexion et d'aboutir à une clarification des différents points de vue.

- L'instance décisionnaire du gouvernement partenaire (organisme responsable du programme ou projet national) **donne son avis** sur les principales conclusions du rapport.
- Le mandant (centrale ou représentation sur place) réfléchit de son côté aux résultats de l'évaluation et se détermine sur les propositions du partenaire.
- L'organe de pilotage (s'il existe) préside à la recherche d'un consensus à propos du contenu et de la marche à suivre, et les mesures correspondantes sont prises.
- Les partenaires définissent par exemple une **plate-forme** commune, qui servira de base aux étapes suivantes. Les responsables du projet procéderont à l'élaboration d'un calendrier (atelier de planification, reformulation des objectifs) dont ils assumeront la réalisation.

Ces activités prennent du temps et devraient être coordonnées dans un esprit de transparence et de cohérence institutionnelle.

5.2 Difficultés de mise en œuvre

On constate en général qu'un des maillons les plus faibles de la chaîne PSER – donc de l'évaluation – se situe au niveau de la réalisation. Les carences possibles sont de divers ordres, et les questions suivantes peuvent conduire à une explication:

- L'évaluation était-elle adaptée aux circonstances?
- Toutes les personnes concernées ont-elles eu connaissance des conclusions de l'évaluation?
- La culture décisionnelle du programme ou projet est-elle un obstacle?
- Les personnes directement concernées refusent-elles de mettre en pratique ces conclusions?
- Les problèmes quotidiens sont-ils si absorbants que l'on ne parvient pas à suivre la ligne de conduite proposée?
- Les responsables politiques et les décideurs ne tiennent-ils pas compte des analyses empiriques?

- Est-on au clair sur l'attitude des partenaires concernant les mesures à réaliser?
- A-t-on étudié différentes manières de mettre en œuvre les résultats de l'évaluation?

Le travail de mise en œuvre devra autant que possible tenir compte des réponses à ces questions. En tout état de cause, une évaluation caractérisée par l'esprit de coopération et par un authentique partenariat favorisera la responsabilité collective (ownership) et l'aptitude à en tirer les leçons – ce qui rendra une fructueuse mise en œuvre des résultats d'autant plus probable.

5.3 Utiliser les enseignements de l'évaluation pour d'autres tâches

Les enseignements que nous tirons d'un processus d'évaluation portent sur le contenu (objet de l'évaluation) et sur les méthodes utilisées, et contribuent à améliorer la qualité du travail de coopération internationale. L'essentiel est de **diffuser largement** les informations obtenues – directement ou sous une forme élaborée en fonction des besoins. Il existe divers moyens d'en faire profiter autrui:

- ateliers thématiques dans le pays partenaire avec des équipes de projets analogues et/ou d'autres donateurs ou organisations, afin d'échanger des expériences et améliorer la coordination
- rapports thématiques contribuant à la formulation d'une politique (p.ex. «bonnes pratiques»)
- analyse transversale (évaluation d'évaluations sur un thème donné)
- rapports annuels contenant des informations sur les évaluations
- publication de résumés des évaluations
- sensibilisation et formation au traitement institutionnel des évaluations (et du PSER)
- règles applicables à la systématisation des évaluations



Comment mettre en œuvre les résultats de l'évaluation

Conseils

Évaluation réaliste et axée sur des besoins concrets	Une participation active des partenaires au processus d'évaluation accroît les chances de voir ses résultats appliqués. Elle doit se concentrer sur les intérêts spécifiques et les besoins d'information des bénéficiaires.
Résultats accessibles à tout un chacun	Une évaluation ne sera profitable que si les personnes concernées ont la possibilité de lire le rapport ou tout au moins d'en connaître et d'en discuter l'analyse et les conclusions.
Les diverses positions	Des milieux intéressés seront reconnues par l'évaluation et prises en considération.
Mise en œuvre des résultats de l'évaluation	Les résultats seront mis en œuvre plus facilement si l'évaluation s'intègre dans le processus de décision et le calendrier des personnes directement concernées.
Prévoir le temps nécessaire pour négocier la mise en œuvre	Nous devons éclairer nos partenaires sur notre manière de concevoir ces résultats. En cas de divergences, on recherchera des solutions qui correspondent aux possibilités des partenaires.
Qualité plutôt que quantité	Il vaut souvent mieux procéder par petites étapes que chercher à imposer tous les changements d'un seul coup.

Exemple tiré des activités de la DDC



Mise en œuvre des conclusions: mieux vaut avancer lentement que pas du tout.

La DDC soutient des projets scientifiques en Europe de l'Est depuis le début des années 90. Le Fonds national suisse de la recherche scientifique (FNS) a été chargé de réaliser ce programme en sa qualité d'institution de référence dans notre pays. Comme d'autres pays donateurs, la Suisse entendait contribuer à juguler l'exode des cerveaux d'Europe orientale et à renforcer les structures scientifiques de ces pays.

Le moment étant venu de planifier la troisième phase, la DDC, d'entente avec le FNS, fait faire une évaluation du programme. Comme lors d'une première évaluation qui avait eu lieu en 1994, le rapport des experts confirme la haute compétence scientifique du FNS, le professionnalisme et l'efficacité dont il fait preuve dans la réalisation de ce programme. Ce rapport donne une appréciation globalement positive sur les projets de recherche communs et les partenariats entre instituts scientifiques de Suisse et d'Europe de l'Est. Mais il a aussi de sérieuses réserves à émettre: ces projets ne sont ni explicitement ciblés ni suffisamment intégrés dans le tissu scientifique de la région. De même, l'évaluation considère que ces activités ponctuelles ne sont pas assez liées au processus de transformation politique, économique et social des pays concernés. Le rapport fait ainsi au Fonds national un certain nombre de recommandations – lesquelles, d'ailleurs, apparaissaient déjà dans l'évaluation de 1994 mais n'ont manifestement été que partiellement discutées et appliquées.

La DDC et le FNS examinent le nouveau rapport dans le cadre d'un atelier commun. A cette occasion comme lors des négociations qui suivent, les passages critiques sur la mise en œuvre des recommandations produisent un effet de polarisation: les représentants du FNS disent comprendre jusqu'à un certain point les demandes de cette évaluation, mais ne se considèrent pas en mesure de les concrétiser. Plus tard, ils soulèvent même la question de savoir s'ils sont encore le partenaire qui convient face aux critères qui régissent ce programme. La DDC suit l'argumentation du rapport, mais sa position quant aux modalités à négocier reste longtemps peu claire: avoir pour partenaire et organisme exécutant le FNS – institution scientifique qui donne le ton sur le plan national – place ce programme scientifique avec l'Est sous les projecteurs de notre politique intérieure. On se trouve donc dans une phase critique: soit les partenaires parviendront malgré tout à s'entendre sur une façon de mettre en œuvre les résultats de l'évaluation, soit ces résultats resteront lettre morte...