

Evaluation axée sur l'utilisation en Afrique



Frao/Warf
Dakar
Sénégal

Michael QUINN PATTON

Cahiers d'innovations et de développement participatif

Publiée par la Fondation Rurale de l'Afrique de l'Ouest, cette série dresse un inventaire d'initiatives réussies en milieu rural. Elle comporte des communications, des études et des rapports qui permettent de comprendre et de prendre en compte un large éventail de situation des communautés de base.

Directeur de publication : Fadel Diamé

Responsable de l'édition : Thierry F. Barreto

Publié avec l'appui du CRDI

Toute correspondance relative à cette série doit être adressée à :

FRAO/WARF

Amitié III, villa n° 4318, Allées Seydou Nourou Tall

C.P. 13, Dakar-Fann

Sénégal

Téléphone : (221) 869 27 40 / 869 27 51

Fax : (221) 824 57 55

Courrier électronique : warfeditions@frao.org

Internet : <http://www.frao.org>

© FRAO/WARF, Dakar, 2004

ISSN 0851-6278

Les opinions exprimées dans les publications de la FRAO n'engagent que les auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles des organisations concernées par ces publications ou celles de la rédaction.

Diagnostic Participatif

Concepts et Expériences

Dossier spécial

nouvelle édition

Ouvrage collectif

Dakar, FRAO/WARF, 2004

© FRAO/WARF, Dakar, 2004

ISSN 0851-6278

FRAO/WARF

Amitié III, villa n° 4318, Allées Seydou Nourou Tall

C.P. 13, Dakar-Fann

Sénégal

Téléphone: (221) 869 27 40 / 869 27 51

Fax : (221) 824 57 55

Courier électronique : warfeditons@frao.org

Internet : <http://www.frao.org>

PRÉFACE

L'Association Africaine d'Évaluation a été créée sous forme de réseau informel facilité par le Bureau régional de l'UNICEF pour l'Afrique de l'Est et le Sud de l'Afrique (ESARO). La conférence inaugurale de l'Association Africaine d'Évaluation s'est tenue à Nairobi du 13 au 17 septembre 1999. Plus de 300 évaluateurs venus de 35 pays y ont pris part. Environ 80 communications, couvrant les principaux champs d'investigation en évaluation, ont été présentées. Dix associations nationales ou réseaux d'évaluateurs en Afrique ont été constitués grâce à cette initiative. De plus, une base de données renfermant les profils de compétences d'évaluateurs évoluant en Afrique a été mise en place. [...]

La conférence avait pour objectif général « l'accroissement des capacités en évaluation sur le continent africain », ainsi que 6 objectifs spécifiques : 1) promouvoir la création de réseaux d'évaluateurs et d'associations professionnelles ; 2) développer une structure pérenne en mesure de connecter les associations nationales à une association d'envergure continentale ; 3) étudier les normes US en matière d'évaluation de programmes en vue de leur adoption ou adaptation en Afrique ; 4) créer une base de données d'évaluateurs en Afrique ; 5) faire un appel à des contributions pour l'établissement d'une bibliographie annotée en matière d'évaluation en Afrique ; 6) publier les communications et les actes de la conférence.

Durant la conférence, Michael Quinn-Patton, auteur du livre « Évaluation focalisée sur l'utilisation » a présenté une série d'excel-

lentes communications. Il en est résulté un enthousiasme tel que nous lui avons demandé la permission de les diffuser gratuitement en Afrique sous forme de livret, il a gentiment accepté. Nous disposons très probablement par ce moyen d'un des meilleurs documents de formation qui soit disponible gratuitement en Afrique. Faites-en une large distribution.

Les rédacteurs profitent de l'occasion pour remercier les agences et bailleurs qui ont collaboré dans la mise en place de l'Association Africaine d'Evaluation. Il s'agit de : la Banque Africaine de Développement, CARE, Catholic Relief Services, Family Health International, le Programme des Nations Unies pour le Développement, United Nations Habitat. Ont participé financièrement : la Banque Africaine de Développement, DANIDA, le Centre de Recherches pour le Développement International (Canada), le Ministère norvégien des Affaires Etrangères et l'UNICEF. *Mahesh Patel, UNICEF, Nairobi, Décembre 1999.*
Les rédacteurs : Prudence Nkinda Chaiban et Mahesh Patel

Note de l'éditeur :

Consciente de la relative faiblesse de la documentation disponible en langue française en matière d'évaluation, la Fondation Rurale de l'Afrique de l'Ouest (FRAO) s'était engagée à traduire la compilation des présentations de Michael Quinn-Patton à la conférence inaugurale de l'Association Africaine d'Evaluation. Pour diverses raisons, ce projet n'a pu être concrétisé qu'à présent. Nous espérons ainsi, à travers cette publication, apporter notre modeste contribution au renforcement des capacités en évaluation en Afrique francophone.

Thierry BARRETO
FRAO, Dakar, Décembre 2003

SOMMAIRE

I -	Naissance de l'évaluation	7
II -	Description générale et principaux éléments de l'évaluation	11
III -	Standards de l'évaluation	17
IV -	L'évaluation est l'ère de l'information et de la connaissance	21
V -	L'évaluation : test de réalité	25
VI -	L'évaluation axée sur l'utilisation	31
VII -	Comment entreprendre un processus d'évaluation	37
VIII -	Comment identifier les utilisations prévues et les utilisateurs destinataires ?	41
IX -	Formation en leadership	53
X -	Commentaires des participants à la conférence	57
XI -	Remarques finales	63

CHAPITRE 1

Naissance de l'évaluation

NAISSANCE DE L'ÉVALUATION

L'évaluation est née le jour où quelqu'un a posé la question suivante : « comment savons-nous ce qui est bon ? »

Comprendre les débuts de l'évaluation est important car ils contiennent les gros ingrédients de l'évaluation.

L'évaluation est une culture, les anthropologues définissent la culture comme un groupe de personnes qui partagent une langue, des valeurs, développent ensemble des normes, disposent de modes de sanction des comportements positifs et négatifs, s'assemblent et discutent de sujets importants pour les uns et les autres. Les évaluateurs reflètent aussi ces caractéristiques culturelles. Les histoires, les jeux et les métaphores constituent d'autres méthodes de socialisation de la culture susceptibles de générer une compréhension mutuelle. C'est pourquoi, au cours de cette présentation ces différentes méthodes seront utilisées pour illustrer divers concepts en matière d'évaluation. L'histoire qui suit, un mythe de la création en quelque sorte, donne les débuts de l'évaluation :

La genèse de l'histoire de l'Evaluation :

Au commencement, Dieu créa les cieux et la terre. Il vit tout ce qu'il avait fait et dit « ceci semble très bon . » Le septième jour, il se reposa de toute son œuvre et son archange, le ministre de l'évaluation, s'approcha de lui et dit « Dieu, comment savez-vous que ce que vous avez créé est très bon ? Quel est votre critère d'appréciation et sur quelle donnée vous appuyez-vous pour fonder votre jugement ? Quel impact recherchez-vous à travers cette création ? N'êtes-vous pas trop proche de toute cette œuvre au point de faire une évaluation qui soit tronquée ? » Dieu réfléchit sur toutes ces questions la journée durant et son sommeil fut sérieusement perturbé. Le 8^{ème} jour, Dieu dit :

« **VA EN ENFER LUCIFER !** » Ainsi prit naissance l'évaluation.

Cette histoire révèle les interrogations et questions majeures qui composent le champ de l'évaluation. Il importe de fournir un effort pour comprendre ces questions parce qu'il est aisé de les perdre de vue. Le *plan d'ensemble* peut être perdu de vue lorsqu'en particulier l'évaluateur s'engouffre dans la conception d'une évaluation spécifique à un moment donné et avec des ressources limitées.

La genèse de cette histoire comporte une question fondamentale en matière d'évaluation : comment savons-nous ce qui est bon ? Le *bon* est toujours une question de valeur et non d'ordre empirique. Les évaluateurs peuvent faciliter les réponses à cette question mais ils ne peuvent y répondre personnellement. La question de savoir sur quelles données s'appuyer pour décider de ce qui est bon constitue la partie empirique de l'évaluation. Des données peuvent être collectées pour répondre aux questions se rapportant au processus d'évaluation mais les valeurs et les données doivent être présentées conjointement pour déterminer si ce qui s'est produit était *bon*. Dans le mot évaluation on retrouve le mot valeur, c'est-à-dire faire un jugement de mérite ou de valeur, ce qui nécessite à la fois des valeurs et des données relatives à l'impact, à l'effectivité et aux activités.

En parcourant certains rapports d'évaluation, les valeurs qui renseignent sur les interprétations et les recommandations sont le plus souvent plutôt déguisées qu'explicites. De ce fait une partie du travail d'évaluation avec des personnes appartenant à des communautés et des organisations consiste à développer des normes. Il faut aussi décider quelles valeurs guideront l'évaluation. En conséquence, il ne suffit pas pour des évaluateurs, d'avoir des compétences en recherche, collecte et analyse de données. Il leur faut être en mesure de travailler autour des convictions et des valeurs des gens.

L'une des contributions des Nations Unies en matière de valeurs se rapporte à la déclaration universelle des droits de l'homme. Depuis que le monde a adopté cette déclaration, plusieurs modes de renseignement sur les valeurs qui entourent l'interprétation des données ont été mis en place ; ils n'auraient pas vu le jour autrement. Toute formation en évaluation, d'envergure internationale devrait en conséquence inclure des questions liées à la déclaration universelle des droits de l'homme et à ses implications dans la pratique et les programmes. Travailler à partir des valeurs internationales est un moyen d'examiner les programmes surtout parce que la plupart des situations rencontrées par les évaluations ont trait à des conflits entre dépositaires d'enjeux⁽¹⁾ (par exemple entre bailleurs internationaux et leaders des programmes locaux).

Une autre raison pour laquelle les valeurs sont si importantes tient au fait que les évaluateurs ont appris que pour pouvoir négocier les *itinéraires difficiles* qu'ils emprunteront au cours de l'évaluation, chacun d'eux doit pouvoir s'appuyer sur des valeurs et une éthique propres solidement fondées et qui révèlent ce qui est important.

L'objectif principal des associations professionnelles est d'aider leurs membres à demeurer concentrés sur l'éthique et les valeurs qui guident leurs pratiques. Il ne s'agira jamais d'un ensemble de règles. L'éthique et les valeurs sont guidées par des principes, des normes, des expériences et la conscience. Par exemple, même s'il dispose d'une grande expérience en évaluation, un évaluateur est incapable de fournir aux gens des règles sur la façon de traiter des conflits entre les agences de bailleurs, les communautés locales et les gouvernements. L'évaluateur doit de ce fait se laisser guider par ses propres valeurs, normes et principes ainsi que par le contexte pour pouvoir aborder la question des conflits et d'autres situations complexes.

⁽¹⁾ Ils représentent plusieurs types d'acteurs qui ont une influence sur le programme. Ils peuvent inclure le personnel de programme, les bailleurs, les clients et d'autres.

CHAPITRE 2

Description générale et principaux éléments de l'évaluation

ÉVALUATION : LES FAITS

L'évaluation n'est pas une bonne chose en soi, elle doit mériter son coût.

Submerger les organisations de rapports ne constitue pas une bonne raison pour justifier l'existence de l'évaluation.

L'évaluation se construit sur la curiosité humaine et le désir de mieux faire.

L'évaluation est politique parce qu'elle génère la connaissance et la connaissance c'est le pouvoir.

L'évaluation incarne l'information et l'âge de la connaissance.

L'évaluation ne doit pas être essentiellement vue comme une entreprise technique et méthodologique. Il ne s'agit pas également de rédiger des rapports. L'évaluation constitue en fait la façon dont les gens jugent ce qui se passe autour d'eux. Elle est une entreprise qui implique la pensée. Elle nous aide à donner un sens au monde, pas seulement celui relatif aux programmes. De la façon dont on juge ce qui se passe dans le monde découle le potentiel de l'évaluation à octroyer des pouvoirs aux personnes. Il est par conséquent important pour les individus et les organisations d'aborder conceptuellement l'évaluation comme un moyen de réfléchir sur le monde et comme une philosophie pour s'engager dans le monde et non comme une entreprise technique.

Bien que l'évaluation se développe à un niveau mondial, les évaluateurs sont conscients que le vrai travail et les véritables retombées de l'évaluation se produisent presque toujours au niveau local. Les évaluateurs comprennent également qu'il existe des tensions et des conflits innés entre les besoins nationaux et internationaux lorsqu'il s'agit d'évaluer l'information dans l'objectif d'informer et de renforcer les pouvoirs des personnes au niveau local. La gestion de ces tensions et besoins en information de niveaux différents constitue un défi fondamental des temps modernes.

Les approches les plus passionnantes vis-à-vis de l'évaluation : l'approche participative et l'évaluation pour renforcer des pouvoirs des communautés – émergent des pays en développement vers l'Amérique du Nord et non le contraire. Ces idées relatives à l'évaluation sont adoptées en Amérique du Nord à partir des expériences vécues en Afrique, en Asie et en Amérique Latine. La raison à cela est que la plupart des approches académiques dont s'inspirent les approches nord-américaines d'évaluation ont connu des moments difficiles dans cette région.

Un des problèmes actuels que connaît l'évaluation est que les évaluateurs se laissent emballer par les détails et oublient *les gros* ingrédients de l'évaluation les plus importants. Par exemple, les évaluateurs commencent d'habitude par les méthodes d'évaluation (instruments de collecte de données), à la première réunion avec les dépositaires d'enjeux sans examiner auparavant les objectifs, priorités et les définitions communément acceptées de l'évaluation. Ils supposent souvent qu'ils connaissent les objectifs de l'évaluation et que les dépositaires d'enjeux les comprennent de la même façon. L'inconvénient est que les évaluateurs, finissent en cours d'évaluation par revenir aux *grandes questions* qui n'avaient pas été prises en compte au début. En conséquence, ils se rendent compte souvent qu'ils se sont écartés du processus d'évaluation parce que leurs méthodes d'appréciation et leurs décisions ont été largement déterminées par ce qu'ils croyaient savoir et non par les exigences d'un cadre spécifique en matière d'information.

L'illustration suivante, souvent utilisé dans les cours de gestion du temps montre l'importance de faire les choses les plus importantes en premier :

L'illustration du vase et des cailloux

Imaginez un grand vase en verre sur une table. Vous placez plusieurs gros cailloux dans le vase jusqu'à ce qu'il soit plein. Habituellement lorsque des formateurs en gestion du temps font cela, ils demandent ensuite «Est-ce que le vase est plein ?» Les gens disent alors « il est plein et ne peut contenir plus ». Le formateur prend alors des gravillons et les verse dans le vase jusqu'à ce qu'ils arrivent au bord. Il demande à nouveau, «Est-ce que le vase est plein ?» La réponse est la même que précédemment. Alors le formateur prend un récipient de sable fin et le verse dans le vase jusqu'à ce qu'il soit arrivé au sommet. Il prend ensuite un récipient d'eau et là encore il y a de la place au point de pouvoir ajouter dans le vase une bonne quantité d'eau aux cailloux, aux graviers et au sable. Alors le formateur demande à la classe de réfléchir sur la signification de cet exercice. La classe répond «Ce vase nous apprend que peu importe vos occupations, il y a toujours un moyen d'ajouter plus de choses à votre programme.» Le facilitateur répond «C'est faux. Le point est celui-ci : Si je n'avais pas mis les grands cailloux en premier, il n'y aurait pas eu de place pour eux.» **VOUS POUVEZ TOUJOURS RAJOUTER DE PETITES CHOSES A VOTRE TRAVAIL MAIS VOUS NE POUVEZ FAIRE LES CHOSES LES PLUS IMPORTANTES QU'EN PREMIER.**

Les gros ingrédients de l'évaluation comprennent sa philosophie, son objectif et sa position dans le monde.

Tant que les *gros ingrédients* de l'évaluation ne seront pas introduits, nous n'aurons pas de place pour connecter l'évaluation à toutes les autres choses qui font partie des programmes ou de l'environnement de ces derniers.

Les éléments fondamentaux que constituent la philosophie, l'objectif et la position de l'évaluation dans le monde sont nécessaires pour établir le lien entre l'évaluation et les autres choses.

En examinant les *gros ingrédients*, il est important de savoir que les personnes abordent l'évaluation à partir d'éléments différents et d'un point de vue différent. L'évaluation est par conséquent devenue une riche fête où se cotoient diverses approches. Ces approches dépendent dans une large mesure de la position de l'évaluateur, du niveau de l'évaluation, et des principaux dépositaires d'enjeux, entre autres choses.

Si vous procédez à une évaluation, particulièrement dans le cadre d'une agence, les suggestions suivantes peuvent garantir que les *questions importantes* soient pris en compte en priorité.

Tableau 1.1 : S'assurer que les *gros ingrédients* de l'évaluation soient mises en place en premier lieu

A faire :	A éviter :
<ul style="list-style-type: none"> - Commencer par une session interactive chaque fois que cela est possible, là où les dépositaires d'enjeux se rassemblent pour discuter de plusieurs aspects de l'évaluation. - Discuter sur les objectifs, les priorités et les définitions partagées ; pour qui est menée cette évaluation et comment elle sera utilisée ? - Adapter l'évaluation à une situation particulière. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ne pas discuter sur la conception et les instruments d'appréciation (de mesure) à la première réunion. - Ne pas tomber dans la routine, c'est à dire faire des choses juste parce qu'elles ont déjà été faites ou sont faciles à faire.

CHAPITRE 3

Standards d'évaluation

Standards d'évaluation

Quel type de contribution les évaluateurs apportent-ils à l'humanité et comment seront-ils évalués ? A la lumière des dépenses considérables encourues par l'évaluation et des difficultés à les prendre en charge, les évaluateurs doivent démontrer qu'ils apportent quelque chose de plus dans la vie des gens. Autrement leur profession serait remise en question. Songez à l'exemple suivant utilisé par l'UNICEF pour souligner les coûts élevés de l'évaluation : chaque 20\$ utilisé en évaluation représente 20\$ en moins pour vacciner les enfants. L'évaluation ne peut donc se permettre d'être dépensière. Les évaluateurs portent la responsabilité de démontrer que leur apport permettra finalement d'accroître le nombre d'enfants vaccinés, le nombre de personnes affamées qui ont été nourries, la productivité des paysans, et plus encore. Sur cette question, les standards d'évaluation (voir tableau 1.2) se rapportent au type de service rendu à l'humanité par les évaluateurs et à leur mode d'évaluation.

Tableau 1.2 : Standards d'évaluation

Utilité : Les standards d'utilité garantissent qu'une évaluation est orientée sur les besoins d'information des utilisatrices et utilisateurs de l'évaluation prévus.

Déontologie : Les standards de déontologie garantissent qu'une évaluation est exécutée correctement du point de vue juridique et éthique et qu'elle accorde à l'intégrité des parties prenantes et groupes concernés l'attention qui leur est due.

Précision : Les standards de précision garantissent qu'une évaluation fournit et transmet des informations valides et utilisables.

Faisabilité : Les standards de faisabilité garantissent qu'une évaluation est exécutée de manière réaliste et mûrement réfléchie, avec diplomatie et dans la conscience des coûts.

Il n'y a que vis-à-vis des gens que les évaluateurs éprouvent une certaine crainte, celle d'être liée par les standards d'évaluation. De même, les personnes qui travaillent dans les programmes ont peur qu'un évaluateur vienne et juge leur utilité. De ce fait, personne n'est à l'aise, lorsqu'il s'agit d'être évalué. Pour cette raison, quelques principes directeurs ont été établis pour les évaluateurs et leurs audiences qui leur permettent de satisfaire aux standards d'évaluation. Ces principes (voir tableau 1.3) aident aussi les évaluateurs à ne pas faire d'erreurs dans l'application des standards.

Tableau 1.3 : Principes directeurs pour les évaluateurs

Enquête systématique

Les évaluateurs conduisent des enquêtes systématiques et basées sur des données à propos de ce qui est évalué

Compétence

Les évaluateurs mettent à la disposition des parties prenantes une compétence efficace.

Intégrité/Honnêteté

Les évaluateurs garantissent l'honnêteté et l'intégrité durant tout le processus d'évaluation

Respect des gens

Les évaluateurs respectent la sécurité, la dignité, l'estime de soi, des répondants, participants au programme, clients et autres parties prenantes avec lesquelles ils interagissent.

Engagement vis-à-vis du bien être général et public

Les évaluateurs articulent et prennent en considération la diversité des intérêts et des valeurs qui pourraient être liés au bien être général et public.

Source : Principes directeurs de l'Association Américaine d'évaluation à l'intention des évaluateurs, Shadish et al. 1995.

Dans une perspective internationale, il aurait été utile que chaque évaluateur s'intéresse de près à la déclaration universelle des droits de l'homme. Cela nous permet d'articuler nos standards à des principes globaux plus étendus.

L'un des avantages que les évaluateurs des pays en développement peuvent avoir lorsqu'ils s'efforcent d'introduire une prise de conscience en matière d'évaluation au moins dans certains cas, par exemple au niveau du terrain (à la base) est que les gens n'ont pas encore fait l'expérience d'une mauvaise évaluation. Virtuellement, chaque organisation et agence évoluant au niveau des communautés d'Amérique du Nord et avec laquelle Dr Patton a travaillé, a fait l'expérience d'une mauvaise évaluation. Dans de tels cas les évaluateurs doivent se positionner différemment de leurs collègues venus avant eux ; ces collègues dont les parties prenantes pensent qu'ils ne les ont pas compris, ont emporté leurs ressources et n'ont pas raconté correctement leur histoire.

Certains exemples de mauvaise évaluation en Afrique sont les évaluations expatriées où un évaluateur expatrié débarque avec une information minimale à propos du programme qui doit être évalué. La personne passe ensuite deux semaines à faire son évaluation, rédige son rapport, et s'envole vers son pays.

CHAPITRE 4

L'évaluation à l'ère de l'information et de la connaissance

Que devons-nous savoir de la masse d'information que nous recevons aujourd'hui ?

Nous vivons à l'ère de l'information et de plus en plus à l'ère de la connaissance. Ce qui suit représente une description de l'ère d'information et de la connaissance : il y a un quart de siècle les gens croyaient que l'information serait la connaissance. Ils ont donc créé d'énormes systèmes de traitement de l'information par l'ordinateur pour collecter les données sur toutes les choses de ce monde. Des centaines de satellites ont été mis sur orbite partout dans le monde pour collecter des masses d'information sur le climat, la géographie, les personnes, etc. Les organisations commencèrent à mettre sur pied des systèmes de gestion de masse d'informations pour collecter des données sur les clients, les personnes et toute autre chose qui les intéressaient. Toutefois, un grand défi résidait dans le fait que les organisations ne savaient pas quelle information méritait d'être connue. *Ils connaissaient les réponses mais pas les questions.* Par exemple, les organisations disposaient de données exhaustives sur leurs clients mais ils ne savaient pas ce qu'ils devraient savoir sur ces derniers.

Qu'est-ce qui vaut la peine d'être su ?

C'est là, la question-clé de l'ère de la connaissance. Rapportée à l'évaluation, cette importante interrogation souligne que jamais dans l'histoire de l'humanité il n'a été autant vrai que la connaissance constituait le pouvoir.

En conséquence, dans une évaluation, conçue comme une activité de renforcement de la capacité et non juste comme une génération de conclusions et de rapports, nous abordons les questions fondamentales de notre temps :

- *A quelle information doit-on faire le plus attention ?*
- *Comment agencer l'information de manière à ce qu'elle devienne une connaissance ?*

- *Comment pouvons-nous savoir ce qui est réel ?*
- *Qu'est-ce qu'une bonne information et une mauvaise information ?*

Il est important de reconnaître qu'un évaluateur pourrait se poser des millions de questions dans une évaluation donnée en cette ère de l'information et de la connaissance. Imaginer une situation où un évaluateur est invité à concevoir une évaluation complète sans limitation de ressources, cela veut dire que chaque question posée n'aurait pas de contraintes méthodologiques. Dans un tel contexte des modèles conceptuels remarquables verraient le jour. Ces situations sont néanmoins limitées ou inexistantes. Par conséquent le grand défi est de savoir ce qui vaut la peine d'être su et fait de sorte à produire des informations utiles au moment où il faut prendre de réelles décisions.

Il ne suffit pas de répondre à des questions académiques ou de trouver des choses qui seraient *bonnes à savoir* dans une évaluation. Nous devons savoir ce qui peut faire la différence dans ce que font les gens, c'est là, la difficulté de l'évaluation. Cela implique une préparation des personnes à utiliser les résultats et les procédés des évaluations.

Pensez au fait qu'un fermier doit préparer le sol avant d'y planter les graines. De même les évaluateurs ont appris durant les 30 dernières années que l'utilisation ultime de l'évaluation dans l'ère de l'information et de la connaissance, indépendamment du fait que ce que vous faites soit utile ou non n'est pas déterminée par les résultats que vous avez pu obtenir. Elle est déterminée par la façon dont l'évaluation a été préparée dès le début, *c'est là une affirmation basée sur la recherche*. Ceci nous ramène au point principal : les organisations et les individus doivent être préparés en vue d'utiliser les résultats dès que débute le plan d'évaluation – *or ceci n'est ni naturel, ni automatique, ni une chose facile à faire*.

La grosse erreur commise jadis dans l'évaluation était de croire que les résultats seuls pourraient 'gagner la partie' – *le Pouvoir des résultats* ! Néanmoins dans cette ère de la connaissance les évaluateurs ont enfin compris que les organisations ne sont pas nécessairement émerveillées par les résultats d'une évaluation. En fait, certaines organisations ont eu à exprimer ce qui suit lorsqu'elles ont reçu les résultats d'évaluation :

- le rapport est en retard, par conséquent les décisions ont déjà été prises ;
- le rapport est très volumineux et personne ne le lira ;
- les questions posées ne sont pas les bonnes ;
- vous ne nous avez pas dit ce que nous voulions savoir ;
- le rapport est plein de jargons, ce qui le rend ennuyeux et difficile à comprendre.

Les évaluateurs ont ainsi appris les mêmes leçons apprises plus tôt dans le développement communautaire : le travail doit commencer par :

- une rencontre avec les bénéficiaires ;
- savoir où est-ce qu'ils en sont ;
- ce qui les intéresse ;
- les idées qu'ils apportent au processus d'évaluation ;
- et enfin prendre en compte des perspectives professionnelles aux côtés des perspectives locales.

CHAPITRE 5

L'évaluation : le test de réalité

Dans les tests de réalité, la valeur de la logique et de l'évidence l'emportent sur la force de nos convictions et l'intensité de nos émotions. Nos esprits sont néanmoins physiologiquement programmés pour déformer la réalité ; il s'agit d'un mécanisme de survie.

Dans ses expressions les plus simplistes, l'évaluation consiste à entreprendre un test de réalité. *Par test de réalité nous entendons par là que mener une évaluation constitue une façon de savoir si ce que nous croyons est vrai.* Il s'agit d'aider les gens à vérifier si ce qu'ils pensent être en train de se produire est réel ou non. *Les être humains ont-ils besoin de test de réalité ?* D'énormes progrès dans la recherche sur le cerveau ont été réalisés, notamment sur la manière dont le cerveau fonctionne et traite l'information. Cette recherche est importante pour l'utilisation de l'évaluation par les évaluateurs, laquelle inclue la manière dont les personnes traitent l'information. La façon dont nous traitons l'information à partir de nos perspectives et de notre socialisation comporte des éléments d'ordre culturel, mais au-delà il existe des aspects purement neurologiques et physiologiques relatifs à la façon dont nous traitons l'information. Apparemment, la recherche montre que dans nos mécanismes neurologiques, nous sommes principalement des *mécanismes de déformation de l'information.*

Il y a des gens que l'on appelle anthropologues de la neurologie évolutive qui, prenant en considération la façon dont nous avons évolué en tant qu'espèce à partir de l'Afrique de l'Est et peuplé le monde, étudient la façon dont nos esprits fonctionnent comme le résultat de la sélection (survivance) du mieux adapté. Cela paraît ironique, ils formulent l'hypothèse que la distorsion de la réalité est un facteur de survivance remarquablement puissant.

La recherche a également montré que lorsqu'une personne intègre une nouvelle information, le cerveau tel un ordinateur, commence par rechercher où mettre l'information. Il a aussi été mon-

tré que nos facultés rationnelles sont reliées à nos réactions émotionnelles lorsque nous cherchons à ranger une nouvelle information de façon à ce que le message transmis soit « je sais ce qui se passe dans ce cas-ci, tout est ok, cela me semble bon ».

Les personnes qui étudient comment le cerveau fonctionne ont développé aussi une quantité de ce qu'on pourrait appeler 'heuristiques neurologiques'. L'une d'entre elles est intitulée heuristique représentative ; en clair cela signifie que le cerveau est programmé pour rechercher les moyens de rendre des nouvelles situations confortables, connues et représentatives de ce qui est déjà connu par l'individu. L'importance du test de réalité en évaluation réside dans le fait que les évaluateurs sont impliqués dans ce qui touche à l'environnement des gens. Chaque personne évalue ce que ces derniers font et décident si cela se passe bien. Les gens qui reçoivent un feedback sont enclins à classer, déterminer dans quel cadre il serait convenable de dire aux autres que les choses se passent bien. C'est le cas notamment de certaines cultures organisationnelles où des gens disent « nous savons que nous avons des problèmes, mais parlons plutôt des choses qui vont bien .» Il faut par conséquent du travail et des procédures systématiques pour dépasser ce qui semble être notre tendance naturelle à déformer la réalité et à croire ce que nous voulons croire.

Apprendre comment amener les gens au test de réalité constitue une des choses que les évaluateurs offrent comme prestation. Une des façons de le faire, en particulier si le travail se fait au niveau communautaire, consiste à refuser que des critères extérieurs régissent l'évaluation. Les évaluateurs doivent établir un lien avec les personnes au niveau individuel et de l'intérêt personnel – penser à la manière dont l'évaluation pourrait les aider. Les personnes au niveau local ont tendance à considérer l'évaluation comme destinée aux donateurs. Les bureaux nationaux ou la structure de l'organisation font comprendre aux membres du personnel local

qu'ils doivent rendre compte. On leur fait savoir que de l'argent a été donné et qu'il faut rendre compte. Au fur et à mesure que ce message est transmis d'un niveau à un autre, il finit par atterrir à une réunion de personnes ou de communautés où l'évaluation est présentée comme un moyen de rendre compte. Comment susciter alors de l'enthousiasme pour l'évaluation au niveau local si elle est présentée de cette manière ?

A chaque niveau, l'évaluation doit commencer par une vision positive de la nature humaine. La meilleure façon de présenter une évaluation au niveau communautaire est de dire aux gens que ce qu'ils sont en train de faire est si important qu'ils doivent eux-mêmes savoir si tout va bien. Il faut reconnaître que le plus grand forum pour la responsabilité est la responsabilité individuelle, mais des moyens systématiques sont nécessaires pour examiner cela parce que les individus savent qu'ils ne doivent pas faire confiance à eux-mêmes pour donner une réponse honnête. Néanmoins une faute commise par plusieurs personnes consiste à considérer l'évaluation comme une rédaction de rapports, de méthodes et une alimentation de la bureaucratie.

L'illustration qui suit témoigne autrement de la façon dont les histoires et les contes que les gens peuvent appliquer à leur propre vie peuvent être utiles pour préparer les individus à l'évaluation.

L'habit de l'empereur : une histoire autour du test de réalité

L'empereur appela un tailleur et lui demanda de coudre un nouvel habit. Il fit savoir au tailleur qu'il souhaitait avoir l'habit le plus splendide que l'on puisse imaginer. Il voulait aussi que ce soit prêt dans deux semaines. Le tailleur quitta l'empereur, sachant pertinemment que ce travail ne

pouvait pas être fait en deux semaines. Toutefois personne n'était autorisé à dire à l'empereur que quelque chose ne pouvait pas être fait. Le tailleur devint très préoccupé car l'empereur avait prévu une procession durant laquelle il allait montrer son nouvel habit. Quelques jours plus tard, le tailleur revint voir l'empereur et lui fit savoir que l'habit était prêt (alors qu'en fait il n'en était rien), mais il affirma que l'habit était si ravissant que des gens ordinaires en mourraient en le voyant. Le tailleur préféra donc que seul l'empereur le voit, l'empereur renvoya tous ses serviteurs pour pouvoir essayer l'habit. Le tailleur l'avertit que le vêtement était si spectaculaire qu'il ne pouvait être contemplé que par des empereurs intelligents et courageux. Le tailleur montra l'habit, mais l'empereur ne put rien voir. Il se garda toutefois d'admettre qu'il n'avait pas pu voir l'habit au risque d'être considéré comme quelqu'un qui manque de courage et d'intelligence. L'empereur porta l'habit et alors qu'il marchait devant la procession, il fut demandé aux gens de ne pas le regarder sinon ils risqueraient d'être blessés. Les personnes qui regardaient l'empereur alors qu'il marchait dans la ville, passaient leur chemin, mais il y eut un petit enfant qui s'échappa de sa maman, regarda l'empereur et s'exclama, «L'EMPEREUR N'A PAS D'HABIT DU TOUT ».

Ce conte, qui nous vient de la sagesse antique, défie notre engagement au test de la réalité, dans lequel la valeur de la logique et de l'évidence l'emportent sur la force de nos convictions et l'intensité de nos émotions.

Il existe plusieurs cas où des organisations et des individus ne veulent pas entendre que les choses vont mal dans leur travail (réalité). Ils sont intéressés par les évaluations bien faites pour que les programmes continuent à recevoir des fonds de la part des bailleurs. Ils transforment l'évaluation en un effort de relations publiques lorsqu'en fait la possibilité d'échec d'un programme ne devrait pas être une chose négative. *Nous apprenons plus à partir des échecs que des succès.* En conséquence des

mécanismes devraient être mis en place pour faire face aux échecs et éviter la répétition des erreurs.

Il est nécessaire de créer des organisations disposées à apprendre et composées de personnes qui n'ont pas peur de l'échec ; des personnes qui considèrent l'échec comme une opportunité d'apprentissage. Le seul vrai échec est *de ne pas apprendre*, et de ne pas réussir à voir ce qui s'est passé, répéter ainsi les mêmes erreurs sans en tirer des leçons. Tout le monde doit reconnaître que le succès est hautement improbable. Les objectifs ne sont pas toujours atteints et lorsque les personnes croient qu'ils doivent toujours réussir, cela nous amène à toutes sortes de malhonnêteté pour obtenir des financements additionnels pour les programmes. Par ailleurs pour obtenir des fonds supplémentaires, les personnes tendent à promettre plus qu'ils ne peuvent livrer. Et lorsque arrive l'évaluation, les objectifs ne sont évidemment pas atteints parce qu'ils n'ont pas été honnêtes.

CHAPITRE 6

L'évaluation axée sur l'utilisation

Quelle que soit la rigueur des méthodes de collecte de données, de conception, et de rédaction de rapport que l'on trouve dans l'évaluation, si elle n'est pas une habitude, elle est mauvaise. Engagez-vous dans des évaluations qui renforcent la capacité.

Chaque évaluation, en plus de fournir des résultats qualitatifs, renforce la capacité de penser et d'agir dans le sens de l'évaluation – et devient en conséquence habituelle. Ceci est important parce qu'il nous fait *évaluer l'évaluation* ! La valeur d'une évaluation doit au moins égaler son coût et doit être évaluée selon son utilisation. Donc la chose la plus importante est de renforcer la capacité en s'assurant que le processus d'évaluation et les résultats soient utilisés et non le simple fait de produire des rapports.

Principales questions et réalités dans une évaluation axée sur l'utilisation

1. **L'engagement à l'utilisation prévu par les utilisateurs – destinataires doit constituer la force motrice dans une évaluation.** A chaque point de décision – que la décision concerne l'objectif, le point focal, la conception, les méthodes, les mesures, l'analyse ou le rapport – l'évaluateur demande aux utilisateurs destinataires : comment cela va-t-il affecter l'utilisation de cette évaluation?
2. **L'élaboration de stratégies sur l'utilisation est permanente et continue dès le début de l'évaluation.** L'utilisation n'est pas une chose à laquelle on s'intéresse à la fin d'une évaluation. A partir du moment où les dépositaires d'enjeux et les évaluateurs commencent l'interaction et la conceptualisation de l'évaluation, des décisions qui affecteront considérablement l'utilisation sont prises.
3. **Le facteur personnel est déterminant pour l'utilisation.** Le facteur personnel fait référence aux résultats de la recherche

selon lesquels les intérêts personnels et les engagements de ceux qui sont impliqués dans l'évaluation affectent l'utilisation. Ainsi, les évaluations doivent être spécifiquement orientées vers l'utilisateur – avec pour objectif les intérêts et les besoins en information de populations spécifiques et identifiables et non d'audiences vagues et passives.

4. **Une analyse prudente et réfléchie du dépositaire d'enjeu doit renseigner sur l'identification des principaux utilisateurs prévus.** Prenant en compte les intérêts multiples et variés qui tournent autour de n'importe quel programme, donc de n'importe quelle évaluation, plusieurs dépositaires d'enjeux ont des intérêts dans l'évaluation. Mais c'est le degré et la nature des intérêts qui varient. La sensibilité politique et les jugements éthiques sont pris en compte dans l'identification des principaux utilisateurs et utilisations prévus.
5. **Les évaluations doivent être mises au point d'une certaine façon ; la concentration des utilisateurs prévus sur l'utilisation prévue est la voie la plus utile.** Les contraintes de temps et de ressources empêchent toute évaluation de répondre à toutes les questions ou de prêter attention à tous les problèmes. Les dépositaires d'enjeux devront se rencontrer et négocier les questions prioritaires.
6. **Mettre l'accent sur l'utilisation prévue demande de procéder à des choix délibérés et réfléchis.** Il existe plusieurs utilisations de résultats d'évaluation : la valeur du jugement ; l'amélioration du programme et le fait de générer des connaissances [...]. Il y a également l'utilisation du processus [...]. Les utilisations peuvent donc changer et évoluer avec le temps au fur et à mesure que les programmes s'approchent de leur échéance.

- 7. Une évaluation utile doit être conçue et adaptée à la situation.** Les approches basées sur les recettes standards ne marchent pas. La valeur relative d'un point focal spécifique d'utilisation ne peut être jugée que dans le contexte d'un programme spécifique et des intérêts des utilisateurs prévus. Les facteurs relatifs à la situation affectent l'utilisation [...]. Dans la conduite d'une évaluation axée sur l'utilisation, l'évaluateur travaille avec les utilisateurs prévus pour évaluer la manière dont les différents facteurs et conditions pourrait affecter le potentiel d'utilisation.
- 8. L'engagement des utilisateurs prévus face à l'utilisation peut être enrichi et développé par leur implication active dans la prise de décisions importantes sur l'évaluation.** L'implication augmente la pertinence, la compréhension et l'appropriation de l'évaluation, toutes choses qui facilitent une utilisation appropriée et basée sur la connaissance des faits.
- 9. L'objectif est une participation de haute qualité et non une participation massive.** Le volume de temps passé dans des interactions de groupes peut être inversement lié à la qualité du processus ; en d'autres termes, un grand nombre de participants ne veulent pas forcément dire que la portée et la qualité des points de vue seront pris en compte. Les évaluateurs qui entreprennent des évaluations axées sur l'utilisation doivent être des facilitateurs de groupes compétents.
- 10. La participation de haute qualité des utilisateurs prévus entraînera des évaluations utiles et de haute facture.** Plusieurs chercheurs s'inquiètent de ce que la rigueur méthodologique soit sacrifiée si des non-scientifiques collaborent dans la prise de décision sur les méthodes. Mais les décideurs veulent des données utiles et précises. La validité et l'utilité

sont interdépendantes. Les menaces sur l'utilité sont également des menaces sur la validité. Les évaluateurs compétents et qualifiés peuvent aider les non-scientifiques à comprendre les implications méthodologiques afin que ces derniers puissent juger d'eux-mêmes l'utilité relative des méthodes alternatives parmi lesquelles ils feront leur choix.

- 11. Les évaluateurs ont un enjeu légitime dans une évaluation du fait que leur crédibilité et leur intégrité sont toujours soumises au risque. En conséquence, le mandat des évaluateurs devra être actif – réactif – modulable.** Les évaluateurs sont actifs quand ils présentent aux utilisateurs prévus leur meilleur jugement sur les méthodes et point focal d'évaluation appropriée ; ils sont réactifs quand ils écoutent attentivement et respectueusement les préoccupations des autres ; et ils s'adaptent en trouvant des moyens de concevoir des évaluations qui prennent en compte des intérêts divers, y compris les leurs, tout en maintenant des normes élevées de pratique professionnelle. A cet égard, les évaluateurs doivent être guidés par les normes et principes de la profession [...].
- 12. Les évaluateurs partisans de l'évaluation axée sur l'utilisation ont la responsabilité de former les utilisateurs** dans le domaine des procédés d'évaluation et de l'utilisation de l'information. La formation des dépositaires d'enjeux en méthodes et procédés d'évaluation vise à la fois des utilisations de l'évaluation à court et à long terme. Le fait que les décideurs appréhendent mieux l'évaluation peut contribuer à une plus grande utilisation de celle-ci dans le temps.
- 13. L'utilisation est différente de l'élaboration des rapports et de la diffusion.** L'élaboration des rapports et la diffusion peuvent être des moyens pour faciliter l'utilisation, mais ils ne

doivent pas être confondus avec des utilisations prévues telles que les prises de décisions, l'amélioration des programmes, le changement de mode de pensée, l'octroi de pleins droits aux participants et la production de connaissances.

- a) **Se préoccuper sérieusement de l'utilisation de l'évaluation signifie aussi s'attarder sur les coûts relatifs aux finances et au temps qui sont loin d'être insignifiants.** De tels coûts devraient conduire à une plus grande utilisation. Ces coûts doivent être explicites dans les propositions et budgets d'évaluation de telle sorte que le suivi de l'évaluation ne soit pas négligé à cause du manque de ressources.

CHAPITRE 7

Comment entreprendre un processus d'évaluation

Rassembler les personnes impliquées dans le processus d'évaluation : les dépositaires d'enjeux. Ils représentent plusieurs types d'acteurs qui ont une influence sur le programme. Ils peuvent inclure le personnel de programme, les bailleurs, les clients et d'autres. Les dépositaires d'enjeux doivent ensuite concevoir l'évaluation en collaboration avec l'évaluateur. La session de discussion ne porte pas encore à ce moment là sur les méthodes de collecte de données. Elle commence par examiner les objectifs de l'évaluation, les ressources disponibles, et ce que les dépositaires d'enjeux souhaiteraient accomplir dans le processus. Ici la logique est similaire au développement d'un programme, d'un projet, d'une organisation ou d'une communauté. La logique montre qu'avant que nous ne concevions les interventions (la collecte de données comprise) nous devons comprendre le contexte dans lequel l'évaluation se déroule. Enfin les dépositaires d'enjeux font part de leurs expériences en matière d'évaluation et ce qu'elles valent selon eux. Les évaluateurs ne doivent pas être scotchés au mot évaluation – les dépositaires d'enjeux pourraient avoir des mots différents pour ce processus dans des contextes différents.

- 1. Commencer à parler du métier de l'évaluation et de ses contributions potentielles** – par exemple définir des normes pour l'évaluation comme le montre le tableau 1.2. Chaque association d'évaluation peut avoir différentes normes, mais les thèmes sont similaires. Dites-leur que les normes sont les critères sur lesquels ils peuvent tenir l'évaluateur pour responsable, c'est la manière dont les dépositaires d'enjeux évaluent le travail de l'évaluateur. Au lieu de commencer avec leurs critères pour l'évaluation de programme, ils commencent par les critères établis pour l'évaluation elle-même.
- 2. Explorer l'utilisation de l'évaluation prévue par les utilisateurs destinataires.** Ceci veut dire que les évaluateurs doivent identifier les utilisations et les utilisateurs prévus de

l'évaluation. L'évaluation sera jugée selon qu'elle est utilisée ou non par les utilisateurs destinataires afin de satisfaire leurs besoins pratiques. *Evaluer l'évaluation c'est déterminer l'utilisation prévue par les utilisateurs destinataires.* C'est là le cadre de l'évaluation axé sur l'utilisation. Quelle que soit la rigueur des méthodes de collecte de données, de conception et de rédaction de rapports, si ce cadre n'est pas régulièrement utilisé, l'évaluation est mauvaise. C'est le sens qu'il faut donner aux normes de l'évaluation.

3. **Concevoir les instruments et méthodes de collecte de données et demander aux utilisateurs prévus à quels résultats de l'évaluation s'attendre.** Les attentes vis-à-vis des résultats doivent être comparées plus tard aux résultats définitifs. Au niveau du projet, la collecte des données doit être limitée à la seule utilisation – à la base, l'évaluation est affectée par la collecte rapide et excessive d'informations. Démarrer petit à petit avec des questions simples pour apprendre progressivement de l'évaluation, au lieu de concevoir de grandes évaluations **qui meurent de leur propre lourdeur**. Poser une question simple et collecter les données y afférentes, suscitent un engouement pour l'évaluation chez les personnes et les réponses parviennent rapidement par ce moyen.
4. **Réaliser un autre test d'utilisation en réunissant les utilisateurs prévus et examiner certaines données fabriquées de toute pièce.** Les utilisateurs cibles font part de ce qu'ils feraient si ces résultats étaient réels. Cela permet un renforcement de la capacité des utilisateurs à analyser les résultats, à comprendre les données et constitue une augmentation de leur niveau d'engagement envers l'utilisation.
5. **Les conclusions de l'évaluation doivent être libellées de façon à ce qu'elles puissent être comprises et utilisées.** Ne

pas supposer qu'ils doivent toujours avoir le format d'un rapport. Ils peuvent ne pas être sous forme écrite, ils peuvent être oraux et interactifs. Simplifier la présentation des données pour que les dépositaires d'enjeux arrivent à les interpréter facilement. Il est également important que les données répondent à la question de l'évaluation.

Rappelez-vous
qu'une chose est
de publier des
conclusions,
une autre est de les
utiliser.

- 6. Le suivi doit être assuré après la présentation des résultats.** Ceci doit être inclus dans le budget initial de l'évaluation pour s'assurer que les résultats continuent d'être utilisés ; cela fait partie du travail de l'évaluateur.

*Lorsque nous utilisons l'évaluation,
nous essayons de clarifier
ce qui se passe dans le test de réalité.*

CHAPITRE 8

**Comment identifier
les utilisations prévues
et les utilisateurs destinataires ?**

La réalisation de l'évaluation axée sur l'utilisation représente un défi. Une façon pour les utilisateurs de rechercher l'utilisation prévue est d'imaginer les cadres de décisions qui pourraient recevoir des informations à partir de l'évaluation. Une des formes de l'utilisation de l'évaluation consiste à fournir des informations au processus de prise de décisions en matière de financement en particulier. La liste du tableau 4.1 contient des questions que l'évaluateur peut poser aux utilisateurs prévus en vue d'influencer les décisions à venir.

Cette liste peut également être utilisée pour montrer qu'un projet respecte son calendrier d'exécution, ce qui d'habitude constitue un indicateur montrant que le projet atteindra son but.

Tableau 4.1 : questions à poser aux utilisateurs pour établir une influence prévue de l'évaluation sur les décisions à venir

« Quelles décisions pourraient éventuellement être influencées par les conclusions de l'évaluation ? »

(la réponse pourrait être aucune, auquel cas l'objectif de l'évaluation consisterait seulement à générer des connaissances pour une utilisation conceptuelle et un éclaircissement futur. Néanmoins si l'évaluation devait influencer les décisions, il faudrait clairement distinguer les décisions globales concernant le financement, la continuation ou l'extension du programme des décisions formatives sur l'amélioration du programme et son développement au cours de l'exécution).

« Quand prendre les décisions ? Par qui ? Quand doit-on présenter les conclusions de l'évaluation pour qu'elles soient opportunes et qu'elles aient de l'influence ? »

« Qu'est-ce qui est en jeu dans les décisions ? Pour qui ? Quels contreverses ou problèmes tournent autour des décisions ? »

« Quel est l'historique et le contexte du processus de prise de décisions ? »

« Quels sont les autres facteurs (valeurs, politiques, personnalités, promesses déjà faites) qui affecteront la prise de décisions ? Que peut-il se passer qui puisse rendre les décisions hors de propos ou empêcher qu'elles soient prises ? En d'autres termes, dans quelle mesure l'environnement de prise de décisions est-il changeant ? »

« Quel niveau d'influence croyez-vous de façon réaliste que l'évaluation aura ? »

« A quel point le résultat de la décision a-t-il été déjà déterminé ? »

« Quelles sont les données et conclusions nécessaires pour soutenir la prise de décisions ? »

« Que doit-on faire pour atteindre ce niveau d'influence ? » (y compris une attention particulière aux dépositaires d'enjeux à s'impliquer dans l'évaluation afin d'avoir le degré d'influence attendu)

« Comment saurons-nous plus tard que l'évaluation a été utilisée comme prévue ? »

(en fait, comment mesurer l'utilisation ?)

L'évaluation axée sur l'utilisation est basée sur un esprit pratique, de bon sens et des interrogations sensées. Par exemple nous ne devons pas prétendre qu'une évaluation faite en fin de projet déterminera le financement futur du projet. Les vraies questions doivent être abordées. Une évaluation en fin de parcours peut néanmoins fournir des leçons apprises qui peuvent être appliquées ailleurs, dans d'autres programmes – si tel est l'objectif, c'est une utilisation basée sur la connaissance et non sur le financement. Les normes d'utilisation impliquent les interrogations suivantes :

qui essayons-nous d'influencer ? Quelles sont les contraintes ? Quelles sont les personnes disposées à changer ? Les évaluateurs doivent faire la différence entre une évaluation pour améliorer un programme et une évaluation pour une décision de financement.

Le tableau 4.2 fait la distinction entre les différentes utilisations des résultats d'une évaluation. Les types d'évaluation doivent dépendre des utilisateurs. Par exemple l'évaluation formative est plus utile lorsque le personnel du programme se sent en *sécurité* pour discuter des vrais problèmes du programme (besoins insatisfaits). Elle se déroule bien lorsqu'il existe une confiance mutuelle et une confidentialité entre l'évaluateur et le personnel du programme. Un programme ne doit donc pas être compromis par les révélations des dépositaires d'enjeux au sujet des problèmes existants. Une façon de faire fonctionner l'évaluation formative, surtout quand les premiers utilisateurs sont les membres du personnel du programme, consiste à ne pas partager les conclusions avec les bailleurs. De telles conclusions sont souvent mal utilisées ; en fait elles servent plus à sanctionner le programme qu'à apprendre à partir des expériences. Mais comment alors s'assurer que l'organisation reste redevable ?

Dans le contexte d'organisations apprenantes, la redevabilité ne met pas l'accent sur les conclusions mais sur les changements opérés et qui sont issus des résultats. C'est donc en utilisant les résultats de l'évaluation que l'on démontre la redevabilité. Elle met l'accent sur le savoir plutôt que sur le jugement - c'est un changement de paradigme.

Tableau 4.2. Trois principales utilisations des conclusions de l'évaluation

Utilisations	Exemples
Juger le mérite ou la valeur	Evaluation globale ou sommative Responsabilité, redevabilité Audits Contrôle de qualité Décisions coûts – bénéfiques Décider de l'avenir d'un programme Accréditation/octroi de licences
Améliorer les programmes	Evaluation formative Identifier les forces et faiblesses Amélioration continue Développement de la qualité en tant qu'organisation apprenante Gérer plus efficacement Adaptation locale d'un modèle
Générer des connaissances	Généralisation sur l'efficacité Extrapolation de principe à partir de ce qui marche Elaboration de théorie Synthèse de modèles à travers les programmes Publication universitaire Elaboration de politique

Il n'y a aucun doute que les évaluateurs font face à de grands défis lorsqu'ils développent la conscience de l'utilisation de l'évaluation chez les dépositaires d'enjeux. Le tableau 4.3 explique certains de ces défis ainsi que les compétences spéciales dont l'évaluateur pourrait avoir besoin pour aborder les différentes situations.

En plus de l'examen des différentes utilisations de l'évaluation et de la discussion avec les utilisateurs sur le rôle de l'évaluation, les évaluateurs doivent adapter l'évaluation à chaque situation particulière. Il existe plusieurs types de modèles d'évaluation pour différents utilisateurs. [...]

Le défi pour les évaluateurs consiste à adapter une évaluation à des utilisateurs spécifiques dans une situation spécifique. Les évaluateurs doivent par conséquent chercher à comprendre la situation dans laquelle l'évaluation sera appliquée, la compétence vers laquelle il faut tendre. Elle est souvent appelée *la réaction appropriée à la situation*, adapter une évaluation à une situation de la même manière que nous adaptons des programmes à des situations. Il existe néanmoins plusieurs situations auxquelles l'évaluateur pourrait faire face. Ceci crée un défi professionnel, c'est la raison pour laquelle les évaluateurs sont des professionnels et non de simples techniciens, ils doivent penser, élaborer des stratégies, avoir un sens clair de l'orientation et adapter leurs compétences aux défis. [...]

Tableau 4.3 : Exemple de situations qui représentent des défis spéciaux quant à l'utilisation de l'évaluation ou au rôle de l'évaluateur.

Situation	Défi	Aptitudes spéciales requises de l'évaluateur
1. Questions très discutables	Faciliter les différents points de vue	Compétences en résolution des conflits
2. Programme très visible	Traiter la publicité relative au programme ; rendre compte des résultats obtenus dans une atmosphère de « cirque médiatique »	Compétences en présentation publique Techniques graphiques Savoir traiter avec les médias
3. Environnement de programme très changeant	Changement rapide de contexte, de problème et de point focal	Tolérance face à l'ambiguïté Capacité de réponse rapide Souplesse Savoir procéder à une « Etude rapide »
4. Interculturel ou international	Intégrer différentes perspectives et valeurs Etre conscient des œillères et préjugés culturels	Sensibilité interculturelle Compétence dans la compréhension et l'intégration de différentes perspectives
5. Effort d'équipe	Préserver la crédibilité	Savoir identifier et utiliser les compétences individuelles des membres de l'équipe ; capacité à former des équipes
6. Evaluation attaquée	Préserver la crédibilité	Calme; se concentrer sur les preuves et conclusions
7. Programme corrompu	Résoudre les problèmes éthiques/maintenir les normes	Intégrité ; Sens éthique clair Honnêteté

Comment se faire une idée quant à l'utilité de l'évaluation ? Ceci est guidé par l'analyse de la situation [...] ainsi que par les bénéficiaires de l'évaluation. [...] Il faut savoir exactement qui doit utiliser l'évaluation. Les personnes définies qui utilisent l'évaluation doivent être identifiées.

Afin d'encourager la crédibilité et l'utilisation des résultats de l'évaluation, les évaluateurs pourraient recourir à des personnes extérieures si possible pour donner une autre perspective au processus d'évaluation (voir tableau 4.4 pour les rôles fructueux et non fructueux des évaluateurs internes)

Tableau 4.4 : Rôles fructueux et infructueux des évaluateurs internes

Rôles fructueux	Rôles infructueux
Consultant en gestion	Espion
Aide à la décision	Coupeur de têtes
Ressource en information de gestion	Dragon qui inspire la peur
Généraliste de systèmes	Comptable
Spécialiste de la médiation	Conscience organisationnelle
Défenseur/champion de l'utilisation de l'évaluation	Mémoire organisationnelle
Planificateur systématique	Chargé de relations publiques

Source : Adapté et développé à partir de Love 1991 : 9

Utilisation du processus

C'est le progrès le plus important qu'ait enregistré l'évaluation, en matière de renforcement de capacités, durant les 5 dernières années.

Passer par le processus d'évaluation peut être plus utile pour les personnes qu'une simple connaissance des conclusions. Il y a beaucoup à apprendre dans le processus d'évaluation en tant que tel, c'est ce qu'on appelle l'utilisation du processus. Sa conceptualisation est tout à fait nouvelle et très controversée. Les différentes étapes du graphique sur l'évaluation axée sur l'utilisation sont relatives à l'utilisation du processus. Le processus de l'évaluation entraîne les personnes à penser comme les évaluateurs : connecter les intrants et les extrants. Les conclusions et les rapports arrivent à une fin, mais ce qui dure dans les évaluations participatives et celles axées sur l'utilisation, c'est la capacité des gens à penser à l'évaluation dans la planification, la conception, l'évaluation des besoins, et la description des tâches du personnel. L'utilisation du processus est en soi un impact sous forme de renforcement de la capacité.

Le Tableau 4.5 montre ce que signifie penser à l'évaluation.

Tableau 4.5 : Exemples de logique et de valeurs de l'évaluation qui ont un impact et sont utiles aux participants ayant une expérience en matière de processus d'évaluation.

La logique et les valeurs de l'évaluation sont tirées des méthodes de recherche et de communication. Ces avertissements constituent une « logique » en ce sens qu'ils représentent un mode particulier de raisonnement considéré comme valable dans la culture de l'évaluation. Ce sont des valeurs en ce sens qu'ils représentent ce à quoi les évaluateurs croient généralement. Les directives et principes ci-dessous sont des illustrations plutôt que des directives et principes ayant épuisé toutes les possibilités.

Etre clair

Préciser clairement les buts et les objectifs ; l'objet de l'évaluation, les données à collecter, les jugements à faire, la manière dont les résultats seront utilisés - en fait, soyez clairs à propos de tout.

Etre spécifique	La question favorite de clarification de l'évaluation : « que voulez vous dire par cela ? »
Se concentrer et se donner des priorités	Vous ne pouvez tout faire ni tout examiner. Soyez déterminé avec une ferme intention en décidant de ce qui est bon à faire et à savoir.
Etre systématique	Planifier votre travail ; travailler votre plan. Documenter avec soin chaque étape de prise de décision et de collecte de données.
Expliciter les hypothèses	Déterminer ce qui peut et ce qui ne peut pas être soumis à un test empirique.
Opérationnaliser les concepts, idées et objectifs du programme	Le défi fondamental de l'évaluation consiste à déterminer la façon de mesurer et d'observer ce qui est important. Le test de réalité devient réel à ce moment là.
Faire la distinction entre les intrants, le processus et les résultats	Il est fréquent de confondre les processus et les résultats.
Avoir des données pour appuyer de façon empirique des conclusions	C'est un engagement au test de réalité dans lequel la valeur de la logique et des preuves l'emporte sur la force de croyance et l'intensité des émotions.
Séparer les états de la base de données des faits issus des interprétations et des jugements	Les interprétations vont au-delà des données et doivent être comprises pour ce qu'elles sont : des interprétations. Les jugements impliquent des valeurs, la détermination de ce qui est souhaitable et de ce qui ne l'est pas.

Expliciter les critères et les normes de jugement	Le mandat logique qui consiste à être clair et spécifique s'applique au fait de rendre explicites les critères et normes.
Maintenir les généralisations et les explications relatives aux causes dans la limite des arguments fournis par les données	La culture de recherche et d'évaluation nous prémunent contre l'épidémie des surgénéralisations et des attributions définitives de causalité.
Faire la distinction entre les processus déductifs et les processus inductifs	Tous les deux ont de la valeur mais impliquent différents modes de raisonnement.

Le fait de penser et d'agir « évaluation » devrait constituer une partie intégrante dans la conception du programme parce que cela réduit le coût de l'évaluation et augmente l'utilisation des résultats.

Dans le processus de l'évaluation, les personnes comprennent mieux ce que font leurs collègues et la communication entre eux et les bénéficiaires s'en trouve rehaussée. Ceci les aide à se concentrer sur les objectifs communs.

Les principales utilisations du processus d'utilisation figurent au tableau 4.6.

Tableau 4.6 : Quatre principales utilisations de la logique et des processus d'évaluation

Dans les utilisations mentionnées ci-après, on obtient des résultats significatifs parce que l'on a un mode de pensée «évaluation» et, intégré et appliqué, ce, dans les différents processus. C'est tout le contraire des résultats que l'on obtient à partir de conclusions spécifiques.

Utilisations	Exemples
Développer une compréhension partagée	Spécifier les utilisations prévues pour attirer l'attention et produire un engagement partagé Gérer les réunions du personnel autour de résultats explicites Partager les critères d'équité/d'impartialité Permettre aux différentes perspectives de s'exprimer et valoriser des expériences diverses
Soutenir et renforcer les interventions relatives au programme	Introduire l'évaluation dans les processus d'exécution du programme Inviter les participants à assurer le suivi de leurs propres progrès Spécifier et assurer le suivi des résultats comme partie intégrante du travail avec les participants au programme
Augmenter l'engagement, l'autodétermination et l'appropriation	Evaluation participative et collaborative Evaluation pour renforcer les pouvoirs Pratiques de réflexion Auto – évaluation
Programme et développement organisationnel	Evaluation de développement Recherche-action Evaluation stratégique orientée vers la mission Evaluation de « l'Évaluabilité » Spécification de modèles

CHAPITRE 9

Formation en leadership

Formation en leadership

L'un des moyens de conduire des séminaires pour les administrateurs seniors consiste à les nommer formateur en leadership.

La formation en leadership commence par une reconceptualisation de la façon dont les administrateurs senior entendent le suivi et l'évaluation. Cela se fait en les aidant à considérer le suivi-évaluation comme une partie intégrante d'un programme ou d'un projet. Bien que cette formation soit appelée formation en leadership, il s'agit en réalité d'une formation en évaluation (voir tableau 5.1)

Tableau 5.1 : Quatre fonctions d'un leadership orienté vers les résultats et basé sur le test de réalité

Créer et entretenir une culture orientée vers les résultats et basée sur le test de réalité

Prendre la tête pour ce qui est de déterminer les effets (résultats) sur lesquels il faut s'engager et pour lesquels vous pouvez être tenu responsable

Rendre la mesure des résultats réfléchie, sensée et crédible

Utiliser les résultats – et le modèle pour d'autres utilisations de résultats sérieuses

Se concentrer sur les impacts et les effets constitue la tendance des organisations de toutes sortes : on appelle cela « l'impactomania ». Cela permet la réalisation de bien des choses bonnes et mauvaises, les évaluateurs devant les distinguer. Durant la formation en leadership, on enseigne aux leaders les différents types de système d'impact. Une vue générale et complète du programme est nécessaire pour savoir ce qui est en cours, les rela-

tions entre les activités et les objectifs, les effets à court et à long terme et les impacts. Cet ensemble constitue un modèle logique.

Etablir des impacts dépend en grande partie du niveau de fondement de la recherche sur laquelle s'appuient les interventions. Plus les interventions sont basées sur une recherche solide de résultats et d'effets, plus il devient facile de distinguer les impacts. Par exemple la recherche a prouvé que la vaccination protège l'enfant contre la maladie, c'est une recherche fondée. La recherche en conséquence permet d'établir le lien entre la vaccination et son impact dans la réduction des affections. Dans les domaines comme le développement communautaire, la recherche n'est pas assez poussée, les questions à traiter sont complexes et ont un caractère multidimensionnel. Dans ces situations, les évaluateurs doivent rechercher les indicateurs importants. Ils doivent distinguer les domaines où la recherche est poussée et ceux où la recherche est limitée.

L'importance d'impliquer le staff senior dans l'évaluation réside dans le fait que l'unité d'analyse pour l'évaluation change graduellement passant du niveau programme/projet au niveau organisationnel. La conséquence : le succès d'un programme ou d'un projet est souvent masqué par le manque d'efficacité organisationnelle. La culture de l'organisation est de ce fait importante dans le succès d'un programme ou projet. L'information contenue dans le tableau 5.2 est utilisée pour aider les leaders à réfléchir sur l'évaluation.

Tableau 5.2 :

<i>Ce qui est mesuré est fait</i>
<i>Si vous ne mesurez pas de résultats vous ne pouvez pas communiquer le succès à partir de l'échec</i>
<i>Si vous ne voyez pas le succès, vous êtes probablement en train de récompenser l'échec</i>
<i>Si vous ne voyez pas le succès vous ne pouvez pas apprendre à partir de ce succès</i>
<i>Si vous ne pouvez pas reconnaître l'échec, vous ne pouvez pas le corriger</i>
<i>Si vous pouvez démontrer des résultats, vous pouvez gagner le soutien public.</i>

Source : De Osborne and Gaebler (1992 : chapter 5, « Results-Oriented Government »).

CHAPITRE 10

Commentaires des participants à la conférence

1 - Commentaires sur l'utilisation des méthodes mixtes dans l'évaluation (qualitatives et quantitatives)

Les méthodes qualitatives utilisent des interviews ouverts (sans limite de durée) contrairement aux rubriques d'enquête qui sont utilisées dans les méthodes quantitatives où les questions sont fermées. L'objectif des données qualitatives est d'être riche, descriptif, de donner des détails et de saisir le contexte tandis que les données quantitatives considèrent les grands modèles, généralisent à partir d'échantillons vers la population et utilisent des indicateurs plus parcimonieux. Comparées aux données qualitatives, les données quantitatives saisissent également une masse d'informations au niveau des chiffres ; ce qui permet d'aller plus en profondeur dans les formes narratives mais elle est plus difficile à digérer et parfois à interpréter.

Une incompréhension courante consiste à penser que les données quantitatives sont objectives et les données qualitatives subjectives. Ces termes (*objectif et subjectif*) sont trompeurs parce qu'aucune des méthodes n'est en soi subjective ou objective – c'est une question de degré. L'interaction entre les deux méthodes est à la fois importante et utile : les données quantitatives nous donnent les grands modèles et nous indiquent les domaines où nous avons besoin de plus d'informations détaillées et de compréhensions ; la réflexion qualitative approfondie nous aide alors à obtenir des indicateurs supplémentaires pour comprendre le tableau global et pour produire des études pour considérer les modèles généralisables ; nous pouvons alors mener plus de recherches qualitatives pour comprendre les réponses à ces études.

En conséquence, il existe une interaction saine entre les approches dont chacune nous donne une partie du tableau et comporte des faiblesses. La combinaison nous offre une meilleure perspective.

Néanmoins, nous devons cesser de croire que l'objectif principal d'intégration de ces méthodes consiste à trianguler. Nous pouvons obtenir des résultats similaires dans les deux approches mais la triangulation n'est pas une bonne utilisation pour intégrer les méthodes, bien qu'elle demeure une matière à discussion et un domaine d'apprentissage continu.

2 - Commentaires sur des vieilles et nouvelles méthodes de gestion

Chacune des méthodes de gestion suivantes intervient pour résoudre des problèmes créés par une méthode antérieure :

Au début de ce siècle (1900) les organisations utilisaient la gestion scientifique pour atteindre des objectifs et les améliorer. Les humains étaient donc traités et devaient agir comme des machines.

Dans les années 30 le courant de pensée des relations humaines était né à la suite des problèmes créés par la gestion scientifique. Les organisations commençaient à prêter attention à leurs ouvriers, à écouter leurs préoccupations et leurs perspectives.

A la fin des années 50, la gestion par objectif (GPO) voyait le jour et les ouvriers devaient travailler selon les objectifs. Néanmoins dans la GPO, chaque ouvrier devait travailler et tendre vers son propre objectif, mais personne ne se souciait de vérifier comment les objectifs allaient s'assortir.

A partir des années 70, la planification stratégique émergeait comme une réaction aux extrêmes de la GPO. Contrairement à la GPO, les objectifs des organisations devaient s'accorder avec la vision et la mission. Les organisations d'excellence devaient avoir une réflexion stratégique d'une image globale à long terme. Les problèmes sont apparus lorsque ces sociétés, du fait de leurs plans stratégiques décennaux ont commencé à décliner dans un monde qui changeait plus rapidement que de dix en dix ans.

Les systèmes de réponses rapides ont émergé dans l'ère de l'information comme un complément à la planification stratégique. Les sociétés qui florissaient évoluent vers la réponse rapide : les changements rapides, une analyse constante de l'environnement, les projections d'avenir et n'étaient pas enfermées dans un plan décennal. Les plans décennaux ne sont pas réalisables dans l'ère de l'information. Tandis que le tableau global/le plan à long terme était nécessaire, les sociétés devaient prendre en compte les changements rapides dans le monde et se préparer à des réponses rapides, à des systèmes de reconnaissance rapides et à des systèmes de suivi continus.

Le mouvement de la qualité et l'analyse des systèmes constituent d'autres notions de l'ère de l'information. La qualité et l'excellence sont les attributs des organisations qui réussissent. Cela peut être réalisé par une analyse de système où les leaders doivent réfléchir et mettre toute la complexité dans les organisations. C'est là où intervient l'évaluation. La réflexion sur les systèmes constitue un exemple dans le conte de l'éléphant et les neufs aveugles. Chacun d'eux a tâté une partie différente de l'éléphant et a décrit l'éléphant sur la base de la partie qu'il a touché. La morale de l'histoire est qu'il faut prendre en compte toutes les parties de l'éléphant et les rassembler pour bien comprendre ce qu'est un éléphant. C'est une histoire analytique de systèmes où chaque partie est examinée individuellement. La réflexion analytique consiste à prendre les choses séparément. Pour comprendre une chose nous devons examiner le contexte élargi dans lequel elle opère de telle sorte que chaque chose ait sa fonction dans le cadre d'un système plus vaste dans le contexte du système.

3 - Meilleures pratiques de l'évaluation

Dans le domaine émergent de l'analyse des systèmes, les chercheurs ont identifié le mode de fonctionnement des systèmes. Un des principes est que dans un système qui fonctionne bien, aucune

partie du système ne fonctionne au maximum. Par exemple, considérons le corps comme un système : si le cœur fonctionnait toujours au maximum, le corps ferait face à de sérieux problèmes de santé. Ou bien, imaginons que les meilleurs ingénieurs soient convoqués en compétition pour identifier les pièces d'automobiles les plus performants. Si ces pièces sont montées dans une voiture, elle ne roulera pas. Chacune de ces pièces constitue une meilleure pratique mais seulement dans le contexte de la voiture pour laquelle elles ont été conçues.

En conséquence la meilleure pratique de l'évaluation doit être appliquée dans le contexte. Les évaluations doivent se passer dans un contexte et non dans des formes de routine sans leur adaptation à des situations dans un système.

*« le meilleur » vient de la vieille réflexion positiviste
que pour toute chose
il doit y avoir une meilleure façon de la faire
« meilleur » est le meilleur mot à utiliser*

4 - Commentaires sur l'avenir de l'évaluation participative

Garder à l'esprit que dans le contexte de l'évaluation axée sur l'utilisation il y a une participation de dépositaires d'enjeux. Cela ne se passe pas seulement au niveau communautaire, mais également applicable aux personnes de tous les niveaux, de réfléchir sur les résultats de l'évaluation et sur la manière dont ils seront utilisés. Bien que les processus participatifs ne soient pas faciles, et qu'il y ait beaucoup à apprendre, il n'existe pas pour le moment d'alternative claire pour un développement durable au niveau communautaire. Néanmoins il existe des exceptions à cette règle dans le cas des projets ciblés à court terme, qui peuvent profiter d'une approche descendante : par exemple l'immunisation.

CHAPITRE 11

Remarques finales

Remarques finales

L'HYMNE à l'utilisation de l'évaluation (chanté sur la mélodie de Auld Lang Syne)

Ecrit dans l'esprit des responsables d'organisation qui ont peur quelque fois de ce que les résultats d'une évaluation peuvent révéler.

*Que toutes les évaluations réalisées
Soient utilisées comme elles le devraient
Elles nous enseignent comment séparer
Ce qui est mauvais de ce qui est bon
Nous collectons des données proches et lointaines
pour voir ce que nous pouvons apprendre
Le feedback nous aide à comprendre maintenant
quoi retenir et quoi brûler
Vient alors le temps pour chacun d'entre nous
quand les doutes peuvent nous épargner un moment
Nous nous demandons quels résultats apparaîtront
Le monde verra-t-il un échec, uniquement des défauts.
Mais soyez assurés qu'il n'y a pas d'échec à craindre
Si c'est l'apprentissage que vous visez
Laissez vos résultats guider chacun de vos mouvements
Ecoutez les données vous parler.*

La Fondation Rurale pour l'Afrique de l'Ouest

Une organisation internationale africaine à but non lucratif dirigé par un Conseil des Gouverneurs et une Direction régionale dotée d'un personnel professionnel.

La mission de la FRAO est d'aider les communautés rurales à trouver et suivre les chemins de l'autosuffisance.

L'histoire et le sens d'une ambition

Héritière du PRAAP - Programme de recherches et d'appui aux Associations Paysannes, appuyé par la Fondation Ford, le Centre de Recherches pour le Développement International (CRDI) ainsi que par Innovations et Réseaux pour le Développement (IREDD), la Fondation Rurale de l'Afrique de l'Ouest (FRAO) assume, depuis bientôt une décennie, une ambition fixe : bâtir une organisation internationale indépendante, dirigée et animée par des Africains, travaillant sur des standards internationaux.

La FRAO est née en octobre 1993. Elle est le résultat d'une rencontre entre un impératif (repenser les approches de développement) et une exigence (construire une organisation africaine autonome intellectuellement et financièrement) en vue de faire face à un défi (aider les communautés rurales à trouver et suivre les chemins de l'autosuffisance).

Un patrimoine intellectuel et un capital d'expériences

Après dix années d'existence, la FRAO s'est révélée à la hauteur de ses ambitions en matière de gestion, de ressources humaines, de leadership institutionnel, ainsi qu'en matière d'assistance aux acteurs du monde rural.

- *Les projets et programme à vocation communautaire financés ou exécutés par la FRAO - plus d'une trentaine ont permis de disposer de cadres pilotes d'expérimentation et d'innovation dans les approches et de tester ou d'adapter des mécanismes d'accès aux ressources au plan technologique, institutionnel ou économique.*
- *La FRAO fait aujourd'hui partie de six réseaux aux objectifs complémentaires au sein desquels elle occupe des fonctions de coordination et de secrétariat général et parmi lesquels on peut noter le réseau «dialogues sur la gouvernance, la décentralisation et l'intégration régionale en Afrique», le réseau BAD-ONG, le réseau sur le développement participatif et le réseau auto-audit organisationnel.*
- *La FRAO a également contribué au renforcement des capacités des organisations de la sous-région : 4 cours sous-régionaux organisés sur les méthodes participatives (plus de 300 personnes formées), des dizaines d'ateliers de facilitation ou de formation réalisés pour le compte d'organisations diverses de la sous-région.*

Profil d'une intervention

La FRAO intervient principalement dans cinq pays : le Sénégal, le Mali, la Guinée Bissau, la Gambie et la République de Guinée. Elle y soutient de nombreux programmes dans les domaines aussi variés que la gestion de terroirs villageois, le renforcement des capacités des collectivités locales et des producteurs ruraux. Elle fournit également ses services (diagnostics institutionnels, facilitation d'ateliers d'échanges) d'appui dans d'autres pays de l'espace CEDEAO : le Burkina Faso, Ghana, Nigéria, Bénin, Côte d'Ivoire et Togo.

L'intervention de la FRAO est déclinée sur le terrain grâce à quatre modes d'opération :

- Les subventions et l'assistance technique.
- La recherche participative.
- Les services d'appui.
- La mise en réseau au niveau régional ou les métiers de la facilitation.

Tendances programmatiques

Le plan stratégique 1999-2003 comportait 4 thématiques horizontales d'intervention :

- *La gouvernance locale ;*
- *Les questions de genre liées au développement ;*
- *L'entrepreneuriat rural ;*
- *L'intégration sous-régionale.*

A travers ces différents axes la FRAO s'est fixée comme objectifs :

- *Mobiliser des ressources financières, intellectuelles et techniques au profit des projets des communautés et de leurs partenaires de développement ;*
- *Promouvoir le développement et la diffusion des connaissances en matière de développement rural ;*
- *Impulser et renforcer des initiatives régionales de concertation et d'échanges, capables de proposer des alternatives de lutte contre la pauvreté rurale.*

Publications

- Les bulletins.
- Les cahiers de l'innovation et du développement participatif.
- La série Guide pratique (le diagnostic participatif, l'analyse institutionnelle, la planification stratégique, la facilitation, l'évaluation paysanne, la gestion du changement...).
- Les capitalisations d'expérience (individuelle ou institutionnelle).

Les ressources humaines et financières et leurs emplois

- Un **Conseil des gouverneurs** de 11 membres. Président : Ousmane Sy, ex-Ministre chargé de la décentralisation et des collectivités territoriales au Mali.
- Une **Direction régionale** supervise la Direction des programmes et la Direction administrative et financière. Directeur exécutif régional : Fadel Diamé.
- Une équipe professionnelle pluridisciplinaire de **15 personnes** au Sénégal complétée au niveau technique par un réseau d'experts associés provenant des différents pays de la sous-région.
- Un budget annuel moyen de **750.000 \$ USD**.
- Une **dotation en capital** de 2 millions de dollars américains octroyés par la Fondation Ford.
- Un accord de siège avec le Gouvernement du Sénégal et un accord d'établissement au Mali.

Cette réédition au moins partielle d'un numéro précédent du bulletin *l'Atelier* de la FRAO aujourd'hui encore très demandé permettra nous le souhaitons de « rouvrir » le débat sur la pertinence et les limites du Diagnostic Participatif (DP) à l'heure où les Etats et les bailleurs ont emboîté le pas sur celui des ONG et chercheurs faisant du développement participatif en général, du DP en particulier, l'un des passages obligés pour la réussite des programmes nationaux de développement.

« L'expérience, comme toujours, est le fin tamis des approximations conceptuelles et des présupposés méthodologiques ». Aussi avons-nous jugé bon d'élargir ce débat et de donner une note d'actualité à la réflexion sur le DP par de nouveaux articles qui, à partir des applications du DP dans des projets de développement local, tentent de mettre en évidence les influences de la réalité d'aujourd'hui sur cette méthode.

Elle participe aussi de notre volonté de renforcer les échanges entre praticiens et spécialistes sur le développement participatif et constitue une contribution au projet sous régional d'échanges et de capitalisation sur le développement participatif financé par le Centre de Recherches pour le Développement International (CRDI) et mis en œuvre par la FRAO et l'Institut international pour l'Environnement et le Développement (IIED-Sénégal).



RECEVEZ
NOSPUBLICATIONS
en vous adressant à :
FRAO/WARF
Amitié III, villa n° 4318,
Allées Seydou Nourou Tall
C.P. 13, Dakar-Fann, Sénégal
Fax : (221) 824 57 55
Courrier électronique :
warfeditions@frao.org