



Agence canadienne de
développement international

Canadian International
Development Agency

Comment faire une évaluation -



L'évaluation participative

Agence canadienne de développement international
200, promenade du Portage
Gatineau (Québec)
K1A 0G4
Tél.: (819) 997-5006
Sans frais : 1-800-230-6349
Télécopieur : (819) 953-6088
(Pour les malentendants et les personnes atteintes
de troubles de la parole (ATS) seulement: (819) 953-5023
Sans frais pour les malentendants et les personnes atteintes
de troubles de la parole (ATS) seulement : 1-800-331-5018)
Courriel : info@acdi-cida.gc.ca

Canada 

COMMENT FAIRE UNE ÉVALUATION

L'ÉVALUATION PARTICIPATIVE

N° 3
Mars 2001

DIRECTION GÉNÉRALE DE L'EXAMEN DU RENDEMENT

À propos de nos brochures

La Direction générale de l'examen du rendement prépare ces guides dans le but d'améliorer la mesure du rendement et les rapports.

Elle y décrit les principaux éléments de l'évaluation afin d'établir des normes et de faire connaître les attentes de l'ACDI.

L'évaluation étape par étape

- 1 Les préliminaires
- 2 Le modèle de CR
- 3 L'évaluation participative
- 4 L'égalité entre les sexes
- 5 Le plan de travail
- 6 La collecte et l'analyse des données
- 7 Le rapport d'évaluation
- 8 Le modèle de sommaire
- 9 Le modèle de résumé
- 10 La communication des résultats

NOTRE GUIDE

Faire participer les intéressés à la réflexion sur les résultats escomptés et à l'examen de ces résultats

Notre guide vous fera voir l'utilité de l'évaluation participative et les avantages à tirer de la participation des intéressés. Vous verrez quels enseignements l'Agence a tirés de l'exécution d'activités participatives, et quelles pratiques se sont révélées efficaces.

Ces dix dernières années, la participation des principaux intéressés est apparue indispensable à l'atteinte des résultats attendus en aval. L'expérience enseigne que des groupes intéressés qui ont eu leur mot à dire sur les résultats à atteindre sont davantage portés à contribuer à la poursuite de ces résultats. Reconnaissons toutefois que cette participation accrue des intéressés exige normalement une dépense supplémentaire d'énergie (et d'argent).

Il n'existe pas de marche à suivre bien arrêtée pour faire une évaluation participative. La façon dont on choisit de procéder est plutôt fonction des attentes de l'ACDI et des intéressés, du contexte local, des capacités des principaux intéressés et d'éventuelles contraintes (financières, par ex.).

Nous proposons ici une façon intelligente de susciter la participation accrue des intéressés aux évaluations de l'ACDI. Nous exposons une stratégie pragmatique visant l'atteinte de bons résultats tout en respectant les contraintes existantes.

Remarque : Ce guide est un complément au Guide de l'évaluation à l'ACDI.

Canada

AGENCE CANADIENNE DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

LA PARTICIPATION DES INTÉRESSÉS

POINTS À EXAMINER

- ☑ Qui sont les intéressés? Veulent-ils participer?
- ☑ Comment les intéressés peuvent-ils tirer le mieux profit de leur contribution?
- ☑ Quels coûts supplémentaires faut-il prévoir?
- ☑ Est-il possible qu'il y ait des conséquences ou des résultats imprévus?
- ☑ Quelle est la meilleure façon de procéder à l'intérieur des prévisions budgétaires?

Ce guide peut se révéler utile pour les besoins d'un large éventail de projets financés par l'ACDI.

Les intéressés peuvent participer à la conception, à la planification et à l'exécution :

- de programmes
- de projets
- d'activités de suivi
- d'examens opérationnels.

La participation locale, une façon de responsabiliser le milieu

L'adoption par l'ACDI des principes de la gestion axée sur les résultats (GR) a contribué à intégrer la participation directe des intéressés à la poursuite de résultats durables. Selon les principes de la GR, il est important que les intéressés prennent une part utile aux projets depuis le stade de la conception jusqu'aux derniers stades de l'exécution.

Auparavant, les évaluations étaient surtout faites par des personnes de l'extérieur et l'on n'attachait pas beaucoup d'importance aux attentes locales ni à de possibles contributions des intéressés. En fait, les intéressés faisaient l'objet des évaluations plutôt que d'y participer de plein droit. Les bénéficiaires, les organisations locales et les gouvernements locaux n'avaient pas de rôle vraiment utile à jouer.

Dans le cadre d'une évaluation participative, les principaux intéressés peuvent maintenant participer directement :

- ☑ à l'établissement des paramètres de la mesure des résultats et des rapports :
 - Qu'évaluera-t-on?
 - Qui participera à l'évaluation?
 - Quand les activités prévues auront-elles lieu?
 - Quelles méthodes seront retenues?
 - Comment procédera-t-on au regroupement des conclusions et à la communication des résultats?
- ☑ à l'analyse des progrès réalisés, à la recherche de solutions pour régler les problèmes qui surgissent
- ☑ à l'évaluation proprement dite et à la communication de ses résultats.

CRÉER DES CONDITIONS GAGNANTES

Les évaluations de l'ACDI peuvent tirer profit :

- de la connaissance du contexte local que possèdent les gens de l'endroit
- de l'intégration de l'égalité entre les sexes
- d'une meilleure perspective stratégique
- de la coopération sur le terrain
- d'une meilleure application des résultats
- de meilleures chances de réussite

Les intéressés se voient offrir l'occasion de contribuer à la formulation de conclusions, de recommandations et de leçons susceptibles d'améliorer les résultats des programmes et des projets du point de vue des bénéficiaires.

Les pays bénéficiaires et le personnel engagé sur place :

- Tirent profit de leur expérience
- Se prennent en main sur le plan professionnel
- Renforcent leurs capacités collectives et individuelles.

RESPONSABILITÉS ET ATTENTES

Q. : Quelles sont les attentes à l'endroit du gestionnaire en évaluation de l'ACDI?

R. : Le rôle du gestionnaire en évaluation consiste normalement à : 1) assumer la responsabilité générale de l'évaluation, 2) en suivre le déroulement de près, et 3) orienter les activités relatives à l'évaluation à tous les stades de son exécution. En sa qualité de gestionnaire, il doit établir les grands paramètres de la participation des intéressés à l'établissement des résultats visés en offrant à ces personnes la possibilité de jouer un rôle utile et productif (dans les limites du budget prévu).

Dans le cadre de référence (que prépare le gestionnaire en évaluation), on retrouve les paramètres de la participation des intéressés : 1) identification des principaux intéressés (particuliers ou organisations), 2) définition du rôle de chacun, et 3) forme de participation prévue (contribution à l'établissement des points à évaluer, choix des méthodes, etc.). Les prévisions budgétaires doivent comporter une estimation des coûts de la participation des intéressés.

Le gestionnaire en évaluation de l'ACDI doit voir à sensibiliser le gouvernement du pays bénéficiaire et le personnel sur le terrain aux avantages de la participation des intéressés.

(Les attentes à l'endroit des évaluateurs et des intéressés sont décrites à la page suivante.)

Q. : Quelles sont les attentes à l'endroit de l'évaluateur?

R. : Il incombe à l'évaluateur : 1) de créer les conditions favorables à la participation des intéressés, et 2) de voir à la gestion des activités participatives. Dans son plan de travail, l'évaluateur reprend le cadre de référence en l'étoffant. Après avoir désigné les principaux intéressés et les intéressés secondaires, il propose une stratégie favorisant leur participation. Au stade de l'exécution, l'évaluateur est censé travailler avec les intéressés afin que ceux-ci contribuent le plus utilement possible à l'élaboration des résultats attendus de l'évaluation et à la poursuite de ses objectifs.

Q. : Quelles sont les attentes à l'endroit des intéressés?

R. : Les principaux intéressés doivent être prêts à consacrer le temps et l'énergie nécessaires à leur participation à l'évaluation. On attend d'eux qu'ils : 1) examinent les enjeux, les développements et les résultats, et 2) mettent à profit leur connaissance particulière des réalités locales et leur savoir-faire pour améliorer la situation.

Le rôle des intéressés secondaires peut varier (il peut consister par exemple à assister à des rencontres d'information).

LES INTÉRESSÉS AU TRAVAIL

Selon l'agent de l'ACDI de qui relève le Projet de santé maternelle et infantile en Chine, le travail de suivi et d'évaluation participative représente un aspect essentiel de la GR, les intéressés ayant la possibilité de participer à la détermination des résultats à atteindre et, ultérieurement, aux activités de mesure et de suivi des résultats. Ce genre d'activités contribue à responsabiliser ces personnes en les faisant participer à l'établissement d'une stratégie de suivi et d'évaluation adaptée à la situation.

La responsabilité des donateurs ne représente « qu'un élément de l'équation. En bout de ligne, la responsabilisation des groupes locaux favorise la viabilité. » Faire participer les groupes intéressés aux décisions concernant la collecte et l'analyse des données ne peut que favoriser « la prise en main locale et provoquer des changements salutaires, les gens acceptant mieux de mettre en pratique des recommandations à la formulation desquelles ils ont participé. »

Dans le cadre du projet réalisé en Chine, nous avons constaté que les méthodes

participatives de suivi et d'évaluation peuvent s'ajouter aux méthodes existantes essentiellement axées sur la collecte de données quantitatives. Le recours aux méthodes participatives a créé des ouvertures dans un système où les niveaux d'intervention sont très hiérarchisés, en créant un espace dans lequel les différents intervenants peuvent dialoguer et qui renforce le travail et les vues des médecins de village.

Par exemple, le travail participatif de suivi et d'évaluation fait dans le comté de Lijiang a mis en lumière l'importance d'encourager les femmes enceintes présentant un risque élevé à se faire examiner régulièrement, d'accroître la participation des communes au système de consultation, et de renforcer le réseau des médecins de village particulièrement dans les régions éloignées et isolées.

Interview réalisée avec Julia Robinson, agent de développement de l'ACDI, Projet de santé maternelle et infantile, rapport sur les activités participatives d'évaluation et de suivi, mai 2000

COMMENT FAIRE UNE ÉVALUATION PARTICIPATIVE

Sans la participation des intéressés, la GR n'est pratiquée qu'entre Canadiens.

La qualité d'une évaluation se mesure non seulement aux recommandations qui en découlent mais également :

- ☑ Aux résultats atteints, et
- ☑ Aux avantages que celle-ci a procurés.

Les chances qu'un projet ait des effets ou des impacts importants sont meilleures quand les intéressés prennent une part directe à la détermination et à l'application des résultats de l'évaluation.

Tant les gestionnaires en évaluation de l'ACDI que les évaluateurs se doivent de chercher eux-mêmes ce qui s'est écrit sur les évaluations participatives et les leçons à en tirer. Une formation encadrée pourrait également se révéler utile.

Idéalement, des méthodes participatives sont intégrées à l'investissement dès le début (soit aux étapes de l'établissement des besoins, de l'exécution, du suivi, etc.). Cela facilite d'autant le travail avec les principaux intéressés en cours d'évaluation. Si rien n'a été prévu, il revient à l'évaluateur de voir à ce que ceux-ci participent à l'évaluation.

Le gestionnaire en évaluation de l'ACDI est appelé à prendre d'importantes décisions concernant la conduite de l'évaluation. En misant sur les avantages des évaluations participatives et en créant les conditions propices à leur mise en pratique lors des visites sur le terrain, une première étape est franchie en faveur d'une participation accrue des intéressés et de leur « appropriation » des résultats.

Voici comment procéder, étape par étape, pour intégrer la participation des intéressés au processus d'évaluation.

Planification et conception

- ☑ Choisissez la meilleure manière de faire en sorte que la participation des intéressés fasse partie intégrante de l'évaluation.
- ☑ Trouvez des personnes intéressées (femmes et hommes) et informez-les des avantages/caractéristiques de l'évaluation participative.
- ☑ Déterminez les besoins en information des personnes/groupes intéressés et évaluez leur capacité/niveau d'engagement.
- ☑ Préparez un cadre/une stratégie de participation des intéressés énonçant clairement les attentes, les priorités, les activités prévues, le degré de participation, les responsabilités, etc.
- ☑ Établissez les coûts prévus de la participation des intéressés (formation, collecte/analyse des données, travail sur le terrain, déplacements).
- ☑ Décidez comment les activités de participation des intéressés seront contrôlées/documentées.
- ☑ Analysez, révisiez et améliorez les stratégies d'évaluation en vous assurant que celles-ci font appel à des méthodes et pratiques dont l'efficacité est prouvée.

Exécution

- ☑ Établissez la logistique à l'avance avec les collectivités et les organisations intéressées, vérifiez si le moment/le but visé/les attentes sont clairement fixés et acceptables.
- ☑ Procédez à la collecte et à l'analyse des données avec les intéressés en appliquant des méthodes participatives.
- ☑ Discutez de solutions/mesures avec les collectivités/organisations/personnes participantes.
- ☑ Prenez des décisions avec la collectivité concernant les incidences des données analysées pour le projet et les intéressés.
- ☑ Entendez-vous sur des recommandations aux fins de la prise de décisions.
- ☑ Ensemble, tirez avantage des points forts et attaquez-vous aux problèmes.

Rapports/Communication des résultats

- ☑ Faites connaître les conclusions aux intéressés lors des séances d'information pré-départ.
- ☑ Décidez comment les conclusions seront présentées (théâtre, exposés, sketches, vidéo, rapport écrit, etc.).
- ☑ Faites la distribution des rapports et autres documents d'information selon les besoins des intéressés.
- ☑ Veillez toujours à ce que l'information soit remise « jusqu'à la base », en faisant faire des traductions au besoin.
- ☑ Faites un suivi pour savoir si les résultats de l'évaluation facilitent la prise de décision.
- ☑ Soulignez vos réalisations.

Les leçons tirées de l'expérience

Si chaque évaluation nous apprend quelque chose, le profit que nous en tirons est fonction de la mesure dans laquelle les leçons sont documentées et ultérieurement communiquées. L'évaluation participative, une technique relativement nouvelle, offre la possibilité d'adopter une démarche inclusive face à un large éventail d'activités de développement.

Les coûts des activités participatives sont généralement compensés par les avantages que celles-ci peuvent procurer dans une perspective à long terme. En misant sur la collaboration, l'évaluation participative accroît les chances que les bénéficiaires des programmes/projets profitent directement de résultats durables.

QU'EST-CE QUI FONCTIONNE BIEN?

Renseignez-vous sur les méthodes, soyez audacieux, misez sur ce qui fonctionne bien et félicitez-vous de vos réalisations.

Voici comment il vous faut aborder l'enjeu de la participation des intéressés :

Changez votre façon de voir les choses

- ☑ Renoncez à vos idées et opinions préconçues, misez sur la participation pour obtenir des résultats utiles et exacts.
- ☑ Acceptez l'idée qu'il est important de savoir compter sur l'autre et de conclure avec les intéressés un partenariat se fondant sur le respect réciproque et favorisant leur participation.
- ☑ Reconnaissez la qualité de la contribution que peuvent faire des gens exclus ou analphabètes (qui connaissent souvent le mieux leur milieu).
- ☑ Demeurez réceptif à tout ce que disent les participants. Ne pensez pas que vous « connaissez déjà toutes les réponses ».
- ☑ Apprenez à vous fier à la sagesse des intéressés et à en profiter.

Jetez les bases de la participation

- ☑ Le cadre de participation des intéressés doit être simple, abordable et viable compte tenu des ressources humaines et financières disponibles.
- ☑ Mettez l'accent sur la façon dont les intéressés pourront le mieux contribuer à la production de résultats d'évaluation utiles.

- ☑ Veillez à vous tenir au courant de l'état d'avancement de l'évaluation afin que les échéances soient respectées.
- ☑ Faites appel aux ressources locales, mettez l'accent sur la formation afin de renforcer les compétences locales.
- ☑ Toutes les activités doivent être des compléments aux contrôles/examens courants.

Visez la réussite

- ☑ Si les stratégies itératives contribuent à l'adaptabilité et à la souplesse, l'innovation et l'expérimentation accroissent le risque. Les frais généraux doivent en tenir compte.
- ☑ Offrez aux intéressés l'occasion de faire des découvertes propices à l'apprentissage tout en étant encadrés.
- ☑ Les activités participatives ne doivent pas devenir « une fin en soi »; elles doivent être de bonnes occasions de réfléchir, d'analyser, de résoudre des problèmes et d'agir.
- ☑ Encouragez les discussions amicales, libres et franches en respectant les opinions différentes des vôtres et les points sensibles de certaines personnes.
- ☑ Gérez les différences, mettez de côté vos objectifs personnels et évitez les conflits afin de maintenir l'accent sur les résultats de l'évaluation.

Ce guide s'inspire d'un texte sur les activités participatives de suivi et d'évaluation préparé par Françoise Coupal de Mosaic.net International Inc. Nous remercions Mme Coupal pour sa contribution.

Nos guides sont réservés à un usage interne.

Ils ne servent d'aucune manière à définir la politique de l'ACDI ni à la modifier.

Si vous avez des suggestions à nous faire, nous en prendrons connaissance avec le plus grand intérêt.

Voici notre adresse électronique :
dger_prb@acdi-cida.gc.ca

... Merci