



## chapitre 10 **#10**

# L'évaluation participative

## X.1 Le processus de l'évaluation

Comme le reste de ce *Manuel*, ce chapitre ne prétend pas fournir un guide complet sur la manière de réaliser les tâches pertinentes. Son but est de donner des conseils sur les aspects de la pratique de l'évaluation en relation avec la participation. Il existe un grand nombre de conseils sur les bonnes pratiques de l'évaluation dans d'autres documents, et ce chapitre part du principe que l'évaluateur et le responsable de l'évaluation concevront, géreront et réaliseront l'évaluation en accord avec ces bonnes pratiques.

L'évaluation participative est définie comme une évaluation où les acteurs impliqués dans le projet, des membres de l'équipe de projet jusqu'aux membres de la population concernée, ont l'opportunité de fournir un retour sur le projet et, si approprié, d'influencer son développement et/ou des projets futurs. En outre, elle évalue aussi comment les acteurs ont été impliqués dans le projet et comment la stratégie de participation a été mise en œuvre.

La quantité d'heures supplémentaires et d'efforts requis pour faire une évaluation de façon participative ne doit pas être sous-estimée. Des attentes peu raisonnables soit au sein de l'organisation soit parmi la population sur le niveau de participation réellement possible, étant donné les contraintes de temps et de ressources aussi bien que les objectifs de l'évaluation, sont un vrai risque. Ce chapitre recommande un type de participation assez complet; cependant, la participation et la consultation même limitées peuvent être valables mais doivent être soutenues par de la transparence quant à leurs limites. En outre, une évaluation peut encore être appelée participative avec

raison si la population affectée n'est pas impliquée dans toutes ses étapes.

Même s'il n'est pas essentiel que les méthodes participatives aient été utilisées à des phases précédentes du projet, si c'est le cas, cela augmentera considérablement les possibilités de l'évaluation participative. D'autre part, si ce n'est pas le cas, cela ne doit pas exclure la participation de la méthodologie de l'évaluation même si cela ajoute des contraintes sur l'efficacité avec laquelle cela peut être fait.

Ce *Manuel* part du principe qu'il existe un désir de travailler de façon participative mais, en fonction des objectifs de l'évaluation et du contexte à l'intérieur duquel elle est réalisée, d'autres approches et méthodes peuvent être meilleures, c'est-à-dire, mieux atteindre les objectifs. Dans le contexte d'un conflit en cours, une faiblesse critique d'une évaluation participative provient de ce que même la participation «privée» peut compromettre la sécurité de ceux qui aident les évaluateurs. De tels sujets doivent déterminer la sélection de la méthode générale d'évaluation et son degré de participation.

L'évaluation d'impact est à la fois dure à définir et dure à réaliser: elle requiert une méthodologie spécifique. Néanmoins, la participation des populations affectées dans l'évaluation de projets mis en œuvre en leur faveur est aussi très utile pour évaluer leur impact. La participation est une manière de rassembler une diversité de points de vue, d'aider à trianguler des données quantitatives collectées par d'autres moyens et d'ancrer des diagnostics qualitatifs dans les réalités locales. Seule, elle ne suffit pas à atteindre l'objectivité mais elle la soutient si elle est utilisée de façon sérieuse.

Des leçons peuvent être apprises du projet lui-même et aussi de la stratégie de participation qui est mise en place. La participation des populations affectées à l'évaluation est essentielle pour évaluer si le projet a un impact positif sur elles. Il est essentiel que l'évaluation incorpore leurs opinions et préoccupations. La participation est aussi un moyen de s'assurer qu'une diversité de points de vue est prise en compte et qu'elle soutient l'objectivité et l'impartialité. Enfin,



## Conseils & avertissements

*Les personnes qui ont été exclues du programme peuvent se plaindre ouvertement et cela peut mener à davantage de stigmatisation et de discrimination.*

*Les résultats de l'évaluation (comme un échantillon de population, une méthode et/ou des outils) peuvent exclure certains groupes minoritaires.*

*La composition de l'équipe d'évaluation peut exclure certains groupes de la participation à l'évaluation. Par exemple, dans certaines sociétés, les femmes peuvent être réticentes à interagir avec des évaluateurs masculins ou en être interdites.*

*Les évaluations sont souvent perçues comme une opportunité pour émettre des jugements à propos d'un projet ou pour pointer et même punir des parties coupables. Il est par conséquent essentiel de communiquer que l'objectif premier d'une évaluation est d'apprendre de l'expérience d'un projet plutôt que de punir.*

*Il est essentiel que l'évaluation soit objective et perçue comme telle. Les évaluations qui ne sont pas perçues comme objectives peuvent mettre en danger les évaluateurs, les équipes de projet et les populations affectées. Si l'équipe d'évaluation est perçue comme manquant d'objectivité, cela peut aussi avoir pour résultat un parti pris substantiel en termes d'accès, de traitement et d'analyse des informations.*

les résultats d'une évaluation participative tendent à être plus ancrés dans la réalité du terrain.

Il est important d'assurer de hauts niveaux de transparence dans les processus d'évaluation, depuis l'écriture des Termes de Référence jusqu'aux conclusions et aux recommandations à discuter. Une communication efficace est l'une des principales méthodes pour atteindre la transparence et promouvoir des dynamiques du « bas vers le haut » plutôt que l'inverse.

L'évaluation participative implique:

- d'écouter toutes les parties de façon à améliorer l'objectivité;
- de se concentrer sur la *triangulation* (recoupement) et la *validation* des informations;
- d'assurer la transparence du processus;
- d'informer toute personne impliquée au moment de planifier votre évaluation et de communiquer vos objectifs et résultats;
- d'assurer que les conclusions et recommandations de votre évaluation auront un impact visible sur le projet. Si ce n'est pas le cas, le risque est que les populations puissent se sentir trahies;
- de recruter des *évaluateurs* qui ont les compétences nécessaires en matière de communication, sont formés aux techniques participatives et sont objectifs.

La participation à l'évaluation a beaucoup moins de sens si la population ou les acteurs locaux n'ont pas été impliqués dans les phases de diagnostic, conception, mise en œuvre et suivi.

Les processus d'évaluation peuvent varier. Le processus étape par étape proposé dans ce chapitre doit vous aider à inclure des techniques participatives dans vos propres méthodes d'évaluation.

- 1 Quelles sont les principales motivations pour faire une évaluation participative? Quels en sont les principaux objectifs?
- 2 Qui conduira l'évaluation participative? La conduirez-vous directement avec les membres de la population, en collaboration avec des intervenants locaux ou soutiendrez-vous un intervenant local qui est déjà dans le processus de conduite d'une évaluation? Qui sera consulté?
- 3 Comment l'évaluation sera-t-elle conduite? Quelles techniques de collecte des données seront utilisées?

**QUESTIONS-CLÉS n°21:**  
*La préparation de l'évaluation participative*

Les différentes perceptions, idées et croyances au sujet du but de l'évaluation peuvent rendre les personnes très suspicieuses ou prudentes en ce qui concerne l'évaluation. Une évaluation participative, si elle est menée attentivement, peut souvent dissiper les préoccupations des gens et assurer qu'elle est un processus d'apprentissage valable.

Afin de réduire le risque de frustration et de malentendus, il est important de présenter à la population les Termes de Référence et les principes que recouvre l'évaluation.

Une approche participative peut être utilisée pour tous les types d'évaluation, quelles que soient le niveau et le type d'implication de l'acteur.

La participation à l'évaluation dépend fortement de:

- comment la décision de réaliser une évaluation a été prise;
- qui a commandité l'évaluation;

SUJET	LÀ OÙ IL FAUT ÊTRE ATTENTIF
<b>Sécurité et Protection</b>	Le processus d'évaluation peut éveiller la suspicion au sein des parties externes, en particulier si elles sont impliquées d'une certaine manière dans la crise. Si les personnes sont bien informées sur les objectifs de l'évaluation et les secteurs à évaluer, les malentendus sont moins à même de surgir.
	L'équipe d'évaluation peut être perçue comme ayant des liens avec un groupe spécifique, et donc leur faire courir des risques.
	Une évaluation peut souligner des problèmes relatifs à une mauvaise gestion, à des abus, aussi bien qu'à des erreurs dans la conception initiale ou des difficultés non prises en compte. Des décisions doivent être prises et des actions entreprises qui peuvent entraîner des dangers potentiels pour ceux qui ont détecté le problème ou ceux qui en sont responsables.
	Dans certains contextes, les réunions et discussions avec les populations affectées leur font courir des risques. Les discussions, en particulier les entretiens individuels, peuvent être vues comme une occasion de transmission d'informations « stratégiques ».
	Les évaluations peuvent être vues comme des « sanctions » et comme une menace pour les employés et d'autres personnes impliquées dans le projet.
	Vos principes et votre mission peuvent vous faire courir des risques en tant qu'évaluateur. Par exemple, si votre mission implique de convaincre des personnes de témoigner de violations des droits de l'homme.
<b>Principes humanitaires</b>	Certains groupes peuvent avoir un intérêt à manipuler le processus et faire des recommandations qui leur bénéficient, au détriment d'autres groupes.

- qui réalise l'évaluation ;
- quelle phase du cycle de projet est en cours ;
- où le projet est en train d'être mis en œuvre ;
- comment la crise affecte le projet.

### 8.1.1 ⊕ Qu'est-ce qui a suscité l'évaluation ? Qui a pris la décision et qui la réalisera ?

Idéalement, l'évaluation est programmée durant la phase de conception du projet et les personnes sont impliquées dans le processus permettant de décider quand et où les données seront rassemblées. Cependant, ces conditions sont rarement réunies.

Le suivi peut aussi mettre à jour une zone spécifique qui requiert une analyse plus approfondie. Enfin, les populations, les acteurs locaux ou internationaux, comme les bailleurs ou les sièges d'organisation peuvent aussi exiger que certains processus soient évalués.

Dans tous les cas, lancer le processus d'évaluation implique de communiquer aux populations affectées les raisons de réaliser une évaluation. Plus le degré de transparence est grand, plus les populations affectées seront volontaires pour y participer.

Les évaluations peuvent être réalisées par un groupe externe d'évaluateurs, une équipe d'acteurs ou des équipes mixtes. Les évaluateurs ne sont pas nécessairement des employés de l'organisation commanditaire. Un sujet important à cette phase est de clarifier qui est qui et qui sera finalement « sur le terrain » pour conduire les réunions et les *focus-groups*.

#### Pourquoi lancer une évaluation maintenant ?

Le moment où l'évaluation a lieu affectera à la fois :

- la motivation des membres de la population pour participer ;
- leur disponibilité pour y prendre part.

La communication sur la pertinence de l'évaluation et les raisons pour lesquelles elle est menée à un moment particulier est clé pour motiver les populations.

## Conseils & avertissements

*Si l'évaluation a été commanditée par une organisation externe, soyez prêt à fournir des informations sur leur mandat, leur mission et leurs buts stratégiques.*

*La participation à l'évaluation est particulièrement utile quand les personnes comprennent les bénéfices pour les populations affectées.*

*Si vous appartenez à une équipe d'évaluateurs externes, internes ou mixtes, il est important que les évaluateurs soient perçus comme « indépendants », c'est-à-dire comme une entité distincte de l'équipe de projet.*

*Découvrez quelles perceptions ont les personnes de l'organisation commanditaire et si cela a des incidences spécifiques en termes de sécurité et de protection dans ce contexte. Vous devez vous assurer que vous ne faites pas courir de risque aux informateurs, aux acteurs de l'aide et/ou aux évaluateurs.*

*Si l'évaluation est à même de mettre le doigt sur des sujets sensibles comme une mauvaise gestion, une perte des biens ou d'autres problèmes relatifs à la gestion des ressources, soyez attentif à ne pas être « trop expansif » ou à ne pas être perçu comme « à la recherche du coupable ».*

*La raison pour réaliser une évaluation peut être liée à la crise (par exemple, les préoccupations de sécurité, de nouveaux groupes vulnérables) ou à des demandes d'une population spécifique (par exemple, des plaintes à propos des procédures de ciblage, de produits et de services mal utilisés ou échangés). Soyez attentif quand vous communiquez ces informations à ne pas compromettre la sécurité des personnes.*

*Les évaluateurs sont souvent pris à tort pour d'« autres ONG internationales », faisant émerger les attentes de la population. Soyez prêt à communiquer aux populations affectées que les évaluateurs ne fourniront pas, du moins pas directement, de nouveaux projets, produits ou services.*

*Soyez sûr que vous utilisez la traduction correcte du mot « évaluateur » dans les langues locales. Dans certaines circonstances, le terme évaluateur peut avoir d'autres significations cachées telles qu'« enquêteur » ou « agent de renseignement ».*

### H.1.2 Établir les Termes de Référence

Impliquer la population dans l'établissement des Termes de Référence peut être très utile pour soutenir leur implication dans l'évaluation et leur appropriation des résultats.

#### Définir les objectifs de l'évaluation

Définir collectivement les objectifs de l'évaluation est clé pour impliquer les populations affectées.

- Est-ce pour évaluer la pertinence du programme du point de vue des populations affectées et pour mesurer si les besoins ont changé ou non ?
- Est-ce pour identifier les effets de l'intervention sur une série de problèmes spécifiques ?
- Est-ce pour évaluer l'impact du programme ?
- Est-ce pour adapter l'intervention à la situation actuelle ?
- Est-ce pour comparer comment les activités ont évolué par rapport au plan d'action initial ?
- Est-ce pour lancer un processus d'apprentissage visant à prévenir que des erreurs ne se répètent ?
- Est-ce pour évaluer le niveau de satisfaction de la population ?

Les objectifs d'évaluation doivent répondre à des besoins spécifiques, être perçus comme utiles et/ou nécessaires pour le programme et, si possible, être en lien avec les bénéfices spécifiques de la population.

Il faut clarifier dès le commencement que l'évaluation ne cherche pas à appliquer des sanctions.

De cette façon, vous pouvez développer un processus basé sur la confiance et l'empathie, et encourager la participation.

#### Travailler avec des organisations partenaires

Établir un partenariat afin de réaliser une évaluation requiert du temps et implique une responsabilité partagée pour l'évaluation. En même temps, ces évaluations tendent à être plus riches et peuvent fournir une vision générale de la situation

## Conseils

*Vous pouvez demander aux participants de proposer des dates et des horaires pour les activités de l'évaluation. Vous pouvez utiliser des techniques participatives telles que les lignes historiques et les calendriers journaliers pour identifier quand les populations affectées sont disponibles pour participer à votre évaluation (jours et aussi horaires de la journée).*

*Soyez conscient que les femmes et les jeunes filles ont beaucoup moins de temps libre que les hommes et les garçons dans une communauté à cause de leurs responsabilités domestiques et sociales, et qu'il peut y avoir des restrictions sur leurs mouvements à l'extérieur de la maison, en particulier la nuit tombée.*

*Essayez de prévoir des activités d'évaluation à une heure acceptable et pratique pour que les femmes puissent y assister et assurez-vous que les activités d'évaluation ne sont pas trop longues.*

*Il est possible d'organiser un focus-group pour encourager les participants à prendre part à des activités de « brainstorming » dans le but de générer des idées pour les Termes de Référence.*



## Conseils & avertissements

*Les partenaires potentiels comprennent les assemblées traditionnelles et les institutions locales. Il peut être utile de demander à la population d'identifier les mécanismes collectifs existants de résolution des problèmes à condition qu'ils soient culturellement et socialement acceptés et de négocier pour travailler avec eux.*

*Étant donné que l'évaluation est un exercice complexe à multiples intervenants, il est important d'exposer les procédures pour guider le processus d'évaluation. Par exemple, cela peut impliquer un comité de pilotage composé de représentants des différents intervenants.*

*Pour l'évaluation, il est très important d'identifier les partenaires les plus appropriés. Contrôler un processus d'évaluation ou y être impliqué peut être une source de pouvoir. Pour assurer l'objectivité, les organisations perçues comme non représentatives ou connues pour avoir une histoire problématique doivent être évitées. Si une organisation ne peut pas avoir accès à un groupe de population-clé (les femmes et d'autres groupes ethniques par exemple), il peut être possible de travailler avec plusieurs organisations pour assurer qu'un échantillon représentatif de la population est consulté.*

*Prenez soin d'éviter le risque d'être manipulé ou instrumentalisé par des acteurs avec un agenda caché ou par des acteurs impliqués dans la crise, en particulier dans les conflits armés.*

*Il est essentiel d'assurer qu'une fois que vous avez lancé une approche participative, assemblées traditionnelles et institutions locales continuent à être impliqués dans des exercices de «feedback» tout au long du processus de l'évaluation.*

qui va au-delà de l'étendue et des limites du projet.

Il est très important de clarifier le rôle et le champ de responsabilité de chaque intervenant ainsi que d'assurer qu'ils ont la capacité (exemples: ressources, temps, savoir-faire) de tenir leurs engagements. Si vous avez l'intention d'établir un partenariat pour réaliser une évaluation, nous vous recommandons de consulter le chapitre 5: *Réussir vos partenariats*. Il se peut que vous ayez à rédiger un contrat et clarifier les engagements de chaque partie, en particulier en termes de communication (qui est responsable des résultats de l'évaluation et d'autres sujets comme la confidentialité, l'indépendance, etc.).

### Définir les critères et indicateurs de l'évaluation

Les critères de qualité sont les principes ou standards utilisés pour évaluer la qualité d'un projet. Les indicateurs sont des variables utilisées pour mesurer si les critères de qualité ont été atteints selon les seuils spécifiques.

Impliquer les intervenants (primaires et/ou partenaires) dans la conception des critères et indicateurs de l'évaluation augmentera leur motivation et facilitera le processus d'adaptation des indi-

cateurs à la culture et aux compétences locales.

Si des critères et/ou des indicateurs de l'évaluation diffèrent des critères de qualité du projet, il peut être utile d'évaluer de quelle façon ils sont complémentaires avant d'entreprendre l'évaluation.

Si des intervenants sont impliqués dans la phase de conception, ils auront déjà participé à la conception des objectifs du projet, des critères de qualité et des indicateurs (voir chapitre 9: *La mise en œuvre et le suivi participatifs*).

Si la participation est un critère ou un objectif du projet, il doit être évalué comme tel (voir sections *Réexaminer votre stratégie de participation* à la fin de chaque phase du cycle de projet).

### Le profil de l'équipe d'évaluation

Une évaluation est en général une intervention relativement brève (par rapport au projet lui-même) et, de fait, les compétences personnelles, l'image, l'attitude et l'objectivité de ceux qui conduisent l'évaluation sont des facteurs-clés dans la rapidité avec laquelle

*Il a été demandé à Goal Team Consult (GOTEC), une organisation congolaise, d'évaluer l'impact socio-économique de la reconstruction de la route nationale Sake-Masisi et d'autres interventions en faveur des populations de cette région entreprises par German Agro Action (GAA).*

*Des focus-groups et des entretiens (utilisant un questionnaire) figuraient parmi les diverses approches utilisées dans l'évaluation. Les personnes qui demandaient d'assister aux focus-groups étaient des «gens... qui ont une certaine influence dans la direction de la communauté, notamment les membres du comité de développement local, les autorités traditionnelles et les autorités politico-administratives, les enseignants, les infirmières, les travailleurs du centre de santé, le clergé, etc.».*

*Si vous réalisez une évaluation participative, vous devez être prêt à mesurer le programme avec les critères et les indicateurs mis en avant par la population et les acteurs locaux. Ils ne correspondront pas nécessairement aux critères et indicateurs fixés par le bailleur et le siège des organisations, ou aux standards reconnus internationalement, mais peuvent être très riches et refléter de façon plus adéquate les réalités et priorités locales.*

*Vous devrez expliquer les termes «critères de qualité» et «indicateur», auquel cas, essayez de faire simple.*

*Essayez de comprendre et de traduire consciemment le sens des critères mis en avant par les bailleurs ou les sièges, en gardant à l'esprit qu'ils peuvent devoir être adaptés ou révisés pour correspondre aux points de vue des intervenants impliqués dans le processus participatif.*

## Exemple

## Conseils & avertissements

## Conseils & avertissements

*Au moment de composer votre équipe d'évaluation, il est important de faire attention aux questions sensibles liées à l'accès aux différents groupes de population (notamment aux rôles des hommes et des femmes) et aux coutumes locales.*

*Essayez d'atteindre un équilibre interne-externe dans la composition de votre équipe. Vous pouvez par exemple recruter :*

- *un évaluateur local qui connaît la région, comprend le conflit, comment il a affecté la population et s'adresse à elle avec la sensibilité requise ;*
- *un évaluateur externe avec une vision globale et l'expérience d'autres contextes.*

*Selon les objectifs de votre évaluation, l'équipe d'évaluation peut aussi inclure des représentants de la population sélectionnés parmi l'ensemble de ses membres. La légitimité des représentants est essentielle pour assurer que le processus et les résultats de l'évaluation seront acceptés par la population. Le désavantage potentiel de cette approche est que les représentants de la population peuvent être réticents pour soulever des problèmes spécifiques à un groupe donné mais cela peut être surmonté en impliquant plusieurs parties prenantes.*

*Au moins un membre de l'équipe d'évaluation doit parler couramment la langue et les dialectes locaux pour assurer que les subtilités et les nuances sont parfaitement intégrées.*

*Quand vous travaillez avec un traducteur, assurez-vous qu'il/elle a aussi une certaine compréhension des méthodes participatives.*

*Pour éviter la confusion entre l'équipe d'évaluation et l'équipe de projet, expliquez la différence à la population. Cela lui permet d'être à l'aise pour signaler des faiblesses du projet à l'équipe d'évaluation.*

*Assurez-vous que la composition de l'équipe n'exclut pas automatiquement certains groupes de population ou n'augmente pas la probabilité que certaines minorités ne soient pas entendues. Dans des zones de conflit en particulier, il existe un risque accru que les évaluateurs soient perçus comme partiaux ou au moins comme pas tout à fait neutres (à cause de leur nationalité ou de leur profil).*

s'établit une relation basée sur l'empathie et la compréhension.

### Définir les méthodes pour collecter et analyser les données

Des méthodes de collecte de l'information peuvent être définies avec la participation de la population. De nouvelles techniques peuvent émerger, lesquelles peuvent ajouter une dimension supplémentaire au processus d'évaluation ainsi qu'aux recommandations et soutenir l'appropriation par la population des résultats de l'évaluation.

### Communiquer et valider les Termes de Référence

#### Aux acteurs

Une fois les Termes de Référence rédigés, il est utile de les présenter aux acteurs. Cela aide à les entériner et permet à chacun de reconnaître en public les responsabilités prises par les différentes parties, ainsi que les objectifs, les résultats attendus et les ressources requises par l'équipe.

#### Aux populations affectées

Vous pouvez présenter les Termes de Référence aux représentants de la population affectée durant des assemblées traditionnelles, un atelier ou un *focus-group*. Quand l'évaluation couvre une vaste région, il est important de valider les Termes de Référence dans chaque zone que vous visitez.

## Conseils

*Souvenez-vous du concept d'ignorance optimale, puisque « trop d'information tue l'information » : essayez d'identifier quelle information est essentielle à collecter et quels sont les moyens les plus appropriés pour la collecter, en fonction des contraintes de temps et de ressources. Discuter de cela avec les participants peut aider à identifier des façons originales de se concentrer pour obtenir une information essentielle.*

*Les acteurs locaux peuvent vous aider à déterminer ce qui est faisable et adéquat, en lien avec le budget et le temps dont vous disposez. En outre, ils peuvent être en mesure d'allouer des ressources et du temps pour faciliter le processus, par exemple en proposant des lieux pour des discussions avec les membres de la population, en organisant des sessions de « feedback », en fournissant un accès à certains groupes, etc.*

*N'oubliez pas de budgéter et de planifier les activités qui ont lieu avant et après les exercices participatifs (exemples : contacter les populations avant la réunion, confirmer la réunion, prévoir une réunion pour présenter les résultats, etc.).*

## Conseils & avertissements

*Vous assurer que la population est informée au moyen des canaux de communication existants peut avoir un effet très positif sur votre évaluation. L'information doit être disponible dans les langues locales et via un média culturellement accepté.*

*Soyez prêt à inclure des modifications dans les Termes de Référence basés sur les retours des acteurs et des membres de la population. Ne pas le faire peut mener à une perte de motivation des participants avant que l'évaluation n'ait même commencé.*

- La population a-t-elle exprimé des attentes ou des préoccupations vis-à-vis des produits de l'évaluation ? Comment l'équipe d'évaluation peut-elle les prendre en compte ?

### Collecter des données

Arrivé à ce point, nous vous recommandons fortement de relire les chapitres 4 (*Les techniques de communication*) et 5 (*Réussir vos partenariats*). Cependant, vous trouverez ci-dessous les points-clés spécialement liés à l'évaluation.

Préparez-vous à vous présenter et examiner les Termes de Référence avec la population chaque fois que vous êtes dans un nouveau groupe. Assurez-vous que la population sait qui vous êtes et ce que vous faites ici. Rappelez votre rôle et en quoi il diffère de celui de l'équipe de projet.

### La triangulation comme règle

Souvenez-vous que le but est à la fois de rassembler des opinions et d'acquérir une vision suffisamment objective. Par conséquent, il est essentiel au moment de rassembler des données de :

## K.1.3 Collecter et analyser les données

### Se mettre en route

Avant de débiter l'évaluation, il faut notamment se poser les questions suivantes :

- Les partenaires sont-ils préparés et comprennent-ils totalement leur rôle dans le processus ?
- Tous les membres de l'équipe comprennent-ils l'éthique qui se trouve derrière l'évaluation autant que l'importance de la confidentialité et d'éviter les sujets tabous ?
- La population a-t-elle été informée de l'évaluation, de là où elle aura lieu et pourquoi ?

- trianguler les faits, opinions et rumeurs, c'est-à-dire, de vérifier ce que vous entendez en le recoupant avec plus d'une source ;
- fournir la preuve de vos découvertes et affirmations.

### L'analyse participative des données

L'analyse des données est rarement faite de façon participative. L'équipe d'évaluation doit souvent mettre en forme les informations qu'elle collecte et analyse elle-même. L'analyse participative peut aider à fournir de multiples points de vue et analyses de la même information. Elle soutient aussi l'appropriation par des acteurs pertinents des résultats et des recommandations de l'évaluation.

L'analyse des données commence souvent au moment de rassembler les données, surtout quand les participants sont à même d'exprimer leurs points de vue et analyses. Cependant, l'analyse des données se poursuit tout au long du processus d'évaluation au fur et à mesure que de nouvelles informations et opinions sont rassemblées, jusqu'à ce que le rapport final soit écrit et diffusé.

### Réexaminer continuellement les méthodes utilisées

Les choix méthodologiques faits au moment de la définition des Termes de Référence peuvent se révéler inadéquats lorsqu'on les met en pratique. Vous pouvez

*Durant une réunion générale, l'équipe de projet a présenté l'évaluateur comme « quelqu'un du siège ». L'évaluateur est intervenu pour clarifier son rôle, qu'il était un évaluateur externe et non de l'organisation, invitant par là les membres de la population à parler plus ouvertement de certains sujets concernant le programme et l'organisation qui le met en œuvre.*

## Exemple

*Assurez-vous lorsque c'est possible que les réunions et/ou ateliers seront organisés en avance et que le matériel nécessaire sera disponible.*

*Les traducteurs et le personnel local détermineront dans une large mesure la qualité de votre relation avec les assemblées locales. Leur personnalité, la façon dont ils sont perçus par la communauté, ainsi que leur capacité à créer de l'empathie auront une influence déterminante sur la qualité du dialogue.*

*Vous ne devez pas nécessairement conduire vous-même les ateliers d'évaluation ! Lorsque cela est possible, éloignez-vous du groupe afin d'observer et d'écouter. Cela est souvent plus utile et vous risquerez moins d'influencer l'information qui circule. Cependant, faites attention à ce que les participants soient correctement représentés.*

*Pendant des ateliers, des entretiens, des focus-groupes ou d'autres types de réunion, gardez à l'esprit les questions éthiques, en particulier la question de la confidentialité et de l'anonymat.*

## Conseils & avertissements



*Au moment où vous collectez de l'information au moyen de sessions de groupes, vous pouvez analyser l'information qui est rassemblée avec le même groupe (par exemple, l'analyse d'une carte dessinée collectivement).*

*Vous pouvez soutenir les discussions analytiques en posant des questions telles que : « Pourquoi pensez-vous que cela est arrivé ? », « Comme cela s'est-il produit ? ». Toutefois, les participants doivent aussi se sentir libre d'exprimer leur point de vue comme ils le souhaitent.*

*Vous pouvez jouer avec la taille des groupes : par exemple, des petits groupes peuvent soumettre à discussion leur évaluation de sujets spécifiques avant une plus large assemblée.*

*Il peut être utile d'organiser les participants en petits groupes et de leur demander de présenter leurs observations en fonction de sujets spécifiques.*

*Prenez soin de différencier ce qui relève du fait, de l'opinion et de la rumeur. Essayez de valider les faits, de justifier les opinions et de comprendre les rumeurs.*

découvrir, par exemple, que vous n'avez pas accès aux bons groupes ou que certaines analyses sont partiales et vous empêchent d'obtenir une information complète et fiable.

Malgré les contraintes de temps, il est important de régulièrement marquer un pas en arrière pour voir l'image globale durant le processus de collecte et d'analyse. Les questions à vous poser incluent :

- Les méthodes utilisées sont-elles efficaces ? (Par exemple, les opinions des participants sont-elles vraiment entendues ?)
- La composition des *focus-groups* et des assemblées est-elle adéquate pour traiter des sujets importants et assurer une réelle implication des participants ?
- Comment pouvons-nous réviser nos méthodes selon ces observations ?

#### X.1.4 Valider et communiquer vos résultats

Les processus d'évaluation se concentrent souvent sur l'extraction d'information : la population est consultée, leurs opinions sont prises en compte, leur point de vue sur la qualité et la pertinence du projet est enregistré. L'équipe d'évaluation se retire pour préparer le rapport, souvent en donnant peu de retour par la suite.

L'évaluation participative demande beaucoup de temps. Il est peu probable que la population s'implique à moins que l'information ne soit aisément accessible, que les données ne soient pertinentes et cohérentes, et qu'elle ne reçoive un vrai retour sur les résultats.

Communiquer les résultats et recommandations de l'évaluation peut avoir lieu en trois étapes :

#### 1. Valider informellement les résultats

Valider les résultats est particulièrement important si vous avez l'intention de citer les commentaires faits par des participants pour soutenir les résultats de l'évaluation.

#### 2. Écrire le rapport

Une des difficultés provenant des approches participatives consiste à analyser et présenter les données de telle façon que la richesse des perspectives et l'implication des différents acteurs ne soient pas perdues dans le rapport final. Trop souvent, une personne ou, au mieux, quelques personnes sont responsables de la quasi-impossible tâche de synthétiser la masse de données brutes et de la présenter dans un rapport.

L'écriture du rapport peut être faite en collaboration avec des acteurs et des représentants de la population. Cet exercice peut mener à un débat particulièrement stimulant plein d'idées et de recommandations innovantes.

#### 3. Communiquer formellement des résultats

Présenter formellement les résultats de l'évaluation à la population est tout aussi important que de les consulter. Cela constitue votre opportunité de donner à la population votre retour sur ce qui a été fait et comment. De cette façon, vous pouvez désamorcer toutes les rumeurs qui ont pu apparaître durant le processus de collecte de l'information. Présenter vos observations en public vous donne aussi l'opportunité d'exprimer vos propres opinions à propos du projet.

*Essayez de discuter des premiers résultats avec des acteurs-clés à mesure que l'évaluation progresse. C'est aussi une opportunité pour demander s'ils sont satisfaits de vos méthodes.*

Conseils

*Maintenir la transparence en communiquant régulièrement à propos de l'évaluation n'est pas sans danger. En effet, cela rend public les erreurs et les échecs, les contraintes et les difficultés, de même que les succès ! Cela peut aussi mettre en lumière certaines responsabilités et des attitudes propres à certains acteurs-clés. Mettre l'information dans l'arène publique peut être risqué. Soyez attentif à ne pas « sur-communicuer » !*

Avertissement

## Conseils & avertissements

*Une version provisoire du rapport peut être distribuée discrètement aux acteurs-clés pour recueillir leurs commentaires.*

*Souvenez-vous que lorsque vous validez vos observations, vous n'êtes pas en train d'essayer de convaincre la population que vos observations sont correctes. Au contraire, le but est d'écouter leurs opinions une seconde fois, de trianguler vos informations et peut-être de réviser vos résultats.*

*Consulter les populations affectées à propos des résultats de l'évaluation sans prendre en compte leurs recommandations peut être ressenti comme irrespectueux et vous courez alors le risque de perdre en crédibilité et en légitimité. Essayez de communiquer quelles recommandations vous avez pris en compte et pourquoi vous n'avez pas été en mesure de garder les autres.*

*Soyez prudent avec les recommandations déjà prêtes qui ne correspondent pas aux besoins d'apprentissage de l'équipe ou de l'individu ou bien sont difficiles à appliquer. Soyez ouvert aux recommandations des participants même si elles diffèrent des vôtres.*

## Conseils

*Essayez de trouver le bon équilibre au niveau de la langue, du ton et de la qualité de présentation.*

*Essayez d'avoir une version du rapport traduite dans la ou les langues locales.*

*Quand vous écrivez le rapport d'évaluation, essayez de suivre la même structure que celle proposée à la population dans les Termes de Référence pour faciliter la compréhension du rapport.*

*Impliquer trop de personnes dans l'écriture du rapport peut être délicat. Vous pouvez plutôt consulter des individus-clés sur des passages précis du rapport. Par exemple, un groupe de commerçantes peut participer à la rédaction des résultats liés à la participation des femmes dans les programmes de réhabilitation économique.*

*Prendre en compte les retours et les résumés présentés à la fin des ateliers et des réunions, puis s'y référer dans votre rapport, rendra vos résultats plus légitimes.*

En plus de faire une présentation formelle, diffusez le rapport aux personnes et institutions pertinentes dans la langue appropriée.

## K.15 De l'apprentissage des leçons à leur utilisation

### Citation

« L'apprentissage n'est pas tant un processus accumulatif, chaque nouveau savoir venant s'empiler au sommet de la connaissance existant, qu'un processus dynamique actif dans lequel les connexions sont constamment changeantes et la structure reformatée. »

K. Patricia Cross

Tandis que les acteurs humanitaires viennent et s'en vont, les populations restent et sont les témoins des mêmes erreurs répétées indéfiniment. Tirer des leçons de l'expérience et les mettre en pratique est essentiel pour démontrer du respect envers les populations affectées et précieux pour construire la légitimité et la crédibilité d'une organisation.

*Essayez de faire la distinction entre l'observation et l'opinion. Les participants ne partageront pas nécessairement votre point de vue mais ils peuvent valider la pertinence de vos observations. Vous pouvez gagner le soutien des participants en ce qui concerne les résultats et conclusions.*

*Essayez d'éviter de fournir de l'information que la population a déjà. Si cela vous est demandé, soyez prêt à donner une information plus détaillée.*

*Essayez de présenter les résultats d'une manière qui soit aussi intéressante et claire que possible pour les participants. Évitez les présentations exagérément statistiques ou académiques.*

*Si vous avez analysé les résultats de l'évaluation de façon participative et inclus les recommandations de la population dans votre rapport, il se peut que vous vouliez vous référer à cet apport dans votre présentation et remercier les participants pour leur soutien.*

*Les enjeux des résultats d'évaluation sont importants. Il peut y avoir des tensions et des désaccords parmi les participants selon les conclusions qui doivent être retenues. Essayez de rester calme et objectif, évitez de pointer du doigt et de vous impliquer personnellement dans la discussion.*

*Une manière de gérer les désaccords consiste à rappeler aux populations affectées que le rapport d'évaluation représente les recommandations des évaluateurs.*

*Même si la population exprime sa satisfaction par rapport à la façon dont l'équipe d'évaluation a compris son point de vue et l'a représentée, elle n'est en aucune manière responsable des résultats de l'évaluation et du rapport. Assurez-vous d'avoir totalement clarifié ce point.*

*Accordez une attention particulière à toute promesse de confidentialité ou de discrétion que vous avez faite avant de citer des observations précises en réunions publiques.*

*Souvenez-vous que présenter les résultats de l'évaluation devant les assemblées traditionnelles les rend « officielles » et, par conséquent, plus difficiles à modifier après l'événement.*

*L'évaluation participative et toutes les rumeurs qu'elle peut avoir générées peuvent avoir fait émerger des attentes de la part de la population. Votre présentation formelle est une bonne opportunité pour clarifier que toutes les recommandations peuvent ne pas être immédiatement appliquées.*

## Conseils & avertissements

## Conseils & avertissements

*Il est important que l'équipe de projet communique de façon transparente sur les recommandations qui peuvent ou non être prises en compte. Cela doit expliquer pourquoi certaines recommandations ne seront pas mises en pratique et comment elles ont été priorisées.*

*Évitez de « pointer du doigt » quand vous mettez en lumière des erreurs et planifiez des actions correctives. Cela s'avère démotivant et peut mener à des tensions entre les personnes impliquées dans le projet.*

## Avertissement

*Quand vous impliquez les membres de la population dans l'application des leçons apprises, essayez de respecter leurs contraintes de temps et les engagements qu'ils ont par ailleurs. Il est préférable d'éviter de déléguer des activités ou d'encourager la participation dans des activités trop abstraites ou bien trop éloignées des produits du projet.*

En outre, le but de l'évaluation n'est pas atteint si les leçons apprises ne sont pas utilisées pour améliorer le projet. Cela est particulièrement important quand les membres de la population ont été impliqués dans l'évaluation puisque leurs attentes auront augmenté. Les processus d'évaluation qui se limitent à assurer la conformité ou la collecte d'informations peuvent provoquer une immense frustration parmi les acteurs locaux.

Mettre en pratique les leçons apprises via l'évaluation entraîne deux phases principales :

1. réexaminer les résultats de l'évaluation pour sélectionner et prioriser les recommandations qui peuvent être exécutées ;
2. définir les mécanismes pour mettre ces recommandations en pratique.

Ces phases sont peu souvent réalisées, et même rarement faites de façon participative. Impliquer la population et les partenaires locaux dans ce processus peut beaucoup aider au renforcement de la relation entre la population affectée et l'organisation humanitaire, ainsi que dans la construction de l'appropriation du programme par la population.

### 1. Prioriser les leçons à utiliser

L'exercice de priorisation peut être mené par l'équipe de projet et les partenaires-clés. Les représentants de la population peuvent fournir des éléments-clés sur la manière dont certaines recommandations peuvent être mises en pratique. En outre, leur perception des recommandations

devant être mises en œuvre en priorité peut différer de celle du personnel de l'organisation. Enfin, c'est une bonne manière d'assurer la transparence et la communication en ce qui concerne les recommandations à retenir et pourquoi.

### 2. Appliquer les leçons

De nouveau, impliquer les représentants de la population dans le processus peut soutenir la collaboration, l'appropriation et la communication.

Mettre en œuvre une stratégie de participation nécessite de réexaminer régulièrement comment la participation a fonctionné à chaque phase du cycle de projet. L'objectif de ce réexamen périodique est d'encourager le lecteur à réfléchir sur la motivation et les objectifs de départ quant à l'utilisation d'approches participatives ainsi que de faire tous les ajustements nécessaires pour atteindre ces objectifs.

### Qui a participé et comment ?

Le tableau de la page suivante peut vous aider à décrire comment vous avez conduit l'évaluation participative en écrivant qui a participé et comment, pour chaque étape du processus.

En plus de décrire ce qui a été fait, il est essentiel de considérer si ceux qui y ont pris part ont senti qu'ils étaient véritablement consultés, étaient capables de vraiment exprimer leurs préoccupations, avaient l'espace pour s'exprimer ouvertement et ont vraiment participé.

Cela peut être évalué en consultant un simple échantillon de ceux qui ont participé au processus de l'évaluation, de préférence par quelqu'un qui n'a pas participé au processus (parce que cela influencerait les réponses).

### La participation a-t-elle été un succès ?

Pour répondre à cette question, vous pouvez prendre en compte certaines de ces questions :

## K.2 Réexaminer la participation pendant l'évaluation



ÉTAPE	QUI A PARTICIPÉ?	COMMENT ONT-ILS PARTICIPÉ?
Lancer le processus d'évaluation		
Rédiger les Termes de Référence de l'évaluation		
Collecter et analyser les données		
Valider et communiquer les résultats		
Apprendre de l'évaluation		

- Sécurité et protection: Des évaluateurs, des membres de l'équipe de projet, des participants, d'autres acteurs ou membres de la population ont-ils été exposés à des risques comme résultat du processus d'évaluation participative? Quelles mesures avez-vous prises pour vous assurer que les participants n'étaient pas exposés?
- Impartialité et indépendance: Avez-vous été capables de respecter vos principes d'indépendance et d'impartialité en étant attentif à ceux avec qui vous collaboriez et en communiquant vos principes?
- Discrimination et marginalisation: Avez-vous été capables d'accéder aux minorités, d'écouter les «sans-voix» et finalement de travailler avec eux sans les stigmatiser davantage ou créer des menaces à leur sécurité?
- La participation vous a-t-elle permis de consulter une diversité d'acteurs et de fournir une preuve claire et objective pour les faits que vous présentez dans le rapport d'évaluation?
- La participation a-t-elle soutenu l'appropriation, par la population affectée, des recommandations, et par là même facilité la mise en œuvre des mesures correctives?

- L'évaluation a-t-elle eu des impacts négatifs sur la sécurité des personnes impliquées dans l'évaluation et/ou le projet (par exemple, en mettant en lumière des erreurs et des abus), ainsi que sur le projet (par exemple, en mettant en lumière des échecs et des faiblesses)?
- La participation et une forte communication vous ont-elles permis d'éviter ou de réduire tout impact négatif potentiel que l'évaluation pourrait avoir eu sur les populations affectées, sur le projet, sur l'équipe de projet et/ou sur l'équipe d'évaluation?
- La participation vous a-t-elle permis de prendre en compte des préoccupations-clés de la population affectée au moment de définir les objectifs et les Termes de Référence de l'évaluation?
- La participation vous a-t-elle permis de prendre en compte les différents points de vue des différents groupes de population, mais aussi de faire des recommandations pertinentes et complètes?
- Est-ce que la connaissance, l'expertise et les ressources locales ont soutenu l'accomplissement des objectifs de l'évaluation, notamment en aidant à identifier et dépasser les contraintes ou en mettant en lumière des opportunités locales?
- La participation a-t-elle réduit le risque de manipulation du processus et des recommandations de l'évaluation par certains acteurs? Est-ce que le fait de consulter une diversité de groupes vous a permis de rester objectif et impartial?
- La population est-elle satisfaite de son niveau d'implication dans l'évaluation et d'information au sujet des objectifs, du processus et des résultats?
- La population a-t-elle le sentiment que l'évaluation a pris en compte ses caractéristiques culturelles, sociales et religieuses?
- La participation vous a-t-elle permis d'identifier et d'utiliser de l'information et des ressources existantes pour l'évaluation (par exemple, des données préalablement collectées), et donc d'éviter d'aller à l'encontre ou de dupliquer des activités?

- La participation a-t-elle aidé à définir des recommandations cohérentes avec d'autres projets et activités, en particulier des activités de membres de la population ?
- La participation vous a-t-elle permis de promouvoir l'appropriation des résultats de l'évaluation via les réseaux locaux et les membres de la population ?
- Les retours et apports des participants vous ont-ils permis d'adapter la stratégie de l'évaluation de façon appropriée et à temps par rapport aux développements du contexte et/ou de la crise ?
- La participation vous a-t-elle permis d'identifier et d'utiliser des ressources locales (exemples: expertise, temps, savoirs locaux, expérience, logistique, etc.) pour réaliser l'évaluation ?
- L'utilisation de ressources locales (exemples: expertise, temps, savoirs locaux, expérience, logistique, etc.) a-t-elle augmenté l'efficacité de l'évaluation, par exemple la quantité et la qualité d'information collectée (et/ou la couverture) en fonction du temps et des ressources disponibles ?
- Les membres de la population contribuent-ils au processus d'apprentissage des leçons et à la construction d'une mémoire du projet de manière à éviter de répéter des erreurs ?
- Les membres de la population ont-ils soutenu l'application effective des recommandations-clés ?
- Avez-vous collaboré avec la population durant l'évaluation comme vous aviez prévu de le faire ?
- Avez-vous atteint les objectifs de l'évaluation participative ? Oui ou non ? Et pourquoi ?
- Les réalisations faibles eu égard à la participation sont-elles imputables à des faiblesses de communication et de gestion du processus ?
- Quelles leçons avez-vous apprises par rapport au processus d'évaluation participative ? Cette question s'applique à la fois à l'équipe d'évaluation et à l'équipe de projet.