

Dix principes visant à accroître l'efficacité des évaluations

«Use of evaluation results and processes does not come automatically. It must be planned and cultivated throughout the evaluation process.»¹

À quels aspects les évaluateurs et les collaborateurs de la DDC qui font appel à leurs services doivent-ils être particulièrement attentifs pour que les résultats obtenus ne restent pas lettre morte?

1. Préparer le terrain

Une planification prospective et transparente de l'évaluation accompagnée d'une large consultation des personnes concernées permet non seulement de vaincre les résistances, mais également d'amener les parties à s'approprier le processus d'évaluation, ce qui facilitera la mise en œuvre des résultats. Dès la phase de planification, les personnes concernées doivent être informées des objectifs et de l'utilité de l'évaluation qu'il est prévu de réaliser.

2. Créer des conditions propices au changement et susciter une volonté réelle de procéder à des améliorations

Il ne saurait y avoir de changement sans une certaine marge de manoeuvre: des agendas cachés, un manque de souplesse, un contexte politique défavorable, des conflits latents et des situations confuses risquent de compromettre d'entrée de jeu la mise en œuvre des résultats. D'où l'intérêt de procéder soi-même à une analyse préalable de la situation afin d'apprécier la marge de manoeuvre existante, la disposition des personnes concernées à accepter un changement et les divers intérêts en jeu. Cette démarche permet également de mieux évaluer les risques que pourraient engendrer des effets négatifs inattendus.

3. Savoir reconnaître les attentes des décideurs et les intégrer

Lorsqu'une évaluation produit des résultats jugés importants par les décideurs dans les délais escomptés, ils ont de bonnes chances d'être acceptés. Il est dès lors important que les objectifs de l'évaluation rejoignent les attentes des décideurs et que le calendrier de l'évaluation coïncide avec les processus décisionnels prévus (critère de l'«opportunité» [timeliness]).

4. Selon les niveaux de responsabilité, ancrer le processus auprès du 'management' et des décideurs politiques.

Si le management ne soutient pas les objectifs de l'évaluation, ses résultats et les recommandations formulées, les efforts de mise en œuvre déployés par les parties concernées sont voués à l'échec. Ce sont en effet les prises de position des supérieurs hiérarchiques qui accroissent le caractère contraignant des recommandations d'une évaluation. Notamment lorsqu'il s'agit de projets en rapport avec la politique intérieure, le management joue un rôle important dans la sensibilisation des décideurs et des politiciens concernés. Qu'une évaluation corresponde à une volonté politique supérieure ou qu'elle dégage une orientation stratégique, sa portée s'en trouvera accrue.

5. Gagner le soutien des parties concernées

Si les parties concernées se tiennent sur la défensive, les résultats de l'évaluation risquent fort d'être rejetés. En préparant l'évaluation, il convient de trouver un équilibre entre questions critiques et questions valorisantes.

6. Démontrer clairement les compétences et la crédibilité des évaluateurs auprès des personnes concernées.

Le choix des évaluateurs occupe une place centrale dans l'évaluation. Les résultats seront davantage pris en compte si les parties concernées reconnaissent les évaluateurs comme des personnes crédibles, compétentes et indépendantes. Il est judicieux d'associer les parties concernées à la sélection des évaluateurs, par exemple en organisant une discussion sur les critères de sélection.

7. Rédiger les résultats de l'évaluation dans un langage compréhensible et approprié

«C'est le ton qui fait la musique» – les résultats de l'évaluation doivent être communiqués de manière compréhensible et adaptée à la culture des destinataires.

8. Donner aux parties concernées la possibilité de se prononcer sur les recommandations

Si les parties concernées ont la possibilité, à chaque étape de l'évaluation, de donner leur avis sur les résultats obtenus, elles seront plus enclines à les appliquer. Ce processus implique un vrai apprentissage qui requiert du temps. La première mouture du rapport d'évaluation doit être discutée avec les parties, afin de lever les malentendus, de combler les lacunes et de s'entendre sur l'interprétation des résultats finaux. Au terme du processus d'évaluation, il convient de donner aux parties concernées la possibilité de se prononcer par écrit sur les recommandations émises. Ce faisant, il importe de ne pas retenir seulement qui changera quoi, quand et comment, mais aussi quelles recommandations ne seront pas mises en oeuvre et pour quelles raisons. Une prise de position du «management» augmente le caractère indispensable de la mise en oeuvre des recommandations.

9. Enoncer des conclusions dont on peut suivre la logique pour en garantir la crédibilité

Les conclusions doivent être dûment motivées, afin que les parties concernées puissent les comprendre et s'en faire une opinion précise. Le rapport d'évaluation doit être conçu de manière à ce que les résultats, les conclusions et les recommandations soient clairement séparés les uns des autres, en veillant toutefois à respecter le lien logique entre ces différents éléments.

10. Formuler les recommandations avec un souci de clarté et de réalisme

Les recommandations doivent être précises et s'adresser sans ambiguïté aux parties concernées en fonction de leur statut hiérarchique et de leur compétence. La concision est également appréciée.

¹Trad.: La mise à profit des résultats et des méthodes d'une évaluation ne va pas de soi. Il faut y penser tout au long du processus de l'évaluation et prévoir les mesures nécessaires. Horton, Douglas et al, 2003: Evaluating Capacity Development: Experiences from Research and Development Organizations around the World. ISBN 92-9118-069-6. p. 119.

DEZA
Evaluation & Controlling
Freiburgstrasse 130
CH-3003 Bern
Tél. +41 (0) 31 325 92 77
Fax +41 (0) 31 323 08 49
E-Mail ec@deza.admin.ch

www.deza.admin.ch