

Partie 3

LES OUTILS D'ÉVALUATION



Introduction

Les outils de planification de projet

Les outils de planification de l'évaluation

Les outils de mise en œuvre de l'évaluation

L'application des résultats de l'évaluation

Nous avons vu, dans la première partie, à quoi pouvait servir une évaluation – son objectif ainsi que le contexte dans lequel elle se déroule. Dans la deuxième partie, nous avons examiné le processus d'évaluation lui-même, en montrant plus particulièrement comment il s'applique aux projets, produits et services d'information. Les discussions ont porté sur les quatre phases majeures du processus d'évaluation : la préparation des termes de référence, la conception de l'évaluation, sa mise en œuvre et son suivi.

Cette troisième partie est consacrée à la description des différents outils spécifiquement adaptés à l'évaluation de projets, produits et services d'information. Dans la mesure où les professionnels de l'information souhaitent de plus en plus assumer eux-mêmes le processus d'évaluation, plutôt que d'avoir recours à des évaluations externes, les outils sélectionnés ici sont également adaptés aux procédures d'auto-évaluation et contribuent à promouvoir l'apprentissage et la participation des parties prenantes.

Le terme « outils » s'applique aux différentes approches ayant déjà fait leurs preuves que vous pourrez utiliser afin d'évaluer votre produit/service. La plupart de ces outils peuvent être utilisés à chaque étape du processus d'évaluation. Nous les avons répartis de la manière suivante :

- **Les outils de planification de projet** (cadres de planification, benchmarking et indicateurs) : ainsi que leur nom l'indique, ils servent à planifier un projet. Bien utilisés, ces outils peuvent se révéler une source d'information très précieuse et servir de référence lors de l'évaluation d'un projet.
- **Les outils de planification de l'évaluation** (termes de référence et modèle logique) : ces outils – combinés aux cadres de planification de projet – contribueront à fournir une base solide à partir de laquelle il sera possible de choisir les outils nécessaires à la mise en œuvre de l'évaluation.
- **Les outils de mise en œuvre de l'évaluation** (collecte de données, analyse FFOM questionnaires, discussions de focus group, diagrammes de flux, études de cas, entretiens, outils créatifs, analyses après-action et analyse des données) : les différents outils d'évaluation seront choisis en fonction de plusieurs facteurs, à savoir l'objectif de l'évaluation, le temps imparti, les ressources financières et les compétences disponibles, etc.
- **L'application des résultats de l'évaluation** (rédaction du rapport, canaux de diffusion, approches promotionnelles, analyse des forces en présence et brainstorming pour la réalisation d'un plan d'action) : il nous paraît intéressant de souligner l'importance de ces outils car, trop souvent, l'accent est plutôt mis sur la planification et la mise en œuvre du processus d'évaluation, la production de résultats et de recommandations, alors que peu est fait pour la valorisation et la promotion des résultats.

Dans la quatrième partie, nous décrirons plus en détail tous ces outils et proposerons un guide d'évaluation pour les produits/services d'information sélectionnés.

LES OUTILS DE PLANIFICATION DE PROJET

Les outils de planification décrits dans cette section comprennent les cadres de planification, la méthode de benchmarking et les indicateurs.

Les deux cadres de planification de projet les plus communément utilisés sont :

- le cadre logique,
- la gestion axée sur les résultats.

Dans cette section, nous examinerons en détail ces deux cadres de planification. Étant donné que les agences de développement utilisent l'une ou l'autre de ces approches, il serait intéressant de se familiariser avec ces outils. En 1992, par exemple, la Commission européenne (CE) a adopté la « Gestion du cycle de projet » (GCP) comme outil de conception et de gestion de projets basé sur l'approche du cadre logique. D'autres organisations, comme l'Agence canadienne de développement international (ACDI), la Banque mondiale et l'USAID, ont recours à la gestion axée sur les résultats.

Un autre cadre – utilisé principalement pour planifier une évaluation – est le **modèle logique** (voir pages 103-105).

Le tableau 3.1 présente les principales composantes de ces trois cadres de planification, les différents termes utilisés et les critères généraux d'évaluation (voir deuxième partie, pages 33-34).

La méthode de **benchmarking** (ou analyse comparative) vous aide à fixer des objectifs de progression à atteindre pour évaluer la performance de votre projet. En comparant les activités de votre organisation à celles d'organisations comparables, vous pouvez tirer les leçons de leur expérience et les appliquer pour améliorer votre performance.

Dans le cadre de la planification de votre projet, il convient également de choisir des **indicateurs** qui vous permettront de mesurer le degré de réussite du projet.

Tableau 3.1
Principales composantes des cadres de planification du projet et de l'évaluation

CADRE LOGIQUE	GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS	MODÈLE LOGIQUE	CRITÈRES D'ÉVALUATION
Objectif général	Résultats (à long terme)	Impact à long terme	Impact Pertinence Durabilité Utilité
Objectif(s) spécifique(s)	Résultats (à court et à moyen terme)	Résultats (à court et à moyen terme)	Efficacité Pertinence Convivialité
Résultats escomptés	Résultats	Résultats	Efficacité Accessibilité Convivialité
Activités	Processus	Activités	Efficience
Apports	Ressources/contributions	Contributions	Efficience

Le cadre logique

Le cadre logique, qui est apparu à la fin des années 1960, reste l'outil de gestion et de planification de projet le plus couramment utilisé par les agences de développement.

Les agences de financement ont tendance à utiliser le cadre logique pour évaluer et assurer le suivi des projets. Les organismes chargés de l'exécution l'utilisent pour planifier, mettre en œuvre et assurer le suivi des projets.

POURQUOI ?

Le cadre logique peut être utilisé à chaque étape des processus de planification, de mise en œuvre et d'évaluation de votre projet. Cette approche intégrée vise à s'assurer que les mêmes critères seront utilisés tout au long du cycle de projet et que chacune des phases du cycle de projet est gérée à partir du même cadre de référence.

COMMENT ?

Jusque dans les années 1990, la planification de projet était généralement assurée par des consultants externes. Depuis, l'approche a changé : un nombre croissant d'organisations adoptent l'idée d'une approche participative interne.

L'approche du cadre logique se réfère à deux phases :

- la phase d'**analyse**,
- la phase de **planification**.

Nous examinerons ces deux phases en détail et présenterons des exemples d'utilisation du cadre logique dans le processus d'évaluation.

Phase d'analyse

La phase d'analyse d'un projet est une tâche essentielle du processus de planification. Il conviendra d'y impliquer l'ensemble des parties prenantes clés potentielles pour veiller à ce que les besoins, les préoccupations, les points de vue et les perspectives des différentes catégories de parties prenantes soient représentés et compris.

Parmi les techniques susceptibles d'être utilisées au cours de cette phase, citons notamment l'analyse FFOM (voir pages 115-119), les diagrammes de Venn (voir pages 152-154) et les images-contexte (voir pages 150-152).

Nous examinerons quatre types d'analyse correspondant à cette première phase :

- l'analyse des parties prenantes,
- l'analyse du problème,
- l'analyse des objectifs,
- l'analyse de la stratégie.

Tous ces schémas d'analyse serviront à élaborer le cadre logique

L'analyse des parties prenantes

Les parties prenantes sont des groupes d'individus concernés par un projet et le problème qu'il cherche à aborder. Elles peuvent avoir des intérêts directement ou indirectement liés au développement du

projet et être touchées, aussi bien positivement que négativement, par ce projet. Les parties prenantes clés comprennent généralement les responsables politiques, les fournisseurs d'intrants, les partenaires et, bien sûr, les utilisateurs eux-mêmes. La deuxième partie présente quelques exemples d'individus ou de groupes susceptibles de devenir des parties prenantes du projet (figure 2.2, page 35).

Cette démarche vise à :

- identifier qui sont exactement les parties prenantes ;
- clarifier leur perception du problème à aborder dans le cadre du projet ;
- identifier les ressources (politiques, humaines, financières et de légitimation) affectées au projet ;
- définir le rôle attendu des parties prenantes dans le processus de résolution du problème ;
- analyser leur potentiel d'influence sur le processus d'évaluation ;
- déterminer les sources possibles de conflit ;
- déterminer leurs besoins en termes d'accessibilité et de convivialité du produit/service.

Le tableau 3.2 montre comment structurer une analyse des parties prenantes. Il résume (a) dans quelle mesure différents groupes de parties prenantes peuvent être affectés par le problème auquel le projet cherche à répondre et (b) comment les interventions proposées peuvent affecter ces groupes. Il est possible d'adapter ces deux exemples pour inclure des informations supplémentaires concernant les parties prenantes, en fonction des priorités et du cadre des questions abordées.

Tableau 3.2
Analyse des parties prenantes pour évaluer a) leur relation avec le problème abordé et b) et dans quelle mesure elles sont affectées par le projet

(a)

Parties prenantes	Dans quelle mesure sont-elles affectées par le problème ?	Motivation / capacité à aider à résoudre le problème	Relations avec les autres parties prenantes

(b)

Parties prenantes	Niveau d'implication dans le projet	Impact positif escompté et bénéfiques	Impact négatif escompté et coûts	Impact net

Tableau 3.3
Analyse de genre parmi les parties prenantes clés

Élaboration des produits/services	Qui est chargé de ce travail ?		Fréquence de l'activité		
	Femmes	Hommes			
1					
2					
3					
Tâches ménagères					
1					
2					
3					
Tâches communautaires					
1					
2					
3					
Ressources	Qui a accès ?		Qui contrôle ?		
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Autres*
1					
2					
3					
Benefits	Qui a accès ?		Qui contrôle ?		
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Autres*
1					
2					
3					

* Pouvoirs publics, organisation privée, etc.

L'analyse de genre parmi les parties prenantes est un aspect important de l'analyse des parties prenantes. Le tableau 3.3 montre comment intégrer l'approche selon le genre dans cette analyse.

Une fois terminée, l'analyse des parties prenantes devra être revue en conséquence. Le cas échéant, elle devra être actualisée tout au long de la phase de planification, au fur et à mesure de l'avancée du projet et que de nouvelles informations seront communiquées.

L'analyse des parties prenantes, en tant que telle et dans le contexte du cadre logique, constitue une source importante d'informations pour l'évaluation d'un projet.

L'analyse du problème

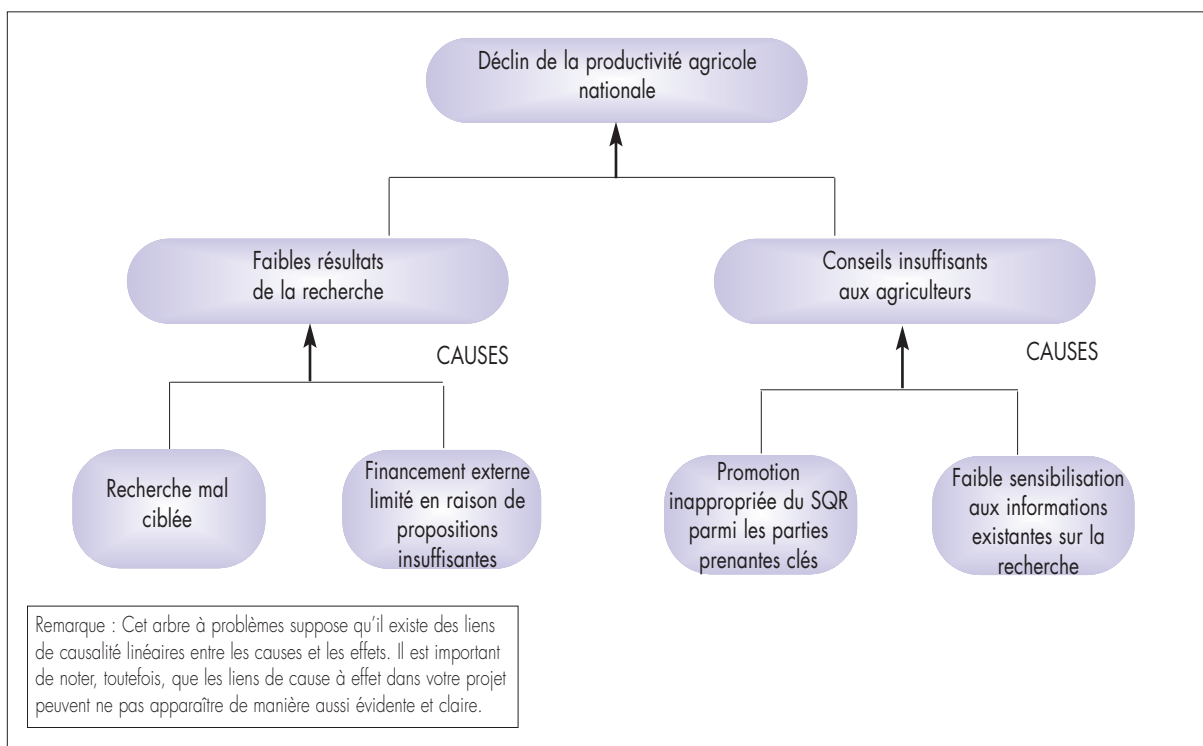
L'analyse du problème contribue fortement à influencer l'élaboration d'un projet. Sans une analyse approfondie du problème auquel le projet doit répondre, la phase de planification ne permettra pas de construire les bases solides dont dépend la réussite du projet. Trop souvent, les projets sont mis en œuvre avec des solutions prédéfinies aux problèmes posés, dont on ne connaît pas suffisamment la nature.

Sur la base d'une analyse FFOM (voir pages 115-119), le brainstorming est une méthode efficace pour l'analyse des problèmes. S'il est difficile pour certaines parties prenantes de participer en personne à une séance de « remue-méninges » (brainstorming), vous pourriez envisager de lancer un forum de discussion en ligne.

La réalisation d'un « arbre à problèmes » peut être un moyen efficace d'illustrer l'analyse du problème. Il convient avant tout d'identifier les causes du problème ainsi que ses effets intermédiaires et ultimes. L'arbre à problèmes éclaire les relations entre les causes et les effets. Il contribue à améliorer le processus d'élaboration du projet, son suivi et son évaluation.

L'encadré 3.1 présente une étude de cas qui passe en revue les conséquences potentielles d'une analyse de problème inadéquate.

Figure 3.1
Exemple d'arbre à problèmes



L'analyse des objectifs

Faire l'analyse des objectifs d'un projet revient globalement à cartographier une vision du futur. Un moyen utile d'illustrer cette analyse consiste à élaborer un « arbre à objectifs », ce qui suppose de :

- transformer chaque énoncé négatif (problème) de l'arbre à problèmes en déclarations positives (objectifs) ;
- tester la logique de la hiérarchie des objectifs.

Encadré 3.1

Étude de cas sur les conséquences potentielles d'une analyse de problème inadéquate

En 1995, un service d'information panafricain basé en Afrique australe a commencé à décentraliser ses activités et mis en place un service régional de questions-réponses en Afrique de l'Est, en plus de celui qui couvrait l'Afrique australe.

La région du Kolomari était jusqu'alors desservie par le service établi en Afrique australe. Intégrée à l'Afrique de l'Est depuis 1998, cette région continua toutefois d'être desservie par le service basé en Afrique australe. Elle avait été oubliée lors du changement. De ce fait, les services fournis ne répondaient plus aux besoins spécifiques des agriculteurs du Kolomari. Il s'est également avéré que le manque d'informations en temps opportun a entraîné une baisse de l'utilisation de ce service. Tout cela a affecté les activités des instituts de recherche de la région – la mobilisation de ressources de financement externe devenant encore plus difficile – et a eu des effets négatifs sur la production agricole à l'échelon national.

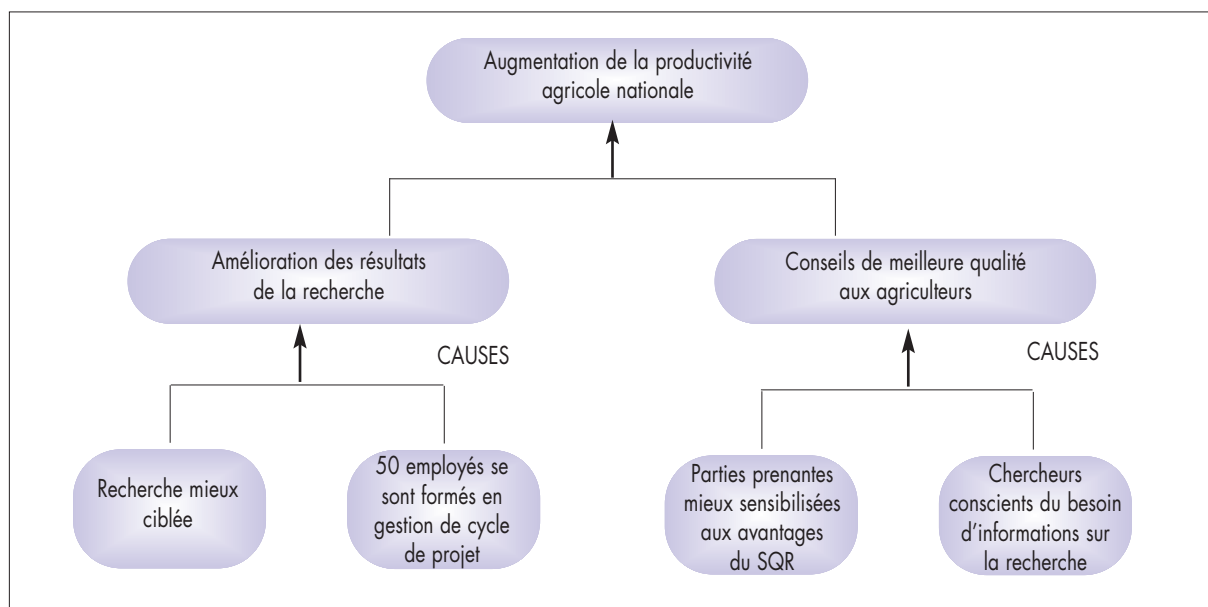
Cette situation aurait pu être évitée à travers une analyse approfondie du problème, au moment de la décentralisation et lorsque la région du Kolomari a été intégrée à l'Afrique de l'Est.

La partie supérieure de l'arbre correspond à l'objectif général alors que les niveaux inférieurs représentent les moyens à mettre en œuvre pour parvenir à cet objectif. Tous les objectifs seront utilisés pour évaluer la performance du projet. La figure 3.2 présente un exemple d'arbre des objectifs.

Par conséquent, l'arbre à problèmes indique les relations de cause à effet entre les problèmes, alors que l'arbre des objectifs permet de visualiser les relations moyens-fins entre les objectifs.

Il faudra ensuite tester la logique de l'arbre à objectifs. Le moyen le plus simple d'y parvenir est de commencer au sommet de la hiérarchie et de se poser la question de savoir comment passer d'un niveau à l'autre. Partir ensuite de la base de la hiérarchie et se demander pourquoi, à chaque niveau, un tel objectif a été défini.

Figure 3.2
Exemple d'arbre à objectifs



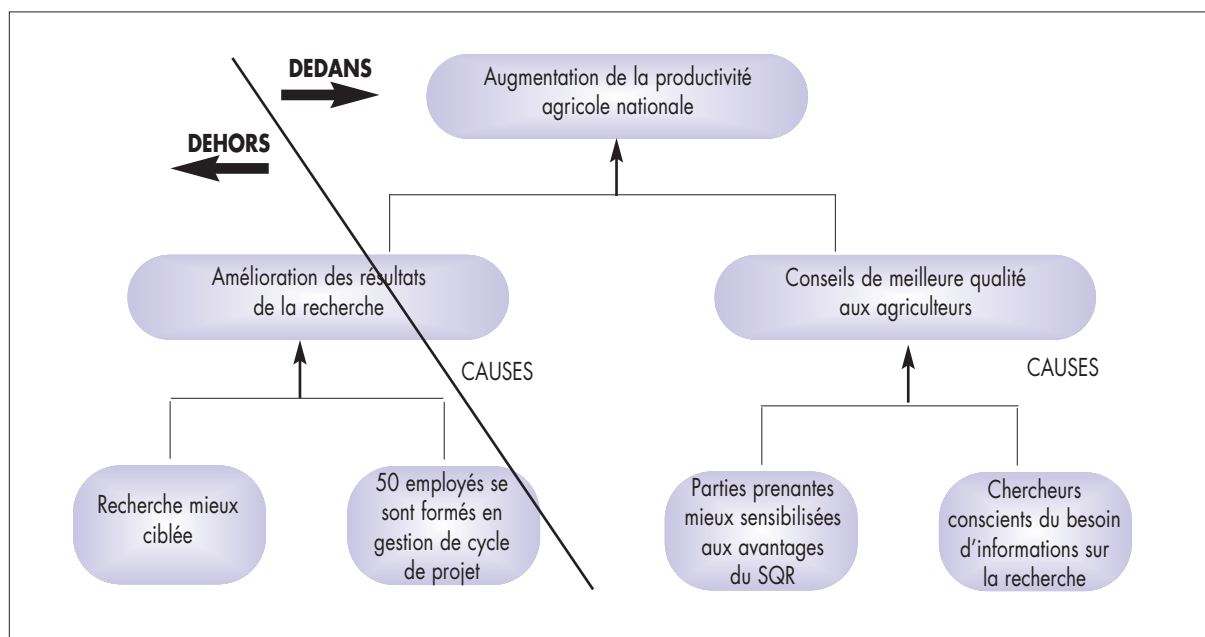
L'analyse de la stratégie

Cette analyse permettra de prendre des décisions concernant les moyens à mettre en œuvre pour résoudre le(s) problème(s) identifié(s). Il sera nécessaire de regrouper les objectifs et d'examiner la faisabilité des options proposées, en tenant compte des ressources disponibles. Cette analyse permettra d'alimenter un choix d'actions prioritaires qui contribueront à atteindre l'objectif général du projet. En bref, il s'agit d'un exercice de priorisation.

Le choix d'une stratégie est guidé par les critères suivants :

- sa contribution potentielle à l'**objectif** général du projet ;
- l'avantage que pourraient en tirer les **parties prenantes clés** ;
- sa complémentarité avec les objectifs des **projets/programmes** actuels ou à venir de votre organisation ;
- ses implications en termes de capital et de coûts, et les **ressources** (humaines et financières) disponibles au niveau local ;
- sa contribution éventuelle au **renforcement des capacités** ;
- sa **faisabilité technique**.

Figure 3.3
Exemple d'arbre d'analyse de stratégie



La phase de planification

Cette étape consiste à créer la matrice du cadre logique, à formuler le plan de mise en œuvre et à préparer le budget.

Il y a également lieu de mentionner le système appelé projets en cascade, lié à une situation dans laquelle un ensemble d'exigences complexes caractérise l'objectif d'un projet.

L'élaboration d'un cadre logique

Un cadre logique est une matrice constituée de quatre colonnes verticales et de cinq lignes horizontales, comme indiqué dans le tableau 3.4. Bien que la matrice implique un processus linéaire, sa construction est un processus itératif.

Examinons à présent chacun des éléments constitutifs de la matrice du cadre logique.

Logique d'intervention. Ce terme décrit les différents niveaux d'objectifs, des contributions aux activités, buts et résultats escomptés. Ces objectifs doivent être liés de manière cohérente et logique de telle sorte que le but final recherché ait le maximum de chances d'être atteint. Le terme « logique d'intervention » est parfois remplacé par « résumé narratif » ou « hiérarchie des objectifs ».

Objectif général du projet. L'objectif général du projet est formulé de façon générale et embrasse une série d'initiatives envisagées sur le long terme. Par exemple, si l'on se réfère à l'encadré 3.1, l'objectif général est le suivant : « Améliorer la productivité agricole en Afrique de l'Est ». Cela ne signifie pas que le service de questions-réponses n'est pas suffisant à lui seul pour atteindre l'objectif poursuivi ; d'autres initiatives – à l'échelon international, national, régional et local – seront nécessaires pour améliorer la situation.

Objectif spécifique. L'objectif spécifique du projet décrit le résultat auquel aspire le projet pour les groupes cibles et dans une période donnée. Il doit de préférence être formulé en une seule phrase. Si les résultats sont atteints et les hypothèses associées à ces résultats se concrétisent, alors l'objectif spécifique sera atteint.

Résultats attendus (Outputs). Les produits des activités mises en place sont les résultats du projet. L'intégralité de ces produits constitue les résultats auxquels aspirent les parties prenantes clés et assure la réalisation de l'objectif spécifique du projet. Un cadre logique pourra spécifier les résultats attendus au fil du temps (la première année, la deuxième année, etc.). Ainsi, de nouveaux résultats (y compris des résultats imprévus) pourront être ajoutés au fur et à mesure.

Tableau 3.4
La matrice du cadre logique

	LOGIQUE D'INTERVENTION	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VÉRIFIABLES	MOYENS DE VÉRIFICATION	HYPOTHÈSES
Objectif général				
Objectif spécifique				
Résultats escomptés				
Activités				
Apports				

Activités. Les activités inhérentes au projet devront spécifier les moyens (actions) et les coûts nécessaires à la réalisation du projet. À chaque objectif devra être associée une activité (ou un groupe d'activités).

Intrants (Inputs). Il s'agit des fonds, des ressources, des compétences et des matériels nécessaires à l'exécution du projet. Alors qu'ils sont un facteur de succès essentiel à tout projet, les intrants ne sont pas assez souvent pris en compte au moment de déterminer les objectifs et activités du projet.

Indicateurs. Les indicateurs du projet permettent de mesurer l'état d'avancement des activités vers la réalisation des objectifs. « Objectivement vérifiable » signifie que vous devez être capable de vérifier si les objectifs ont été atteints ou, le cas échéant, le degré de réalisation des objectifs qui ont été fixés. Comme nous l'avons noté dans la deuxième partie, les indicateurs doivent être SMART (spécifiques, mesurables, réalistes, réalisables dans le temps) et reposer sur des données fiables et représentatives (voir encadré 3.2). Le processus d'identification des indicateurs – lorsqu'ils comportent des éléments qualitatifs fondamentaux – devra notamment impliquer les parties prenantes clés. La démarche d'amélioration de la qualité des indicateurs peut être perçue différemment par les membres de la communauté et les observateurs extérieurs. Il peut être néanmoins utile de considérer les différences de points de vue entre les hommes et les femmes.

Moyens de vérification. Il conviendra d'établir un répertoire de sources de données pour chaque indicateur et pour chaque niveau – objectif général, objectifs spécifiques, résultats et activités. Cela permettra de savoir si oui ou non les indicateurs peuvent être mesurés de manière réaliste.

Hypothèses. Un projet n'est jamais tenu à l'écart des événements extérieurs. Il est toujours soumis à l'influence de facteurs externes au processus de contrôle direct de la gestion de projet, tels que les environnements instables. Afin de préparer au mieux la phase d'élaboration du projet, il est essentiel de tester le réalisme des hypothèses sur l'environnement dans lequel le projet doit s'insérer. L'absence d'hypothèses réalistes est une cause majeure de risque dans un projet.

Pour comprendre l'importance du choix initial des hypothèses, il convient de mettre en lumière le lien existant entre ces hypothèses et la logique d'intervention, comme indiqué dans le tableau 3.5. Afin

Tableau 3.5
Mettre en évidence le lien existant entre l'intervention et l'hypothèse

LOGIQUE D'INTERVENTION	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VÉRIFIABLES	MOYENS DE VÉRIFICATION	HYPOTHÈSES
Objectif général alors			Hypothèses pour la durabilité
Objectif spécifique si alors			et Hypothèses pour la contribution à l'objectif global
Résultats si alors			et Hypothèses pour la réalisation de l'objectif spécifique
Activités si			et Hypothèses pour la réalisation des résultats

d'évaluer le degré de risque pour chaque hypothèse, nous pouvons utiliser une construction logique du type « si – alors ». Lorsque vous complétez les colonnes de la matrice, posez-vous les questions clés suivantes :

- Si les activités ont été mises en œuvre, quels autres facteurs faut-il prendre en compte pour parvenir aux résultats escomptés ?
- Si les résultats sont atteints, quels autres facteurs faut-il prendre en compte pour atteindre l'objectif spécifique ?
- Si l'objectif spécifique est atteint, quels autres facteurs faut-il prendre en compte pour que le projet contribue à la réalisation de l'objectif général ?

En outre, il est important de savoir qui contrôle les hypothèses et si une hypothèse paraît essentielle à la réussite du projet. Si tel est le cas – et dans la mesure où vous ne pouvez exercer une quelconque influence sur cette hypothèse – il vous faudra reconsidérer ce qu'il est alors possible d'envisager.

Encadré 3.2 **Collecte de données de base**

Vous ne pouvez enregistrer les changements apportés par un projet sans disposer d'un point de départ par rapport auquel sont mesurés ces changements. Autrement dit, il est important de comprendre la situation préalable au démarrage du projet. Les informations recueillies constitueront les données de base de l'évaluation.

En règle générale, la collecte des données de base a lieu au début du projet. Si vous ne disposez d'aucune de ces bases de données, il vous faudra alors procéder à leur collecte. Assurez-vous que les données sont compatibles avec les indicateurs qui ont été identifiés. Évitez de perdre du temps à recueillir d'autres informations que celles dont vous avez besoin dans la mesure où vous ne les utiliserez probablement pas.

Lorsque vous identifiez des sources de données, posez-vous les questions suivantes :

- Les sources de données sont-elles accessibles ou disponibles sur une base régulière et de façon opportune et fiable ?
- Ces sources permettent-elles de recueillir des données de qualité ?
- Le processus de collecte des données à partir des sources identifiées est-il possible et rentable ?
- Comment collecter les données ? (enquêtes par échantillonnage, documents administratifs, groupes de discussion).
- Qui sera chargé de collecter les données ? (agents de terrain, chargés de projet, parties prenantes).
- À quel moment (et selon quelle fréquence) faut-il procéder à la collecte, à l'analyse et à la diffusion des données ? (mensuellement, annuellement).
- Quel format faut-il utiliser pour stocker les données collectées ?
- Qui sera chargé d'analyser ces données ?

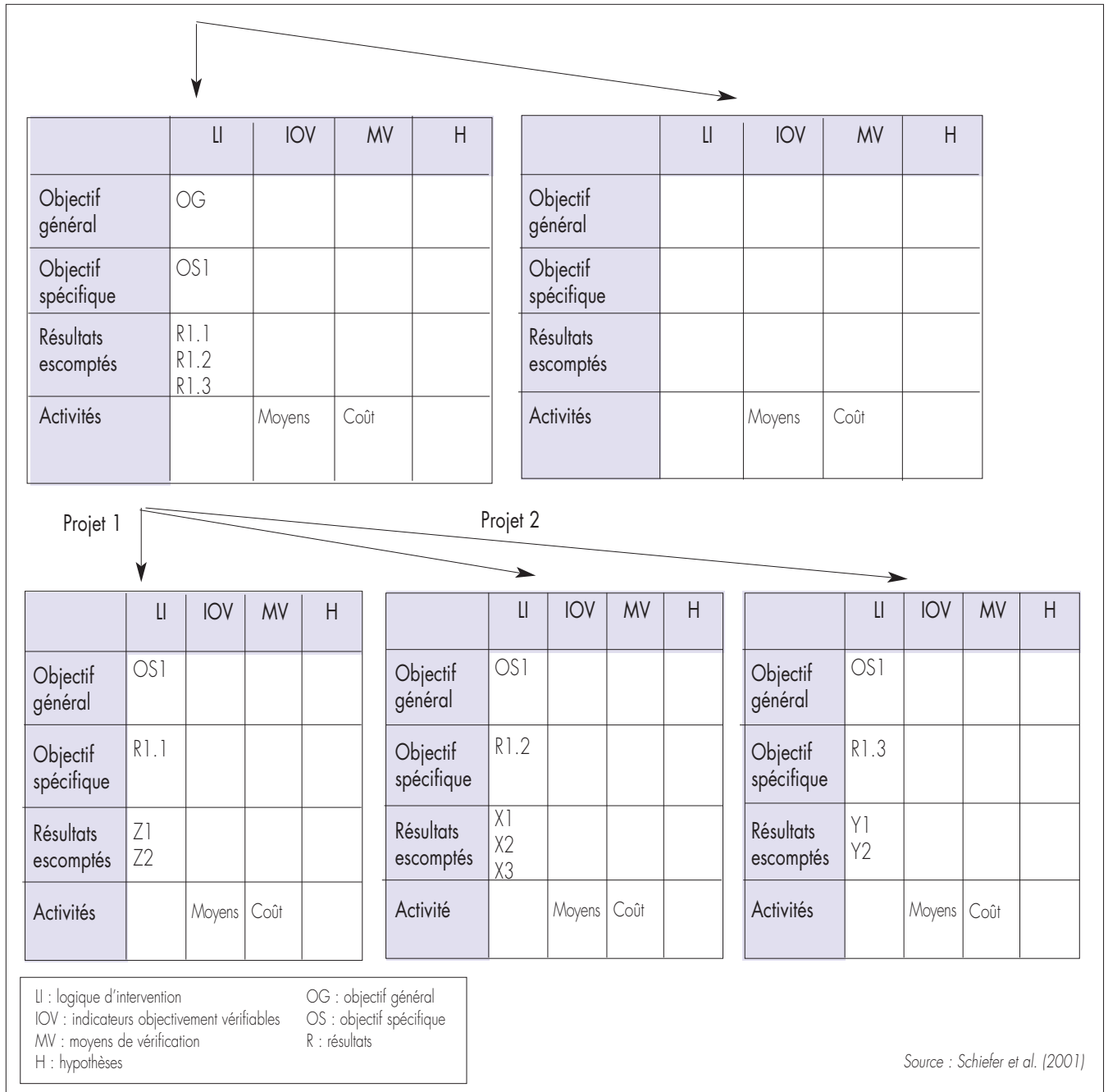
Les projets en cascade

Ce qui doit caractériser en premier lieu le projet, c'est son objectif unique. Si l'analyse du problème révèle une situation qui paraît trop complexe à aborder en un seul projet, que pouvez-vous faire ? La réponse est la suivante : adopter le système appelé « projets en cascade », c'est-à-dire développer une série de projets parallèles en vous assignant le même objectif général mais des objectifs spécifiques différents. Il conviendra alors de modifier le cadre logique, comme indiqué dans l'exemple du tableau 3.6.

Les projets en cascade présentent les avantages suivants :

- ils permettent d'éviter de se lancer dans des projets très complexes ;
- chaque projet et sous-projet doit répondre à un objectif clairement défini ;
- des responsabilités clairement définies sont assignées à chaque objectif spécifique ;

Tableau 3.6
Matrice du cadre logique pour les projets en cascade



- chaque projet doit reposer sur une logique d'intervention clairement définie ;
- chaque projet doit définir ses propres indicateurs de suivi-évaluation ;
- chaque projet et sous-projet doivent tenir compte de leur propre environnement externe.

La mise en œuvre du projet

Le diagramme de Gantt est un outil qui permet de modéliser la planification de tâches nécessaires à la réalisation d'un projet. Il est lié aux résultats du projet spécifiés dans le cadre logique.

Tableau 3.7

Exemple de diagramme de Gantt pour planifier (a) la mise en œuvre d'un projet et (b) les ressources

(a)

Réf. n°	Résultats et activités indicatives	Personne responsable	Commentaires	2009-2010													
				N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O		
1.1	Les parties prenantes sont mieux sensibilisées aux avantages que présente un SQR	Prestataire : Tango & Co.															
	Activités																
1.1.1	Préparation des activités de sensibilisation																
1.1.2	Préparer des brochures sur les prestations offertes par les centres SQR et les distribuer via les journaux locaux																
1.1.3	Annonce d'une journée portes ouvertes dans les journaux locaux et sur les radios locales aux heures de grande écoute																
1.1.4	Organisation de deux sessions portes ouvertes pour sensibiliser les parties prenantes (de préférence le samedi pendant leur temps libre)																
1.1.5	Préparer et distribuer des formulaires permettant de recueillir leurs commentaires sur ces deux sessions																

(b)

1.1	Activités	Jours	Prix unitaire	Quantité	Total (en euros)
1.1.1	Préparation des activités de sensibilisation				
1.1.2	Préparer des brochures sur les prestations offertes par les centres SQR et les distribuer via les journaux locaux				
1.1.3	Annonce d'une journée portes ouvertes dans les journaux locaux et sur les radios locales aux heures de grande écoute				
1.1.4	Organisation de deux sessions portes ouvertes pour sensibiliser les parties prenantes (de préférence le samedi pendant leur temps libre)				
1.1.5	Préparer et distribuer des formulaires permettant de recueillir leurs commentaires sur ces deux sessions				

Le diagramme de Gantt répertorie toutes les tâches à accomplir pour mener le projet à bien et indique la date à laquelle ces tâches doivent être effectuées. Pour chaque activité, il indique une date de début et de fin au plus tôt et au plus tard, ainsi que le nom de la personne responsable de son exécution et les tâches qui lui incombent. Il fait apparaître les liens entre les différentes activités (savoir, par exemple, si la tâche B peut débuter lorsque la tâche A n'est pas terminée). Le tableau 3.7 présente un diagramme de Gantt type.

Le budget du projet

Les ressources – physiques et non physiques – du projet sont les moyens nécessaires pour exécuter les activités planifiées et gérer votre projet. Ces ressources comprennent les intrants humains et matériels, le temps et les fonds. Elles constituent la base du budget global de votre projet, qui permet de définir le cadre financier de sa mise en œuvre. La liste de contrôle présentée dans l'encadré 3.3 vous aidera à déterminer les éléments à prendre en compte dans l'élaboration de votre budget.

Encadré 3.3

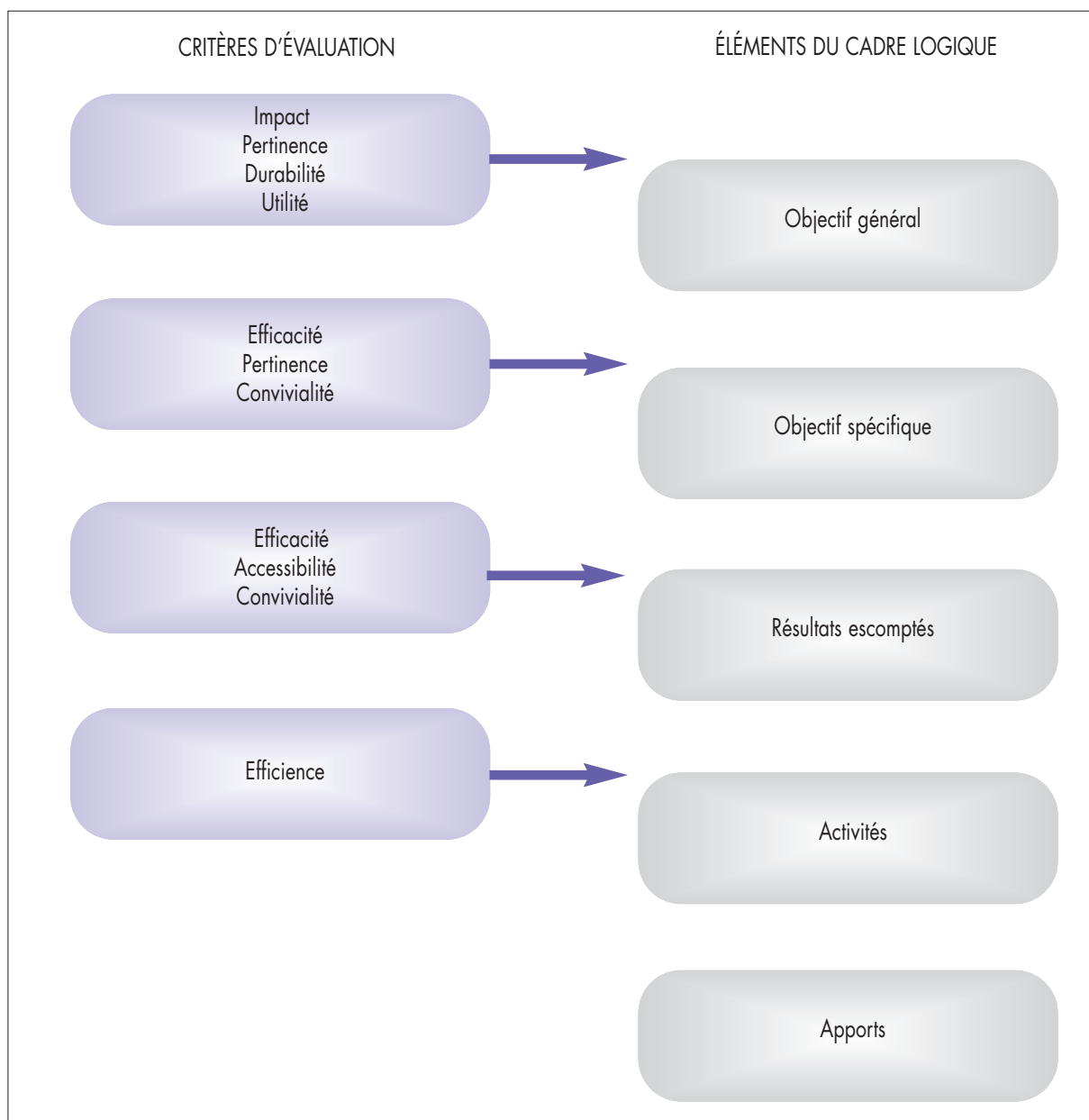
Liste de contrôle permettant d'établir le budget d'un projet

- Identifiez les principales rubriques budgétaires du projet en fonction de leur répartition au sein de l'ensemble du budget. Est-il acceptable pour le projet (et sur la base des standards existants) que ces lignes budgétaires constituent la principale rubrique du budget du projet ?
- Le budget coïncide-t-il avec les rubriques budgétaires retenues par l'organisme de financement ?
- Existe-t-il une politique d'encadrement des coûts à financer par chaque organisme de financement (par exemple, les coûts de fonctionnement, la rémunération du personnel local) ? Cette politique reflète-t-elle vraiment les coûts associés au projet ?
- Avez-vous intégré les coûts fixes dans le budget ? Si tel est le cas, cela a-t-il été convenu à l'avance avec l'organisme de financement ?
- Certaines des activités intermédiaires sont-elles coûteuses ? Pourquoi le sont-elles ? Existe-t-il des moyens plus rentables de parvenir aux mêmes résultats ?
- Est-il possible de solliciter la contribution des parties prenantes clés afin de réduire les besoins en fonds alloués par l'organisme de financement ?
- Le projet génère-t-il des revenus qui lui seront ensuite restitués ?
- Évaluez la rentabilité du projet. Quel est le coût par bénéficiaire ? Ce coût est-il acceptable par rapport aux projets similaires de même envergure réalisés dans la région ou dans le secteur ?
- Le budget prévu est-il viable ? (par exemple, peut-on atteindre les objectifs fixés avec un minimum de ressources, et ce au coût le plus bas possible ?)

Cadre logique et évaluation

L'évaluation remet en cause les hypothèses initiales qui fondent le processus d'élaboration du projet et permet de déterminer si les objectifs spécifiques du projet ont été atteints. La méthode du cadre logique utilisée pour concevoir un nouveau projet est différente de celle qui est utilisée pour évaluer un projet en cours ou terminé. En effet, au cours de la phase d'analyse de l'évaluation, vous utiliserez les informations utiles à la conduite du projet plutôt que les sources de données primaires.

Figure 3.4
Liens existant entre les critères d'évaluation et les éléments du cadre logique



La figure 3.4 met en évidence les principaux liens existant entre critères d'évaluation et éléments clés du cadre logique.

Lorsque vous établissez des liens entre les critères d'évaluation et les éléments du cadre logique, posez-vous la question suivante : « Tout s'est-il passé comme prévu ? ». Pour répondre à cette question, il convient de mettre en exergue les points suivants :

- la qualité de la gestion au quotidien,
- la rentabilité,
- le niveau de contribution des parties prenantes,
- la qualité du suivi,
- le caractère approprié des indicateurs.

La description des principaux critères d'évaluation ci-après a pour but de mettre en évidence leurs liens avec les différents éléments clés du cadre logique.

La pertinence. Elle repose sur l'analyse des objectifs du projet au regard des enjeux identifiés. Les principaux facteurs à prendre en considération sont les suivants :

- l'adéquation du produit/service par rapport aux priorités des parties prenantes clés ;
- la complémentarité et la cohérence avec les autres activités ou projets mis en œuvre dans la région ;
- la conception globale du projet (avantages et limites).

L'accessibilité. C'est la possibilité qu'ont les parties prenantes clés d'accéder à votre projet. Autrement dit, leur facilité d'accès au produit/service d'information en termes de diffusion, de disponibilité et d'opportunité.

La convivialité. Il s'agit de la facilité d'utilisation par les parties prenantes clés de votre produit/service. Celle-ci repose sur plusieurs facteurs :

- l'exhaustivité du produit/service par rapport au contexte dans lequel il sera utilisé ;
- le niveau de langue accessible (la langue par elle-même, son niveau et son style, si elle est présentée sous forme écrite) ;
- sa pertinence par rapport aux conditions de vie des parties prenantes, la clarté des diagrammes et des illustrations ainsi que la précision des informations sur le plan technique.

L'efficacité. Cela renvoie à la conformité des résultats obtenus par le projet avec les objectifs du projet. Les principaux facteurs à prendre en considération sont les suivants :

- dans quelle mesure les objectifs visés ont été atteints ;
- dans quelle mesure les bénéfices escomptés sont perceptibles ;
- la pertinence des indicateurs au regard des bénéfices ;
- si les résultats s'appuient sur des hypothèses inadéquates ou non valides ;
- comment des résultats non planifiés auraient pu affecter les bénéfices apportés.

L'impact. Il désigne les relations entre le but (ou l'objectif spécifique) et l'objectif général du projet. L'analyse de l'impact doit être considérée sous un angle tant quantitatif que qualitatif. Les principaux facteurs à prendre en considération sont les suivants :

- dans quelle mesure les objectifs visés ont été atteints ;
- la pertinence des indicateurs du cadre logique à ce niveau ;
- le caractère approprié des impacts spécifiques (ceux liés au genre, par exemple).

La durabilité. Elle permet de déterminer si les résultats positifs du projet sont susceptibles de perdurer après que les financements ont pris fin. Les principaux facteurs à prendre en considération sont les suivants :

- l'appropriation des objectifs et des réalisations ;
- l'appui politique et les responsabilités des institutions bénéficiaires ;
- la capacité institutionnelle ;
- l'adéquation du budget ;
- les facteurs socioculturels ;
- la durabilité financière.

L'utilité. C'est la possibilité de voir votre projet reproduit avec succès ailleurs ou auprès d'autres groupes de parties prenantes. Il convient de prendre en compte les facteurs suivants :

- l'utilisation possible du produit d'information par d'autres groupes de personnes similaires ;
- les conditions de succès du produit et le fait de savoir s'il fait recette ailleurs ou auprès d'autres groupes de personnes ;
- ce qu'il convient de faire pour s'assurer que le produit pourra être utilisé par d'autres personnes dans d'autres régions (par exemple, traduction dans une autre langue et utilisation des illustrations dans un autre contexte) ;
- les enseignements tirés du projet dans la mesure où ceux-ci pourraient être appliqués utilement à d'autres projets.

L'efficience. Il s'agit du rapport coût-efficacité de votre projet, produit ou service d'information en termes de résultats (quantité, qualité et respect des délais) par rapport aux intrants engagés. Les principaux facteurs à prendre en considération sont les suivants :

- le projet a-t-il mobilisé plus de ressources que nécessaire ;
- la qualité de la gestion au quotidien ;
- le niveau de contribution (financière et humaine) des partenaires ;
- la qualité du suivi ;
- le caractère approprié des indicateurs.

Dans votre évaluation, certains critères peuvent être plus importants que d'autres, en fonction du projet à évaluer.

Encadré 3.4 Construction d'un cadre logique – Points clés à retenir

- Soyez clair et convaincant à propos des spécifications concernant l'impact du projet envisagé.
- Fixez des objectifs réalistes s'appuyant sur un ensemble d'activités clairement définies.
- Établissez des liens entre les ressources (intrants), les activités, les impacts et les objectifs opérationnels.
- Veillez à prendre en compte les facteurs externes qui peuvent avoir une influence sur la réussite du projet.
- Les indicateurs et les sources de vérification doivent être constamment suivis et évalués. Adaptez le cadre logique, si nécessaire.
- Ne partez pas du principe selon lequel un cadre logique bien conçu est forcément la clé du succès de votre projet.
- Lorsque toutes les cases concernées de la matrice du cadre logique auront été remplies, ne reléguez pas celle-ci aux oubliettes ; on doit s'y référer en permanence pour pouvoir vérifier si les objectifs (généraux et spécifiques) sont en voie d'être atteints.

Encadré 3.5 L'approche du cadre logique – Avantages et limites

<p>AVANTAGES</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Montre clairement le lien logique de « moyens à fins » par lequel l'accomplissement des objectifs spécifiques permet la réalisation de l'objectif général. ■ Fait apparaître clairement les objectifs, les responsabilités, la mesurabilité et les sources de vérification. ■ Spécifie les intrants mis à disposition et les coûts inhérents aux activités du projet. ■ Permet d'identifier les hypothèses et les risques majeurs liés au projet. ■ Met l'accent sur la collecte systématique et efficace des informations accessibles. ■ Contribue à l'amélioration des processus décisionnels. ■ Joue un rôle important dans toutes les étapes du cycle de projet (y compris dans les processus de planification et de mise en œuvre de l'évaluation). ■ Formulé de manière participative, le cadre permet de refléter les multiples perspectives des parties prenantes. 	<p>LIMITES</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ La réalisation (tout comme l'application) du cadre logique peut exiger un temps considérable. ■ Risque de simplifier outre mesure les objectifs. ■ S'il n'est pas formulé de manière participative, il risque de ne pas refléter précisément les solutions convenues. ■ Peut minimiser les objectifs moins quantifiés et les effets imprévus. ■ Cette approche repose sur la détermination à l'avance des résultats du projet, alors que les contextes du développement tendent à être complexes et plein d'incertitudes.
---	---

La gestion axée sur les résultats

La gestion axée sur les résultats – parfois appelée « gestion des performances » ou « mesure des résultats » – est un modèle de planification de projet qui vise à répondre à une demande croissante quant à la preuve que les activités financées obtiennent des résultats à long terme. Cette demande émane en particulier des organisations bénéficiant d'un financement public.

Ce système de gestion reflète le passage d'un mode d'évaluation axé sur les intrants du projet (par exemple, l'efficacité financière, l'utilisation des ressources humaines) à un mode d'évaluation axé sur les extrants du projet (les résultats attendus). Cette approche donne une compréhension plus réaliste de la manière dont le projet influe sur les conditions de vie de ses principales parties prenantes.

Les plus fervents partisans de la gestion axée sur les résultats sont la Banque mondiale, l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) et l'Agence suédoise de coopération internationale pour le développement (SIDA). Les responsables de projet ont recours à cet outil pour gérer leurs projets et en assurer le suivi. Pour les bénéficiaires, c'est un indicateur de ce qu'ils peuvent vraiment attendre d'un projet. Pour les évaluateurs, c'est le moyen le plus simple de mesurer les résultats d'un projet.

POURQUOI ?

La gestion axée sur les résultats est le meilleur moyen d'établir un lien entre les mesures de performance et les résultats attendus d'un projet. L'élaboration de résultats spécifiques attendus durant la phase de planification facilite non seulement les phases ultérieures de gestion et de suivi, mais aussi la mise en œuvre de l'évaluation.

COMMENT ?

Même si le mode de mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats varie selon les organisations, dans tous les cas, elle se focalise sur les résultats et les moyens de les atteindre, à travers notamment :

- une analyse de la situation existante ;
- l'identification d'objectifs spécifiques ;
- le choix d'une stratégie permettant d'atteindre les objectifs fixés ;
- l'élaboration de critères de réussite ;
- l'analyse des hypothèses et des obstacles potentiels à la réussite du projet.

La gestion axée sur les résultats est perçue comme étant un lien essentiel entre la phase d'évaluation et la phase de planification. Lorsqu'une évaluation est menée pendant la mise en œuvre du projet, les résultats peuvent permettre d'alimenter le processus de planification en cours. Lorsqu'une évaluation est menée une fois le projet terminé, les résultats peuvent servir à alimenter tout processus ultérieur de planification stratégique et de diffusion des résultats.

Nous examinerons tout d'abord le cadre de référence pour la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats et vous en présenterons, à travers un exemple pratique, une application. Notre réflexion portera ensuite sur la gestion axée sur les résultats dans le contexte du suivi-évaluation.

Le cadre de référence

La gestion axée sur les résultats repose sur la façon dont une organisation exploite ses capacités, renforce sa motivation, maîtrise ses processus et mobilise ses ressources pour atteindre les résultats visés.

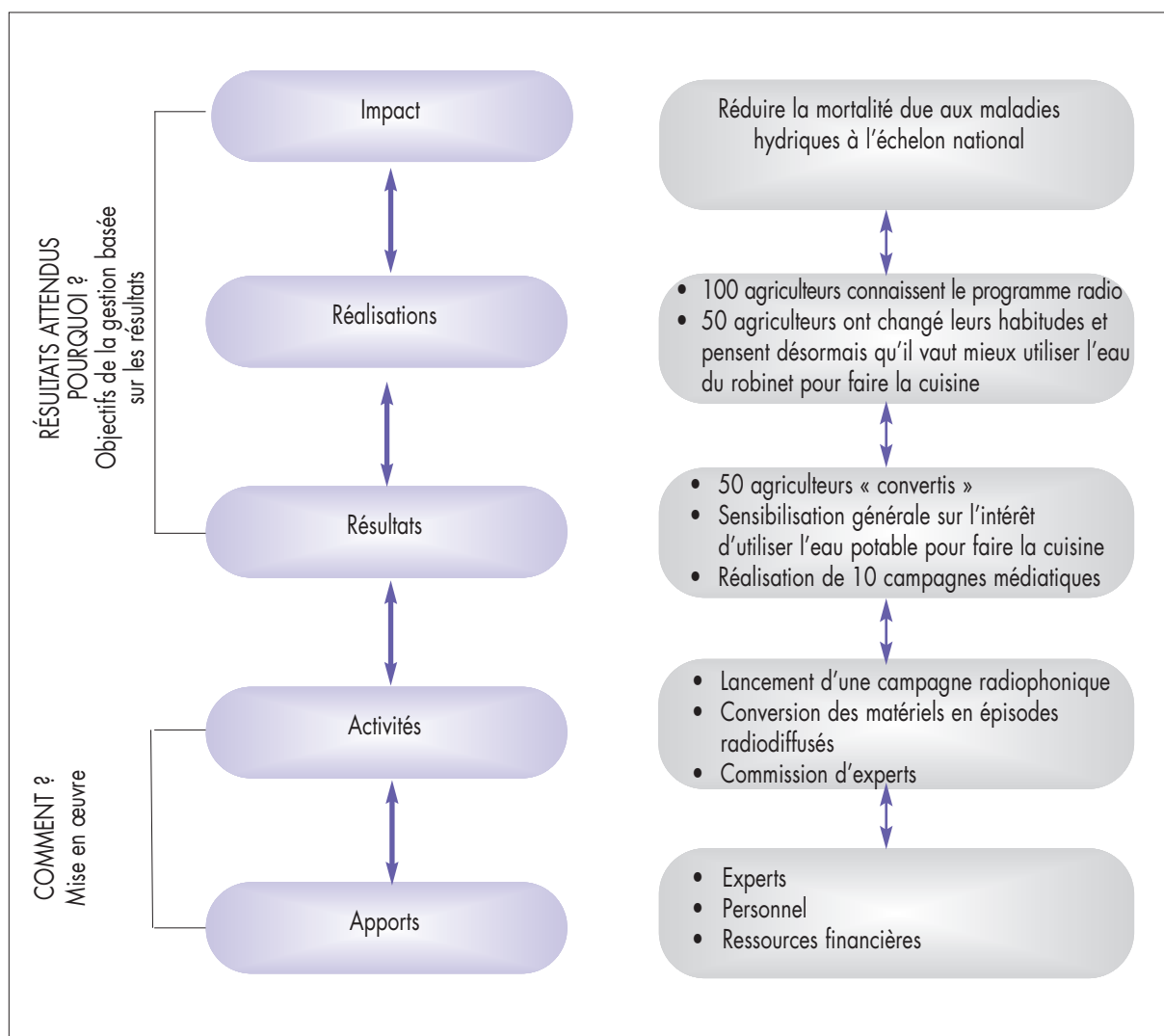
Ce mode de gestion est généralement fondé sur des résultats concrets montrant des effets bénéfiques pour la communauté. Il ne faut surtout pas confondre « résultats » avec « activités ». Bon nombre de personnes, lorsqu'on leur demande ce qu'elles produisent, décrivent leurs activités plutôt que les résultats escomptés qui découlent de ces activités (les produits).

Les critères essentiels d'une application efficace de gestion axée sur les résultats sont les suivants :

- des résultats spécifiés qui sont mesurables, pertinents et évaluables ;
- des ressources adéquates pour atteindre les résultats visés ;
- des dispositions organisationnelles pour s'assurer que les responsabilités sont alignées sur les résultats et les ressources disponibles ;
- des processus de planification, de suivi, de communication et de mobilisation de ressources qui permettent à une organisation d'utiliser efficacement ses ressources pour parvenir aux résultats souhaités.

Les hypothèses qui sous-tendent le cadre de gestion axée sur les résultats sont exactement les mêmes que celles qui ont été formulées pour le cadre logique. Un projet est étroitement lié à l'environnement dans lequel il s'inscrit et le responsable de projet ne peut exercer aucun contrôle sur ce qui pourrait se produire. La compréhension et l'évaluation des hypothèses prises en compte dans l'environnement d'un projet font partie intégrante de son processus d'élaboration. Afin d'éviter l'échec d'un projet, il conviendra non seulement d'identifier les hypothèses de manière réaliste, mais aussi d'en tenir compte et d'en assurer constamment le suivi.

Figure 3.5
Cadre de la gestion axée sur les résultats



L'encadré 3.6 propose un exemple d'application pratique d'une approche de gestion axée sur les résultats. Celui-ci met en exergue deux composantes importantes de la gestion axée sur les résultats :

- Cette approche **fait la distinction entre les réalisations (résultats), d'une part, et les activités et la mise en œuvre, d'autre part**. Dans l'exemple proposé, les activités comprennent la conduite d'une analyse primaire pour avoir un aperçu des points de vue et évaluer les niveaux de connaissances des personnes, préparer les moyens matériels affectés au projet et enfin sensibiliser au projet – ces activités ne doivent en aucun cas être considérées comme des résultats atteints.
- Cette approche **souligne la nécessité de déterminer à l'avance les résultats attendus du projet**. Dans l'exemple proposé, si l'objectif consiste uniquement à susciter davantage l'attention sur l'importance d'utiliser de l'eau potable, alors le projet ne peut être tenu responsable si les fermiers utilisent encore l'eau d'irrigation pour faire la cuisine. Si l'objectif est de changer leur comportement, le résultat qui importe ici est le nombre de fermiers ayant commencé à utiliser l'eau potable.

Encadré 3.6

Exemple d'application d'une approche de gestion axée sur les résultats

Dans cet exemple, le projet vise à lancer un programme radiophonique dans le but de sensibiliser les agriculteurs d'une région donnée sur la nécessité d'utiliser l'eau potable du robinet (et non pas l'eau d'irrigation) à des fins domestiques.

L'**objectif du projet** serait de :

- sensibiliser un nombre x d'agriculteurs, à travers la diffusion d'un programme radio, sur l'intérêt d'utiliser l'eau potable du robinet plutôt que l'eau d'irrigation pour faire la cuisine, boire et faire la lessive.

La **stratégie du projet** consisterait à :

- lancer un programme radiophonique en langue locale qui serait diffusé à un moment où les agriculteurs écoutent la radio – un moment opportun pour leur faire passer une information sur les avantages de l'utilisation domestique de l'eau potable et les risques potentiels liés à l'utilisation de l'eau d'irrigation à ces fins.

Exemples d'**activités** proposées :

- mener une enquête pour connaître le nombre d'agriculteurs qui ont accès à l'eau potable mais ne l'utilisent pas ;
- identifier et dresser la liste des raisons pour lesquelles ils n'utilisent pas l'eau potable ;
- constituer une équipe d'experts chargée de préparer une documentation scientifique pour le programme ; ils pourront par ailleurs s'en inspirer pour élaborer une série d'épisodes susceptibles d'intéresser les agriculteurs ;
- déterminer le moment opportun pour promouvoir et diffuser le programme radiophonique.

Exemples de **résultats** possibles à différents niveaux :

- Niveau 1 : un nombre x d'agriculteurs connaissent le programme radio et ont déjà commencé à l'écouter.
- Niveau 2 : un nombre x d'agriculteurs le comprennent et savent désormais pourquoi il faut utiliser l'eau du robinet.
- Niveau 3 : un nombre x d'agriculteurs ont changé leurs habitudes et pensent désormais qu'il vaut mieux utiliser l'eau potable du robinet pour faire la cuisine, boire et faire la lessive.
- Niveau 4 : un nombre x d'agriculteurs ont changé leurs habitudes et n'utilisent plus l'eau d'irrigation pour faire la cuisine, boire et faire la lessive ; ils utilisent désormais l'eau propre du robinet.

Le tableau 3.8 énumère huit questions que vous pourriez utiliser pour décrire votre projet selon une approche de gestion axée sur les résultats. Cet exercice est particulièrement utile pour apprendre à être clair, concis et précis sur les résultats attendus de votre projet.

Tableau 3.8

Exercice visant à décrire un projet selon l'approche de la gestion axée sur les résultats

QUESTION	MOT-CLÉ		VOTRE RÉPONSE
Quel problème cherchez-vous à résoudre dans le cadre de ce projet ?	Problème		
Qui peut en tirer avantage ?	Qui ?		
Quelles sont les principales activités liées au projet ?	Activités		
Quelles sont les réalisations attendues de ces activités ?	Réalisations		
Quels sont les résultats escomptés à partir de ces réalisations ?	Résultats		
Quel impact aura votre projet ?	Impact		
Quels peuvent être les obstacles majeurs au succès du projet ?	Obstacles		
Quels indicateurs utiliserez-vous pour mesurer l'état d'avancement du projet en matière de réalisations et de résultats ?	Indicateurs		

Le suivi-évaluation

La possibilité d'avoir une gestion véritablement axée sur les résultats implique la mise en adéquation des objectifs de suivi-évaluation avec les plans annuels et les autres plans de travail de l'organisme d'exécution. Cette approche aide l'organisation à se concentrer sur la réalisation des objectifs, en mettant l'accent sur une utilisation effective – et pas seulement efficace – des ressources.

Le suivi

Le suivi, tel qu'on le décrit généralement, consiste en la collecte systématique de données (voir la deuxième partie). Il aide à identifier les problèmes courants liés à la mise en œuvre des activités. Il fournit en outre aux gestionnaires d'un projet en cours des renseignements sur le degré de réalisation des objectifs visés et, le cas échéant, détermine les actions correctives nécessaires avant l'évaluation.

La gestion axée sur les résultats met surtout l'accent sur le suivi. Dans cette approche, on utilise l'acronyme « CREAM » pour décrire un bon indicateur : **C**lear (clair), **R**elevant (pertinent), **E**conomic (économique), **A**dequate (adéquat) et **M**onitorable (évaluable). Les points suivants sont essentiels :

- satisfaire les besoins d'information sur les résultats au niveau du projet, du programme et de la politique ;
- identifier la demande d'information sur les résultats à chaque niveau ;
- l'information sur les résultats doit être disséminée à la fois horizontalement et verticalement au sein de l'organisation ;
- définir clairement les responsabilités à chaque niveau pour la collecte de données.

L'évaluation

Dans le cadre de l'approche de gestion axée sur les résultats, les questions clés de l'évaluation sont les suivantes :

- **Stratégie** : Ce qui est fait est-il juste sur le plan stratégique ? Cela renvoie à une *analyse raisonnée* et à une *théorie de l'action* qui soit claire.
- **Activités** : Les choses sont-elles faites correctement ? Il s'agit ici de l'*efficacité* dans la réalisation des résultats attendus, de l'*efficience* dans l'optimisation des ressources et de la *satisfaction des utilisateurs*.
- **Apprentissage** : Peut-on améliorer la façon de faire les choses ? Il s'agit d'envisager des *solutions alternatives* et de mettre en avant les *meilleures pratiques* et les *leçons tirées* de l'expérience.

La méthode de gestion axée sur les résultats prévoit quatre cas qui justifient la collecte des données d'évaluation pour appuyer le processus de prise de décision en matière de gestion :

- différence entre performance planifiée et performance réelle ;
- nécessité de faire la distinction entre la phase d'élaboration et la phase de mise en œuvre pour savoir laquelle de ces deux phases contribue à l'atteinte des résultats ;
- nécessité de déterminer ce qui marche (ou pas) de manière efficace et effective ;
- interprétations divergentes des résultats.

Encadré 3.7

Construire un cadre de gestion axée sur les résultats – Points clés à retenir

- Clarifiez les paramètres du projet.
- Rappelez-vous que l'environnement dans lequel s'inscrit votre projet est composé de multiples facteurs d'incertitude susceptibles d'affecter votre projet. Il vous faudra par conséquent actualiser ce cadre en permanence.
- Ne concevez pas votre projet pour ensuite essayer d'identifier les « causes du problème ».
- Montrez clairement dans quelle mesure les personnes impliquées dans les activités du projet contribuent aux améliorations attendues à long terme.
- Ne décrivez pas « l'objectif » du projet en fonction de ce qui doit être fait mais plutôt en termes de résultats tangibles.

Encadré 3.8

Approche de gestion axée sur les résultats – Avantages et limites

AVANTAGES

- Requiert la participation des parties prenantes clés et des acteurs impliqués dans la mise en œuvre du plan.
- Approche objective et axée sur les résultats qui met l'accent sur les objectifs fixés et les moyens d'y parvenir.
- Elle est basée sur la séquence logique intrants/activités/résultats à court terme/objectifs à moyen et long termes.
- Flexible.

LIMITES

- Cette approche peut paraître confuse dans la mesure où on la désigne parfois sous différentes appellations.
- Les termes utilisés ne sont pas les mêmes que ceux utilisés pour le cadre logique, ce qui peut prêter à confusion.

Le benchmarking

Le benchmarking, ou analyse comparative, est un outil de planification de projet qui consiste à comparer un produit/service par rapport à d'autres produits/services ayant des fonctions similaires et destinés aux mêmes parties prenantes. Il est important de savoir comment ce produit/service a été évalué et si les parties prenantes clés ont été consultées. Autrement dit, il vous faut comparer ce qui est comparable, en utilisant les mêmes paramètres.

Le benchmarking est une démarche qui vise à identifier les « meilleures pratiques » liées aux procédures, produits et services d'une organisation. Avant de se lancer dans ce type d'exercice, il conviendra de tirer profit des expériences réussies dans ce domaine.

Initialement développée aux États-Unis dans les années 1970, la méthode de benchmarking a été utilisée principalement par des sociétés opérant dans le secteur industriel. Elle est aujourd'hui de plus en plus utilisée par les organisations du secteur public, les universités et les agences de développement.

POURQUOI ?

Le benchmarking vise à améliorer l'efficacité et l'efficience de votre projet et contribue ainsi à renforcer son niveau de performance. Il vous aide à identifier et à adopter des normes plus strictes et des pratiques optimales.

COMMENT ?

Le processus de benchmarking se déroule en plusieurs étapes. S'il doit être exécuté de façon séquentielle, comme l'indique la figure 3.6, le benchmarking ne doit pas être considéré comme un processus linéaire. Il est possible que vous soyez amené à revisiter des activités intervenant au cours des étapes précédentes (revenir sur le déroulement de vos propres opérations, par exemple) et à enchaîner simultanément différentes activités en plusieurs étapes consécutives.

Quel que soit le type de séquence utilisé, il faut toutefois s'assurer que chacune des étapes a été suivie.

Les types de benchmarking

Il existe différents types de benchmarking, comme indiqué dans le tableau 3.9.

Le processus de benchmarking

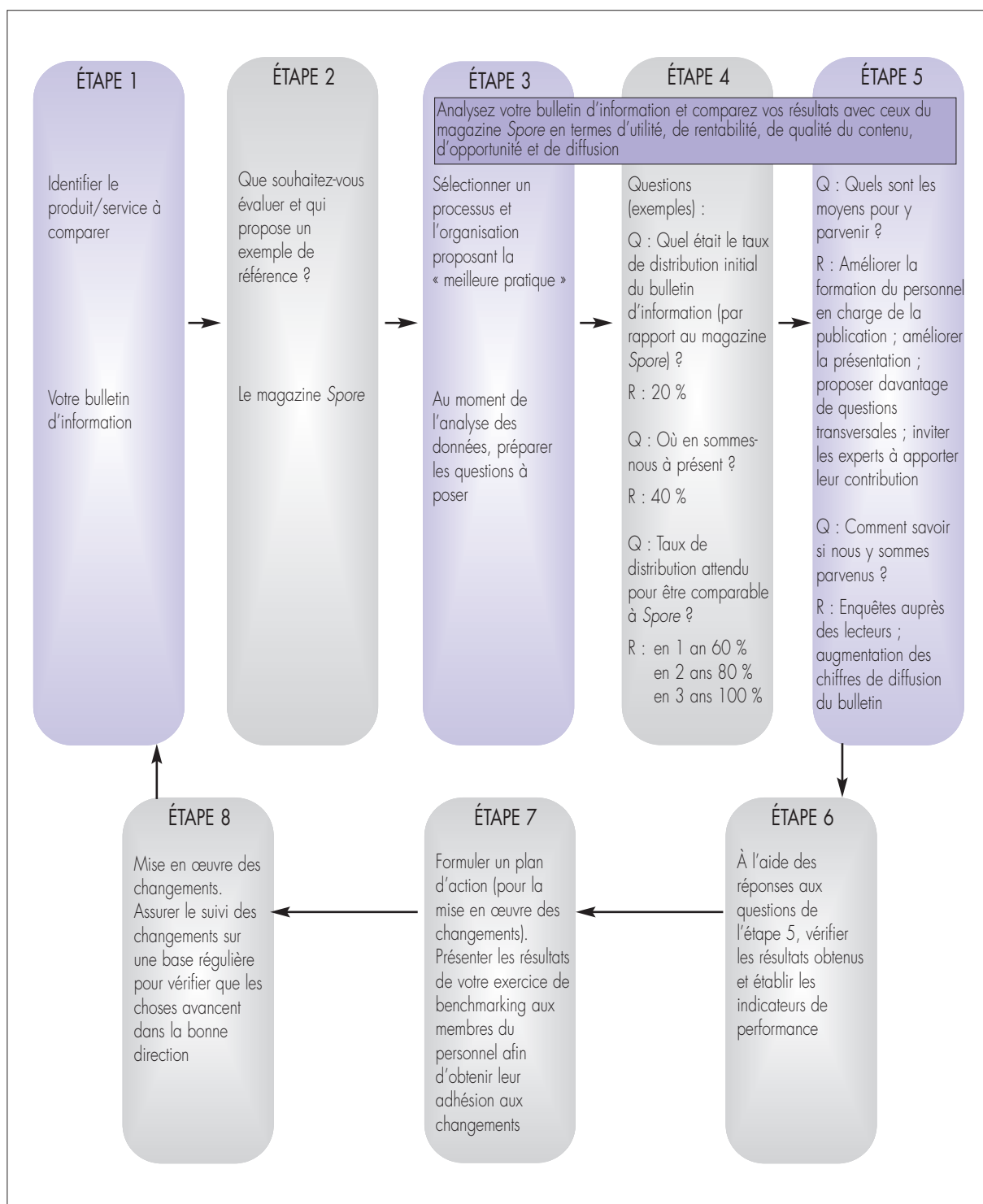
Le processus de benchmarking est illustré à la figure 3.6, qui rend compte des huit étapes du processus. L'étape 8 est particulièrement importante. *Spore*, le magazine phare du CTA – destiné à toutes les personnes impliquées dans des projets de développement agricole et rural dans les pays ACP –, est utilisé

Tableau 3.9
Typologie du benchmarking

TYPE	DESCRIPTION	EXEMPLE
Interne	Il s'agit de comparer ses activités à d'autres activités similaires à l'intérieur de sa propre organisation	Entre les différents services au sein d'une même organisation. Principal avantage : facilité d'accès aux données et informations sensibles. Inconvénient : manque d'innovation
Concurrentiel	Il s'agit de se comparer au meilleur des concurrents sur le marché	Un centre de formation basé au RU a comparé ses activités avec celles de l'Open University, réputée pour son enseignement à distance de qualité
Fonctionnel	Il s'agit de comparer des méthodes similaires au sein d'organisations opérant dans différents secteurs d'activité afin d'améliorer les fonctions et processus de travail	Souvent utilisé lorsqu'il n'y a aucun homologue (par exemple, une agence de développement ayant une approche unique pour la mise en œuvre de projets d'information dans les pays ACP devra explorer d'autres horizons que le secteur de l'information liée au développement pour comparer ses activités)
Générique	Il s'agit de comparer ses pratiques avec celles d'un secteur différent (pratiques innovantes et exemplaires, par exemple)	Une agence de développement pourrait se comparer à une agence de lobbying afin d'examiner comment elle utilise son réseau pour influencer le processus décisionnel sur le plan politique

comme exemple. Ce magazine se distingue à plusieurs titres : son utilité, son rapport coût-efficacité, ses analyses systématiques et rigoureuses, la qualité de son contenu, sa réactivité (*Spore* paraît en formats imprimé et électronique).

Figure 3.6
Les étapes du processus de benchmarking



Encadré 3.9**Mener à bien un exercice de benchmarking – Points clés à retenir**

- Assurez-vous d'obtenir l'aval de la direction avant de vous lancer dans ce type d'exercice.
- Entourez-vous de personnes dotées de compétences élargies afin de renforcer votre équipe de benchmarking interne.
- Ne vous basez pas sur des points de comparaison préexistants.
- N'essayez pas d'étudier un système dans son intégralité ; scindez votre système en plusieurs parties, plus faciles à gérer.
- Ne vous lancez pas dans un exercice de benchmarking uniquement pour le plaisir.
- Choisissez des sujets tangibles qui ne sont pas trop difficiles à évaluer.

Encadré 3.10**L'exercice de benchmarking – Avantages et limites****AVANTAGES**

- Offre l'opportunité de s'appuyer sur le travail des autres, pour éviter de réinventer la roue et faciliter une utilisation optimale des ressources.
- Aide à identifier ce qui doit être amélioré, et comment (normes plus strictes, qualité).
- Aide à identifier les zones d'ombre et les moyens d'action nécessaires pour les clarifier.
- Permet d'identifier les meilleures pratiques institutionnelles.
- Mené de manière participative, ce processus permet aux employés de visualiser les améliorations apportées, ce qui peut être un catalyseur pour le changement.
- Encourage les organisations à trouver les moyens d'évaluer leurs produits/services en termes d'intrants et de résultats afin de promouvoir les aspects les plus bénéfiques d'un projet.

LIMITES

- Peut nécessiter du temps et un socle commun de compétences et de connaissances.
- Il est parfois difficile, pour des raisons de confidentialité, de convaincre les partenaires de partager leurs informations.
- Il peut y avoir des problèmes de communication entre les partenaires.
- La direction n'appuie pas toujours cette démarche dans la mesure où elle risque d'exposer les faiblesses de l'organisation.
- Il peut s'avérer difficile de transférer les meilleures pratiques vers d'autres organisations en raison notamment de facteurs culturels et environnementaux.
- Il faut un certain temps avant d'aboutir à des résultats quantifiables, en fonction de la portée et de la nature des changements apportés.

L'identification des indicateurs

Cet outil de planification de projet vous aidera à identifier les indicateurs appropriés pour mesurer l'état d'avancement de ce à quoi vous souhaitez parvenir.

Les indicateurs sont des mesures quantitatives ou qualitatives qui vous permettent d'évaluer le degré de réalisation des résultats et de l'impact de votre projet. Ils vous aident également à mettre l'accent sur ce que vous essayez vraiment de réaliser, et pourquoi. Ils reflètent les aspects que vous jugez les plus importants de la qualité de votre produit/service. Ils peuvent être quantitatifs (par exemple, combien de personnes ont écouté tel programme radiophonique ?) ou qualitatifs (qu'ont-elles pensé du contenu de ce programme ?). Certaines choses sont relativement faciles à mesurer (par exemple, le nombre de

personnes qui utilisent votre produit/service), d'autres le sont moins (par exemple, comment les utilisateurs ont-ils tiré parti de ce produit/service ?). En raison d'une adéquation imparfaite entre certains indicateurs et ce qu'ils sont censés mesurer, il est souvent préférable d'utiliser plusieurs indicateurs pour rendre compte de différentes dimensions.

Afin d'en évaluer la performance, identifiez tout d'abord votre produit/service d'information, puis demandez-vous à qui il s'adresse et comment il est fourni. Cela vous donnera des orientations sur ce que peuvent être des indicateurs d'efficacité ou d'efficience. Des mesures répétées au fil du temps montreront si les changements vont dans la direction souhaitée. Au besoin, il conviendra de prendre certaines mesures afin d'apporter de nouveaux changements.

La procédure est la même pour évaluer l'impact de votre produit/service. Ici, les indicateurs sont liés aux résultats, aux effets bénéfiques pour les parties prenantes clés et à leur impact sur l'environnement socio-économique. Par exemple, l'impact des émissions radiophoniques hebdomadaires sur les agriculteurs peut se révéler au travers d'une meilleure connaissance des prix pratiqués sur le marché ; l'indicateur ici pourrait être le changement de prix à la production sur le marché local par rapport à ceux pratiqués dans les agglomérations urbaines. Cette meilleure connaissance pourrait orienter les agriculteurs vers des productions mieux rémunérées ; un indicateur utile pourrait ici être le pourcentage de changement dans la production de certaines cultures au cours d'une période donnée.

POURQUOI ?

Les indicateurs constituent un moyen de rendre mesurables les questions que vous jugez importantes. Ils vous permettent de répondre à des questions telles que :

- Offrons-nous un produit/service utile répondant à la demande/au besoin des principales parties prenantes ?
- Les utilisateurs en ont-ils pour leur argent ?
- Son utilisation est-elle optimale par rapport aux ressources engagées ?
- Devrions-nous procéder différemment ?

Vous devrez par conséquent établir pourquoi vous souhaitez évaluer certaines questions et quelles dimensions vous semblent importantes. Vous choisirez votre méthode de collecte de données en fonction des indicateurs identifiés. Ces indicateurs vous guideront par ailleurs dans l'analyse, l'interprétation et la diffusion des données.

COMMENT ?

Tout d'abord, ayez une idée précise de ce que vous voulez connaître. Réfléchissez ensuite au meilleur moyen de recueillir ces informations et identifiez-en les dimensions qui peuvent être mesurées. Par exemple, si vous vous intéressez au niveau de « satisfaction des auditeurs », vous pouvez conduire une analyse d'audience au cours de laquelle vous poserez notamment la question : « Avez-vous aimé le programme X ? ». Vous devrez ensuite mesurer le pourcentage d'auditeurs ayant répondu « oui ». Vous pourriez également souhaiter connaître quelles parties du programme les auditeurs ont le plus appréciées ; dans ce cas, un entretien individuel vaut mieux qu'un questionnaire pour obtenir ce type d'informations.

L'élaboration des indicateurs

Le processus se déroule en cinq étapes :

- Étape 1 : Vérifier que les objectifs du projet sont mesurables.
- Étape 2 : Choisir les indicateurs.
- Étape 3 : Spécifier le type d'indicateurs
- Étape 4 : Déterminer les points de référence
- Étape 5 : Évaluer la qualité des indicateurs

Étape 1 : Vérifier que les objectifs du projet sont mesurables

Certaines questions sont des indicateurs évidents (par exemple, le nombre d'utilisateurs d'un service d'information). D'autres sont plus abstraites (par exemple, des termes comme la « qualité » du service d'information, ou l'« apprentissage » qui résulte du service offert). Ainsi, vous devrez définir en des termes concrets la question et les activités afférentes. L'encadré 3.11 montre comment rendre mesurable une question abstraite.

Encadré 3.11 Rendre une question abstraite mesurable

Pour mesurer la qualité d'un service d'information, il faudra tenir compte des critères suivants :

- **L'accessibilité** (la distance depuis le point de service, le temps nécessaire pour répondre aux différentes demandes, les moyens techniques requis pour pouvoir accéder au service).
- **La convivialité** (disponibilité des informations nécessaires à l'accomplissement de certaines tâches, documentation pertinente dans une langue compréhensible, images et diagrammes compréhensibles par tous, etc.).
- **La pertinence** (met l'accent sur les problèmes réels auxquels les parties prenantes clés sont confrontées, offre des choix et de nouvelles perspectives, indique d'autres sources d'assistance disponibles et intervient en complémentarité).
- **L'efficience** (l'enchaînement logique, l'utilisation de matériel didactique et illustratif).

Les aspects liés à la mesure de l'apprentissage – l'effet bénéfique direct d'un service d'information – sont les suivants :

- l'amélioration des connaissances (aptitude à identifier et à résoudre les problèmes) ;
- l'adoption d'un comportement plus assuré (plus à même de fournir le service) ;
- l'utilisation régulière des compétences (nombre de fois où de nouvelles connaissances sont appliquées).

Afin d'évaluer le concept abstrait, identifiez les aspects spécifiques à mesurer. Chaque aspect peut devenir un indicateur. Leur nombre dépendra du temps et des ressources disponibles.

Les différents aspects à mesurer devront refléter les points de vue des parties prenantes. L'utilité d'un produit d'information dépend par ailleurs des valeurs de la communauté desservie. Pour assurer une représentation appropriée des questions, il sera donc utile d'explorer les points de vue des parties prenantes. L'utilisation d'une approche participative peut également représenter un gain de temps significatif dans la durée.

Étape 2 : Choisir les indicateurs

L'étape 1 offre de nombreuses possibilités pour formuler les questions d'évaluation. L'étape 2 consiste à sélectionner une batterie d'indicateurs pour l'évaluation. Vous devrez passer en revue tous les points de référence nécessaires afin de déterminer quelles sont les questions essentielles à évaluer. L'évaluation de la performance d'un produit/service comprendra des indicateurs sur la qualité des services offerts, les bénéfices attendus et le groupe ciblé par le projet. L'évaluation de l'impact d'un produit/service inclura

des indicateurs relatifs aux résultats, aux bénéficiaires immédiats et aux changements apportés au sein de la communauté.

Le nombre d'indicateurs sera choisi en fonction des ressources disponibles pour l'évaluation. Il ne faut pas plus de 10 à 15 indicateurs maximum, sauf pour les études de plus grande envergure. En règle générale, il vaut mieux se limiter à un petit nombre d'indicateurs fondamentaux.

Les indicateurs doivent également être choisis sur la base de critères méthodologiques (voir encadré 3.12). Pour déterminer, parmi les questions identifiées à l'étape 1, celles qui sont susceptibles de se traduire par un indicateur, consultez la liste ci-après. Évitez tout chevauchement ou double emploi dans la liste des indicateurs définitifs.

Encadré 3.12 Exigences méthodologiques à respecter dans le choix des indicateurs

Les critères communément utilisés pour définir de bons indicateurs sont les suivants :

VALIDITÉ	L'indicateur mesure-t-il la situation/le résultat ?
FIABILITÉ	Cette mesure sera-t-elle fiable dans le temps ?
SENSIBILITÉ	Cette mesure est-elle sensible aux changements de situation ?
SIMPLICITÉ	La collecte et l'analyse des données seront-elles simples à mettre en œuvre ? Les informations recueillies seront-elles utiles pour la prise de décision et l'apprentissage ?
ABORDABILITÉ	Dispose-t-on des ressources suffisantes pour collecter ces informations ?

Étape 3 : Spécifier le type d'indicateurs

Dans l'étape 3, vous déciderez si un indicateur doit être qualitatif ou quantitatif :

- Les indicateurs **qualitatifs** présentent des informations descriptives. Ils ont pour but de mettre en évidence des processus et des différences qualitatives plutôt que de compter des éléments. L'information pour ces indicateurs est souvent issue d'observations individuelles ou de groupe et de jugements. Les indicateurs qualitatifs peuvent être transformés en informations quantitatives (dans une enquête, par exemple, après avoir demandé aux répondants si un bulletin d'information était facile à lire, intéressant et attractif, vous pourriez utiliser les informations obtenues pour quantifier le nombre de réponses positives à cette question).
- Les indicateurs **quantitatifs** sont principalement utilisés pour les éléments qui peuvent être comptés. Les données sont relativement simples à obtenir. Elles sont souvent générées lors du processus de mise en œuvre d'un projet et devront faire l'objet d'une simple analyse (par exemple, le nombre de téléchargements sur un site Web). D'autres types de données devront en revanche faire l'objet d'une analyse explicite, sur la base des statistiques disponibles et de questionnaires formels.

Comme le décrit l'encadré 3.13, il est possible d'affiner vos indicateurs qualitatifs et quantitatifs en ajoutant l'unité d'analyse en termes de niveau du système social (qui – individus, communautés, organisations, réseaux, etc.), de période de mesure (quand) et, le cas échéant, de couverture géographique (où).

Si les indicateurs quantitatifs sont plus précis, les indicateurs qualitatifs ont le mérite de fournir une image plus riche de la réalité et permettent de mieux comprendre les raisons du changement. Chacun de ces deux types d'indicateurs est « objectif » à sa façon. Les données quantitatives sont moins susceptibles

Encadré 3.13 Exemples d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs

Indicateurs quantitatifs relatifs à l'« accessibilité » d'un service d'information :

- Distance qui sépare les communautés rurales d'un télécentre offrant des services d'assistance à un coût relativement bas.
- Changement en pourcentage du nombre de visiteurs du télécentre sur une période définie.

Indicateurs qualitatifs relatifs à l'« amélioration des connaissances » induite par un service d'information :

- Un certain nombre communautés vivent à proximité du télécentre, ce qui leur permet d'utiliser ses services lorsqu'elles en ont besoin.
- Les expériences positives et négatives des utilisateurs du service d'information dans la résolution des problèmes pour lesquels ce service a été mis en place.
- Aptitude des utilisateurs à débattre du problème posé.

d'être remises en cause. Les données qualitatives, en revanche, aident à montrer la pertinence des « faits qu'on ne peut ignorer ». Dans le contexte d'un processus d'apprentissage ouvert et dynamique, les données qualitatives sont souvent plus utiles pour convaincre les gens de la valeur d'un projet. Il est également possible d'utiliser une combinaison d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs ; cette approche s'avère souvent la plus appropriée.

À noter qu'il n'est souvent pas possible d'obtenir les données détaillées qui idéalement vous conviendraient. Dans l'exemple de l'encadré 3.11, il serait plus réaliste d'utiliser un indicateur qualitatif qui se penche sur la perception globale et le degré de satisfaction qu'ont les utilisateurs vis-à-vis de votre service d'information plutôt que d'analyser les critères qui déterminent la « qualité du service d'information » (accessibilité, convivialité, pertinence, efficacité).

Étape 4 : Déterminer les points de référence

Qu'il s'agisse d'un indicateur qualitatif ou quantitatif, il est nécessaire de définir un point de référence à partir duquel il sera possible de comparer des mesures entre elles. Les données de base, qui se réfèrent exactement aux critères associés à l'indicateur, constitueraient un point de référence idéal.

Pour les données de base quantitatives – à l'exception de quelques mesures simples (par exemple, les chiffres relatifs à la diffusion d'un bulletin d'information) – on ne dispose généralement pas de telles informations. Il est beaucoup plus facile de trouver des données de base qualitatives. Les projets de développement disposent généralement d'une documentation concernant les problèmes auxquels ils sont censés répondre et de plusieurs sources de données de base.

Hormis les données de base, il existe des points de référence alternatifs à partir desquels il est possible de comparer plusieurs mesures entre elles, comme indiqué dans l'encadré 3.14.

Étape 5 : Évaluer la qualité des indicateurs

L'étape suivante consiste à évaluer la qualité des indicateurs sélectionnés. Une technique communément utilisée à cet effet est à appliquer les critères SMART et SPICED aux indicateurs (voir deuxième partie, page 50).

Encadré 3.14 Points de référence pour comparaison

- **Les tendances** (par exemple, une augmentation ou une baisse constante des demandes de subvention, une augmentation du nombre de commentaires et suggestions de la part des lecteurs d'une publication).
- **Les seuils** (par exemple, au moins trois districts couverts dans une base de données, le nombre minimum d'étudiants participant à un cours).
- **Les cibles** (par exemple, le nombre de documents distribués à une date convenue, les actes d'une conférence disponibles en format papier à une date convenue).

Ces critères sont utilisés pour une vérification finale des indicateurs. Il n'est pas facile de répondre à tous les critères à la fois. Pour que votre évaluation soit rentable, il faut éviter de définir des indicateurs trop ambitieux ou financièrement coûteux à mesurer.

La création d'indicateurs est un processus itératif. À partir de l'étape 5, il pourra s'avérer utile de revenir sur certaines étapes précédentes. Souvent, la mise au point d'indicateurs fait déjà partie du processus d'évaluation, notamment lorsque vous travaillez en étroite collaboration avec les parties prenantes.

Encadré 3.15 Critères SMART et SPICED permettant de mesurer la qualité des indicateurs

Vérifiez que vos indicateurs sont bien « SMART » :

Spécifiques et simples	S
Mesurables	M
Réalisables (Applicables)	A
Réalistes	R
Temporellement opportuns	T

Exemple d'indicateur SMART :

Si l'objectif du projet est de promouvoir l'utilisation de variétés améliorées de semences et les pratiques agricoles au sein d'une région donnée, la proportion d'agriculteurs ayant utilisé à long terme ces variétés améliorées ainsi que les techniques agricoles recommandées serait un bon indicateur. Ces informations sont spécifiques, mesurables, disponibles, réalistes et temporellement opportunes.

Vérifiez que vos indicateurs sont bien « SPICED » :

Subjectifs	S
Participatifs	P
Interprétés et communicables	I
Croisés et comparés	C
Donnant du pouvoir	E
Divers et désagrégés	D

Exemple d'indicateur SPICED :

Si l'objectif du projet est de promouvoir l'utilisation de variétés améliorées de semences et les pratiques agricoles au sein d'une région donnée, la question de savoir pourquoi les agriculteurs ont utilisé (ou non) ces nouvelles variétés et pratiques et qui étaient ces agriculteurs (âge, genre, santé, niveau de pauvreté, etc.) seraient de bons indicateurs.

L'application des indicateurs

Une fois les indicateurs mis au point, utilisez les données collectées pour évaluer la performance de votre produit/service d'information. Vous devez être à même de comprendre la signification des données fournies par les indicateurs de manière à les rendre plus pertinentes.

Les autres données recueillies au cours du processus d'évaluation – hormis celles issues des indicateurs – peuvent s'avérer très précieuses pour comprendre les résultats. Les indicateurs qualitatifs offrent davantage de possibilités à cet égard.

Encadré 3.16 Sources d'informations supplémentaires sur les indicateurs

Les agences et associations professionnelles ont dressé des listes d'indicateurs clés de performance et de codes de conduite.

Parmi les exemples, citons le Système d'évaluation de la performance et de gestion de la qualité pour les bibliothèques électroniques (<http://equinox.dcu.ie>), ainsi que l'IFLA (Fédération internationale des associations et institutions de bibliothèques) qui travaille sur l'évaluation des performances (<http://www.ifla.org/VII/s22/annual/sp22.htm>). Un autre exemple est celui du standard éthique de la Fédération internationale des journalistes (<http://ifj.org/>).

Il est également utile de s'intéresser aux guides spécifiques d'évaluation, notamment ceux fournis par le Centre de recherches pour le développement international (CRDI) sur l'évaluation des télécentres (Whyte, 1999 a, b).

Encadré 3.17 Créer et appliquer des indicateurs – Points clés à retenir

- Les indicateurs doivent être définis au stade de la planification d'une activité.
- Rappelez-vous que vous avez besoin d'indicateurs qualitatifs pour expliquer ce qui se passe et pourquoi.
- Ayez à l'esprit que tous les indicateurs doivent être utilisés de façon critique.
- Assurez-vous que les parties prenantes s'accordent sur le choix des indicateurs. La valeur d'une évaluation peut être mise en cause si les indicateurs ne sont pas perçus comme le critère adéquat. Chaque indicateur peut être contesté (par exemple, un indicateur montre que 80 % des lecteurs d'une publication donnée la trouvent utile ; néanmoins, ces lecteurs sont-ils capables d'appliquer ces connaissances nouvellement apprises ?).
- Il est important de donner des éléments d'explication concernant les indicateurs quantitatifs. La signification des nombres générés devra être clarifiée en décrivant en termes qualitatifs ce qu'un chiffre particulier signifie dans un contexte donné.
- L'utilisation d'indicateurs standards ou émanant de précédentes études permet d'économiser du temps, mais utilisez-les avec précaution et assurez-vous qu'ils sont bien compris de tous et qu'ils correspondent à votre objectif.
- Évitez de passer trop vite de l'analyse à la mesure des questions posées. Il vaut parfois mieux formuler des questions que des indicateurs, notamment dans le contexte de l'apprentissage social, qui est caractérisé par des changements graduels, des points de vue divergents et par la dimension culturelle du changement social.

Encadré 3.18

Utilisation des indicateurs – Avantages et limites

<p>AVANTAGES</p> <ul style="list-style-type: none">■ Bien formulés, les indicateurs constituent un élément clé de l'évaluation et de l'évaluation d'impact.■ La création des indicateurs peut amener les participants à l'évaluation (y compris les parties prenantes clés et les membres de l'équipe de projet) à réfléchir sur les objectifs du projet et à révéler leurs attentes concernant le projet.	<p>LIMITES</p> <ul style="list-style-type: none">■ En mesurant les changements sans tenir compte du contexte dans lequel est effectuée la collecte des données, il est possible d'aboutir à des conclusions inappropriées.
--	---

LES OUTILS DE PLANIFICATION DE L'ÉVALUATION

À présent, vous êtes prêt à planifier votre évaluation. Avant toute chose, posez-vous la question de savoir pourquoi vous souhaitez conduire un processus d'évaluation afin de ne pas préjuger de l'éventualité de décisions ultérieures. Par conséquent, prenez le temps de bien clarifier vos objectifs.

Vous devrez ensuite réfléchir à la façon de procéder, étape par étape, à cette évaluation. Il vous faudra notamment choisir les personnes qui y participeront. Qui sera impliqué dans le processus ? Leurs points de vue peuvent-ils influencer les décisions liées aux objectifs de l'évaluation ? Quels indicateurs faudra-t-il mesurer, et comment ? Si certaines ou l'ensemble des décisions doivent être prises en commun avec vos collègues, voire avec les parties prenantes clés ? La prise de décision seul ou en petit groupe permet un gain de temps précieux mais se fait parfois au détriment de la qualité des informations fournies et du renforcement des capacités organisationnelles.

Si vous décidez d'impliquer les parties prenantes clés, vous avez à disposition une gamme complète d'outils (jeux de rôle, représentations graphiques, vidéos) pour encourager leur participation et réunir des informations utiles à l'évaluation. Dans la mesure du possible, celle-ci devra reposer sur une démarche participative (qui demande également du temps). La démarche participative apparaît d'autant plus pertinente qu'elle nous permet d'apprendre beaucoup plus de choses.

Les outils à utiliser pour planifier votre évaluation comprennent :

- les termes de référence,
- le modèle logique.

Dans cette section, nous allons décrire chacun de ces outils et comment les utiliser avant de détailler ceux dont vous avez réellement besoin pour mettre en œuvre votre évaluation.

Les termes de référence

Les termes de référence (TDR) définissent les modalités et les échéances qui devront être prises en compte par l'équipe d'évaluation. Ils précisent notamment :

- le **contexte** du projet à évaluer ;
- les principales **raisons** de l'évaluation ;
- les **objectifs** et les résultats attendus de l'évaluation ;
- les **questions** clés et la **portée** de l'évaluation ;
- la **méthode** d'évaluation ;
- les **rôles et responsabilités** des participants à l'évaluation ;
- le **plan de travail** et le **budget** de l'évaluation ;
- les processus de **communication** et de **diffusion des résultats** ;
- les principaux **documents** consultables pendant l'évaluation.

Initialement établis pour les tâches de suivi-évaluation, les TDR peuvent être utilisés à d'autres fins, notamment pour élaborer des plans d'affaires ou proposer des études de recherche.

POURQUOI ?

Il est très important de préparer soigneusement les termes de référence, qui fixent les critères permettant de juger les performances de l'équipe d'évaluation. L'équipe doit s'assurer que le rapport final aborde tous les points soulevés dans les termes de référence. Dans le cas contraire, notamment en raison

de circonstances indépendantes de votre volonté, vous devez en informer le plus tôt possible la direction et les autres parties prenantes clés.

COMMENT ?

Le contenu des TDR peut varier en fonction de la portée du projet et des questions clés à aborder dans le cadre de l'évaluation. Néanmoins, il existe un format généralement accepté et un référentiel standard pour établir ces termes de référence.

La préparation des termes de référence

La préparation des TDR se fait en neuf étapes, décrites ci-après.

Étape 1 : Contexte de l'évaluation

Préparez un profil du produit/service d'information à évaluer : son contexte historique, son évolution et son lien éventuel avec l'objectif du projet et avec votre institution. Identifiez clairement les parties prenantes clés, leurs problèmes, leurs rôles respectifs dans le processus d'évaluation ainsi que les besoins qui ont abouti à l'élaboration de ce produit/service.

Étape 2 : Raisons de l'évaluation

Vous devrez indiquer les raisons qui justifient la mise en œuvre d'un processus d'évaluation, autrement dit les facteurs qui ont motivé cette demande d'évaluation (par exemple l'apprentissage, l'amélioration du produit/service, la « redevabilité » vis-à-vis des agences de financement). S'il existe d'autres raisons, ajoutez-les ici.

Étape 3 : Objectifs de l'évaluation et résultats escomptés

Décrire clairement les objectifs, et notamment :

- déterminer si le projet est en voie d'aboutir ;
- collecter des données de base qui serviront d'intrants (inputs) dans d'autres activités similaires ;
- fournir à l'organisme de financement suffisamment d'informations pour lui permettre de porter un jugement éclairé sur la performance du projet.

Décrire clairement les résultats escomptés, à travers notamment :

- une analyse des résultats en termes de critères d'évaluation (voir deuxième partie, pages 33-34) ;
- l'identification des points forts et faiblesses des recommandations sur le projet afin de déterminer les stratégies futures de projets similaires.

Étape 4 : Questions clés et portée de l'évaluation

Dans la mesure où les objectifs détermineront les questions clés de l'évaluation, cette étape devra reposer sur les éléments de l'étape précédente. Par exemple, vous pourriez être amené à vous poser les questions suivantes :

- Les informations appropriées sont-elles transmises aux bonnes personnes ? (Il faudra s'attacher à répondre aux critères de **pertinence** et d'**accessibilité**.)
- Comment les parties prenantes clés utilisent-elles le produit/service et en sont-elles satisfaites ? (Critère considéré : la **convivialité**.)
- Quelles seront les conséquences à long terme (positives et négatives, souhaitées ou non) en relation avec le produit/service ? (Critère considéré : l'**impact**.)
- Le projet continuera-t-il une fois la période de financement terminée ? (Critère considéré : la **durabilité**.)
- En quoi le produit/service d'information répond-il aux objectifs que vous aviez fixés au départ ? (Critères considérés : l'**efficacité** et l'**efficience**.)
- Ce produit/service peut-il être diffusé le plus largement possible auprès d'autres communautés similaires au sein de la région ? (Critère considéré : l'**utilité**.)

La portée de l'évaluation représente l'ampleur et l'intensité des activités mises en place dans le cadre de l'étude – ce que l'évaluation est censée couvrir et comment elle sera pilotée. Elle peut être définie en fonction de critères thématiques (autour de questions transversales telles que le genre ou la jeunesse), géographiques (zone de couverture) et/ou en termes de délais (la période pendant laquelle l'évaluation sera réalisée).

Étape 5 : Méthode d'évaluation

Afin d'assurer la qualité de l'exercice, il est nécessaire de convenir de la méthode d'évaluation à utiliser. À cet effet, les TDR devront préciser :

- le type de données à collecter ;
- la méthode de collecte des données ;
- le lieu de collecte des données ;
- les personnes chargées de collecter les données.

Étape 6 : Rôles et responsabilités

L'harmonisation fonctionnelle de l'équipe implique de définir clairement les rôles et responsabilités de chacun. Aucun membre ne peut se prévaloir de disposer de toutes les compétences requises. Il vous faudra rechercher les compétences de chacun et bâtir une équipe dont les compétences sont complémentaires (par exemple, vous pourriez chercher quelqu'un ayant des aptitudes à la résolution de problèmes, quelqu'un qui travaille d'une manière rationnelle, quelqu'un ayant de solides connaissances en mathématiques, quelqu'un qui soit capable de s'exprimer oralement dans certaines langues locales).

Dans les termes de référence, il est important de préciser que :

- les membres de l'équipe disposent des compétences nécessaires pour cette évaluation ;
- les aspects importants (comme le genre) ont été pris en compte dans la composition de l'équipe ;
- l'équipe est constituée de membres externes, afin de renforcer l'appropriation du processus d'évaluation ;
- les rôles et responsabilités de chacun des membres de l'équipe sont clairement définis ;
- le responsable du groupe possède les compétences nécessaires (expérience en gestion de projet, techniques de communication).

Étape 7 : Plan de travail et budget

Les TDR doivent contenir un plan de travail détaillé indiquant : la liste des activités planifiées jusqu'au terme de l'évaluation, les dates de début et de fin des activités ainsi que le nom des personnes chargées de mettre en œuvre chacune de ces activités. Le diagramme de Gantt décrit à la section « planification de projet » peut également être utilisé pour planifier l'évaluation. Voici quelques points dont il faudra se rappeler au moment de préparer le plan de travail :

- veiller à ce que le plan de travail soit réaliste ;
- ne pas se fixer des objectifs trop ambitieux ;
- vérifier la disponibilité de chacun (par exemple, les jours de congés ou les missions prévus) et établir un calendrier des événements importants ;
- prendre en compte le temps consacré aux réunions préparatoires, aux réunions bilans, à la rédaction de rapports, etc.

Les TDR doivent fournir un budget détaillé. Les coûts devront être maintenus aussi bas que possible ; certaines personnes suggèrent même à cet effet que les coûts d'évaluation ne doivent pas excéder 5 % du budget total du projet en cours d'évaluation.

Étape 8 : Communication et diffusion des résultats

Le format, le style, la langue, la présentation, le public visé et la date limite de soumission du rapport d'évaluation doivent être définis dans les termes de référence. Il faudra également spécifier le nombre d'exemplaires requis. Le rapport d'évaluation s'articule généralement autour de trois grandes sections : un résumé analytique, le rapport principal (méthodologie, résultats, conclusions et recommandations) et les annexes (plan de travail, liste des intervenants, liste des documents consultés).

L'encadré 3.19 présente un exemple d'informations concernant la communication et la diffusion des résultats qui devront apparaître dans les termes de référence. À noter qu'il faudra encore décider de la façon dont sera présenté le rapport, en fonction notamment des besoins exprimés par les différents groupes de parties prenantes.

Encadré 3.19

Exemple de section « présentation des résultats » pouvant figurer dans un document visant à définir les TDR

Termes de référence pour l'évaluation de la performance de séminaires organisés au siège du CTA. L'objectif de l'évaluation était d'améliorer la performance du programme.

Le document était divisé en plusieurs parties : contexte et enjeux de l'évaluation ; objectifs et portée de l'évaluation (y compris les indicateurs) ; résultats escomptés ; questions à aborder ; méthode d'évaluation ; expertise requise ; présentation des résultats ; calendrier de mise en œuvre ; coordination ; documents de référence.

La section « présentation des résultats » se décompose comme suit :

- Recherches documentaires (essentiellement au siège du CTA) : *un rapport*.
- Rapports régionaux (basés sur des études menées dans la région ACP) : *six rapports*.
- Tableau récapitulatif décrivant les recherches documentaires et les études menées à l'échelon régional : *un rapport* (les principaux résultats, les conclusions et recommandations seront résumés dans un rapport (maximum 20 pages) ; cette tâche sera menée conjointement par le personnel du CTA et un ou deux consultants externes).
- Pour faciliter le suivi des recommandations, les rapports devront clairement distinguer les différentes composantes du programme.

Dans la section « calendrier de mise en œuvre », une date a été fixée pour la soumission du rapport.

Étape 9 : Documentation

Les principaux documents consultables lors de l'évaluation, ainsi que les sources de vérification, devront être précisés dans les termes de référence. Cette documentation comprend notamment :

- le cadre logique du projet ;
- les programmes de travail annuels ;
- les documents relatifs à la gestion financière et à la gestion du projet ;
- les rapports de suivi ;
- les rapports des visites de terrain ;
- les rapports d'évaluation antérieurs ;
- les rapports annuels ;
- les matériels et les rapports de formation.

Encadré 3.20

Formuler les termes de référence – Points clés à retenir

- Commencez à rédiger les TDR en temps opportun. Cela prend généralement un peu plus de temps que prévu pour aboutir à un consensus entre les parties prenantes sur les différents aspects de l'élaboration des TDR.
- Accordez une juste importance à l'actualisation du cadre logique : celui-ci constitue la base des termes de référence de l'évaluation.
- N'essayez pas de répondre à tous les critères d'évaluation dans un seul document ; lors de l'analyse post-projet, tenez-vous-en aux critères retenus pour ce type d'évaluation ; faites-en de même pour l'évaluation à mi-parcours.
- Mettez vos collègues à contribution lorsque vous préparez les TDR : ils représentent une source potentielle d'idées précieuses.

Encadré 3.21

Termes de référence – Avantages et limites

AVANTAGES

- Les TDR définissent clairement le rôle des équipes d'évaluation et leurs activités.
- La rédaction des TDR permet de prendre du recul par rapport à votre projet et d'amorcer des pistes de réflexion.

LIMITES

- Des termes de référence mal définis peuvent être à l'origine d'un mauvais rapport d'évaluation, ce qui représente une perte de ressources.

Le modèle logique

Le modèle logique est un schéma qui montre les relations entre les activités et les résultats attendus de l'utilisation d'un produit/service. Il décrit de façon concise le fonctionnement de l'évaluation, les activités à démarrer avant d'autres, de même que les résultats visés. Le modèle logique constitue un élément essentiel de planification de l'évaluation. De par sa flexibilité, il peut être utilisé à n'importe quelle phase du projet (par exemple, si vous ne disposez d'aucun document de planification, le modèle logique peut vous aider à restructurer le projet avant d'amorcer le processus d'évaluation).

Un modèle logique peut être illustré de plusieurs manières différentes :

- sous une forme descriptive, à l'aide de mots ;
- un diagramme en ligne ;
- un tableau ;
- une hiérarchie d'objectifs ;
- un diagramme de flux.

POURQUOI ?

Le modèle logique vous guidera du début à la fin du processus d'évaluation. Vous pouvez utiliser une construction du type « si – alors » pour chaque hypothèse. Le modèle logique sert non seulement à décrire la chronologie de l'évaluation, mais aussi à faire le point sur le processus d'évaluation par rapport au plan initial.

COMMENT ?

La création d'un modèle logique pour guider votre évaluation implique l'adoption d'une approche causale, qui peut se résumer comme suit : si nous réalisons A, alors nous pouvons accomplir B ; si nous réalisons B, alors il en est de même pour C ; si nous réalisons C, alors nous pouvons réaliser D ; et ainsi de suite.

La création d'un modèle logique

Une approche dite « de cause à effet » peut être illustrée de la manière suivante :

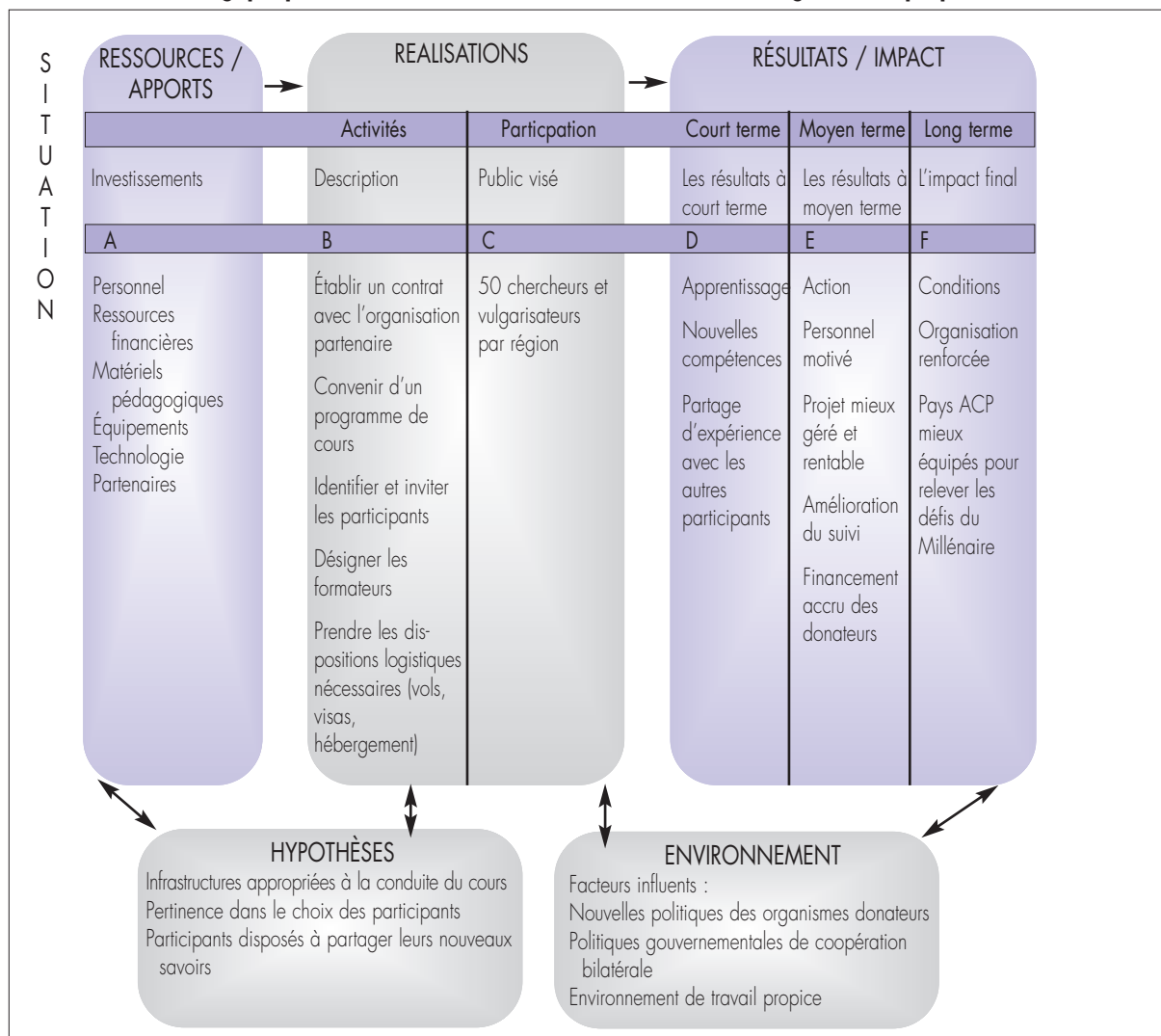
- **Intrants (Inputs)** : Quelles sont les ressources utilisées ? D'où proviennent-elles ? Quels ont été les types d'activités générés par ces ressources ?
- **Activités** : Quelles activités ont été réalisées ? Pour quels résultats ? Qui ont été les principaux bénéficiaires ?
- **Résultats (Outputs)** : Quels sont les résultats liés à chaque activité ? Dans quelle mesure les résultats obtenus font suite à chaque objectif spécifique ?
- **Objectifs** : Quels sont les objectifs découlant de ces résultats ? Quel est l'objectif ou l'impact à long terme de ce programme ?

La figure 3.7 présente un exemple de modèle logique appliqué à un cours de formation sur la gestion de projet.

Encadré 3.22 Créer un modèle logique – Points clés à retenir

- Il doit être vu comme un modèle de causalité.
- Plus utile pour les projets en cours que les projets ad hoc.
- De par sa flexibilité, il peut être utilisé à n'importe quelle phase du projet.
- S'en tenir aux rubriques génériques, comme indiqué à la figure 3.7.

Figure 3.7
Modèle logique pour l'évaluation d'un cours de formation sur la gestion de projet



Encadré 3.23
Le modèle logique - Avantages et limites

<p>AVANTAGES</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Met en évidence des interrelations entre les différents éléments d'un projet. ■ Décrit les éléments d'un projet pour développer des synergies entre différents projets. ■ Peut être un outil efficace pour communiquer l'impact d'un projet. ■ Traduit l'objectif fondamental d'un projet. ■ Montre pourquoi le projet est important. ■ Montre les résultats escomptés/anticipés d'un projet. ■ Décrit les actions/causes attendues pour aboutir aux résultats escomptés. ■ Aide à déterminer si les actions planifiées aboutiront aux résultats attendus. 	<p>LIMITES</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ La logique peut être difficile à comprendre si l'on ne rend pas compte de la chaîne causale existante. ■ Ne permet pas d'identifier l'utilisation des ressources. ■ Ne spécifie pas la portée d'une évaluation ; montre uniquement ce qui va se passer ensuite. ■ Ne permet pas de définir l'aide qui pourrait s'avérer nécessaire.
---	--

LES OUTILS DE MISE EN ŒUVRE DE L'ÉVALUATION

Dans cette section, nous vous présenterons les méthodes de collecte et d'analyse de données, ainsi que les outils utilisables dans le cadre de cette démarche. Les outils les plus communément utilisés y sont décrits, en montrant pourquoi ils sont utiles et comment les mettre en œuvre. Ces outils sont les suivants :

- La collecte de données.
- L'analyse FFOM.
- Le questionnaire.
- Les discussions de focus group.
- Le diagramme de flux de processus.
- Les études de cas.
- Les entretiens individuels.
- Les outils participatifs et créatifs.
- L'analyse après-action.
- L'analyse des données.

Avant de décrire plus en détail ces outils, il est important de pouvoir examiner le processus de **collecte de données** lui-même, en relation avec le choix du type de données à collecter et les méthodes utilisables pour la collecte, et de s'assurer que les informations seront fiables. Nous examinerons enfin le processus d'**analyse des données**, qui suppose la mise en place d'un cadre rigoureux d'analyse et d'interprétation des données.

La collecte de données

Il est important que vous puissiez décider en toute connaissance de cause du type de données à collecter et des méthodes utilisables pour la collecte. Vous devrez par ailleurs vous assurer de la bonne qualité des données recueillies. Ces premiers éléments, qui servent en partie d'introduction à l'analyse des outils de mise en œuvre de l'évaluation, seront complétés à la fin de cette section par des informations sur l'analyse des données.

Choisir le type de données à collecter

Toute évaluation requiert une collecte de données afin de faciliter la prise de décisions éclairées et de promouvoir l'apprentissage. Comme nous l'avons souligné dans la deuxième partie, en présentant un aperçu du processus, les données à collecter pour une évaluation peuvent être divisées en deux groupes distincts : les données primaires et les données secondaires. Les données primaires sont collectées directement et aux fins de l'évaluation. Les données secondaires, en revanche, ont déjà été collectées à d'autres fins que celle de l'évaluation en cours.

Il n'existe pas de règle absolue en matière de collecte de données. En tant qu'évaluateur, posez-vous avant tout la question de savoir *pourquoi* vous souhaitez amorcer un processus d'évaluation et *quelles sont les questions* auxquelles vous cherchez à répondre. Cela vous aidera à choisir le *type de données* dont vous avez besoin et la *méthode de collecte* à utiliser – qu'il s'agisse de données qualitatives ou quantitatives, ou les deux à la fois.

Les données quantitatives

Les méthodes quantitatives, comme les enquêtes constituées de questions fermées (réponse par oui ou non), génèrent des données quantitatives. Les données quantitatives, ou numériques, sont faciles à analyser statistiquement, à comparer et à généraliser. La méthode quantitative présente l'avantage de produire des

données pouvant être généralisées à d'autres groupes de personnes dans la population globale. À partir d'un petit échantillon représentatif de 50 personnes en général (voir pages 109-112), vous pouvez généraliser vos résultats à l'ensemble d'une population ciblée (environ 1 000 personnes). Cette méthode s'est avérée très efficace au sein des communautés les plus pauvres.

L'inconvénient majeur de cette méthode est qu'elle ne nous permet pas de mieux comprendre le sens et le contexte des actions et des comportements. Il faut savoir reconnaître ses limites et interpréter les résultats avec prudence.

Les données qualitatives

Les méthodes qualitatives, comme l'analyse FFOM et les discussions de groupe, privilégient le traitement des données non numériques (mots, images, jeux de rôle). Cette méthode a l'avantage de fournir une information riche et détaillée sur les perspectives des parties prenantes dans l'évaluation, y compris un contexte et des explications concernant ces perspectives. Ces méthodes peuvent aussi être utilisées pour expliciter les analyses de données quantitatives.

Les activités de collecte et d'analyse de données prennent beaucoup de temps et nécessitent une main-d'œuvre importante et la généralisation des résultats n'est souvent pas possible. Ce sont là les inconvénients majeurs de l'approche qualitative.

Combiner les approches quantitative et qualitative

Le recours à une combinaison de méthodes de collecte des données quantitatives et qualitatives vous permettra de mieux comprendre les résultats et d'améliorer leur fiabilité. Le choix d'utiliser tel type de données repose principalement sur les raisons qui justifient la nécessité d'une évaluation. Les éléments à prendre en considération sont les suivants :

- au niveau local, il est sans doute préférable d'utiliser des informations qualitatives détaillées plutôt que des statistiques générales si vous souhaitez apprendre à améliorer la performance et l'impact de votre projet ;
- les organismes de financement actuels et potentiels pourraient exiger des données statistiques validées au niveau national ou régional ;
- l'argent, le temps et les ressources disponibles détermineront ce qu'il est théoriquement possible de faire à un moment donné ;
- l'importance du temps (si vous souhaitez prendre une pleine mesure des changements induits, le temps est bien évidemment un facteur important ; en revanche, si vous souhaitez uniquement savoir ce qui se passe actuellement, vous n'accorderez que peu d'importance à cette composante bien qu'elle puisse s'avérer plus pertinente lorsque vous comparerez vos résultats avec ceux de l'année précédente).

Le tableau 3.10 présente des exemples concernant les principaux types de données et leurs caractéristiques.

Choisir les méthodes de collecte de données

Une fois que vous avez déterminé le type de données dont vous avez besoin, il faudra choisir les méthodes de collecte les plus appropriées.

Quelle que soit la méthode utilisée, la collecte des données doit être effectuée selon une approche participative, qui facilite la prise en compte des intérêts de toutes les parties prenantes et permet d'échanger les points de vue.

La démarche participative repose sur :

- l'utilisation de techniques visuelles plutôt que verbales lorsque nécessaire ;
- des activités de groupe.

La démarche participative est aussi l'occasion de mettre en œuvre le modèle de l'« apprentissage inversé », dans lequel les parties prenantes clés deviennent les experts et les experts deviennent les facilitateurs.

Tableau 3.10
Types de données et caractéristiques

TYPE DE DONNÉES	CARACTÉRISTIQUES	FORCES	FAIBLESSES
DONNÉES PRIMAIRES			
Qualitatives			
Analyse après-action, groupes focaux, analyse FFOM	Perspectives multiples, nouveaux aperçus ; le facilitateur peut s'inspirer des questions précédentes	Large éventail de points de vue différents	Certains participants sont peu enclins à parler
Techniques créatives	Outil assez peu structuré qui permet néanmoins de comprendre la situation actuelle	Aide à clarifier les objectifs et le rôle des différents participants	Informations pertinentes plus difficiles à obtenir
Observation directe	Observation directe au cours de certaines activités	Exercice utile	Certains participants sont parfois embarrassés par la présence d'un observateur
Quantitatives			
Questionnaires auto-administrés (mini-enquêtes)	Questions prédéfinies ; questionnaires structurés ; nombre limité de questions fermées	Collecte et analyse des données en quelques jours seulement	Ne permet pas de détecter les questions mal comprises, les données manquantes ou les réponses mensongères
Entretiens individuels	Utilisateurs représentatifs	Permet de collecter et d'analyser rapidement les données, d'obtenir une réaction immédiate des participants et un large éventail de données, détails et informations nouvelles	Coûteux sur le plan logistique (temps, lieu, intimité, accès, etc.) ; collecte de données sur une période plus longue
Questionnaires administrés par téléphone	Questions prédéfinies ; questionnaires structurés ; nombre limité de questions fermées	Peu coûteux ; particulièrement adaptés pour des sujets succincts et peu sensibles	Ne concerne que les personnes disposant d'un téléphone ; il peut y avoir mauvaise compréhension liée à un problème de communication ; constitue une intrusion dans l'intimité des personnes
DONNÉES SECONDAIRES			
Articles de journaux ; carnets de bord, albums, résultats et recommandations d'évaluations antérieures (d'organisations similaires) ; discussions lors des repas ; journées de planification-évaluation ; informations communautaires ; événements de sensibilisation du public ; registres de présence ; documents pertinents de projet, etc.	Permet de couvrir un champ très large ; bon aperçu du thème abordé	Rédigé selon différentes perspectives	On peut s'interroger sur la fiabilité des différentes sources

Cette approche présente les avantages suivants :

- meilleure flexibilité en matière de collecte de données ;
- meilleure réceptivité aux idées nouvelles et inopinées ;
- libre circulation de l'information et des idées ;
- responsabilisation des personnes impliquées ;
- validation facilitée des informations collectées.

Pour que l'évaluation soit vraiment bénéfique, les parties prenantes doivent être impliquées à chaque étape du processus : des études de contexte préalables à la collecte et l'analyse des données, en passant par la phase de préparation de l'évaluation. Elles sont également un point de référence primordial pour valider les données utilisées au cours de l'évaluation.

Méthodes de collecte des données primaires

Voici une description succincte des méthodes présentées à la page 106, suivie de quelques notes utiles sur la collecte des données secondaires (consultation des statistiques quotidiennes d'activités, etc.) et l'échantillonnage.

- **L'analyse FFOM.** Elle sert à rassembler et à analyser des données concernant l'environnement dans lequel s'inscrit le projet. Vous pouvez y avoir recours pour analyser le processus de décision sur le produit ou service en question et formuler des recommandations précises sur l'évaluation. Il convient en outre de fournir les informations indispensables à la bonne interprétation de la matrice d'analyse FFOM et de faire participer un large éventail de parties prenantes (représentant diverses opinions) à l'analyse commune de ces informations. (Voir pages 115-119)
- **Le questionnaire.** Il est utilisé principalement pour recueillir des données quantitatives mais aussi pour obtenir des réponses qui peuvent s'ajouter aux données qualitatives. Les questionnaires sont des instruments très utilisés dans les évaluations, notamment pour obtenir de l'information détaillée sur les opinions et attitudes des parties prenantes clés. On réalise généralement une analyse quantitative des résultats. Les enquêtes concises, simples et auto-administrées sont les moins coûteuses. L'absence de réponse à un questionnaire constitue un obstacle majeur – personnes absentes lors de la distribution des questionnaires ou qui ne souhaitent pas participer à l'enquête. La conception d'un bon questionnaire requiert de réelles connaissances et compétences ; la formulation et la séquence des questions sont particulièrement importantes pour obtenir des résultats pertinents. (Voir pages 120-126)
- **Les focus group.** C'est un outil d'entretien de groupe pour vous aider à déterminer ce que les utilisateurs pensent de votre projet et comment ils le perçoivent. C'est un moyen rapide de générer des données qualitatives utiles. Les focus group sont constitués d'un petit groupe de personnes à enquêter et/ou à interroger afin d'obtenir des informations pertinentes pour l'évaluation. Leur utilité repose à la fois sur les compétences des animateurs de groupe et la méthode utilisée pour choisir les membres du groupe. Les focus group sont populaires parce qu'ils ne sont pas coûteux et qu'ils sont simples à mettre en place. (Voir pages 127-132)
- **Les études de cas.** La démarche de l'étude de cas consiste à identifier et examiner les leçons tirées d'expériences réussies et d'échecs de projets. Elle vise également à s'assurer que l'activité d'apprentissage est utile et pertinente. Dans une étude de cas (qui peut s'appuyer sur des anecdotes et des histoires), on a recours à l'analyse qualitative d'un produit/service pour décrire comment ce produit/service a été développé et savoir comment il est utilisé et perçu par les utilisateurs. L'objectif visé par l'évaluation déterminera l'ampleur des études de cas à mener et leur nombre exact. Les études de cas reposent généralement sur des méthodes multiples de recherche (entretiens, discussions de groupe, questionnaires, recherche documentaire sur Internet, etc.) et impliquent l'utilisation de sources multiples d'information (personnes directement impliquées, représentants des parties prenantes clés, autres parties prenantes, etc.). Les histoires et les anecdotes qui ponctuent le processus de collecte des informations peuvent être prises en compte pour aider à votre analyse, mais aussi pour étayer un rapport et rendre les statistiques plus humaines. (Voir pages 136-140)

- **Les entretiens.** Les techniques d'entretien sont utilisées pour établir la liste des personnes à interroger et s'assurer que les informations que vous obtiendrez seront vraiment utiles. Il existe différents moyens de poser des questions : vous pouvez mener des entretiens (individuels ou en groupe) en face-à-face ou par téléphone, ou encore de manière asynchrone par courrier électronique, via Internet ou par voie postale. Ces entretiens peuvent être non structurés, semi-structurés avec liste de contrôle ou encore basés sur des questionnaires. Un excellent point de départ pour collecter des données peut consister à interviewer vos collègues. Ils auront souvent des idées sur le type de questions à poser et à qui. (Voir pages 141-144)
- **Les outils participatifs et créatifs.** Utilisées pour encourager la participation active des parties prenantes dans le processus d'évaluation, les méthodes participatives comprennent les dessins, les jeux de rôle, la vidéo participative, les images-contexte et les diagrammes de Venn et visent à favoriser la confrontation des points de vue des utilisateurs sur le projet. Vous devrez posséder les compétences requises pour aider les gens à se sentir à l'aise avec les autres et à manifester ce qu'ils éprouvent ou ce qu'ils ressentent. Ces techniques sont faciles à mettre en œuvre et relativement peu coûteuses, mais il vous faudra du temps et de l'énergie pour amener les participants à coopérer. (Voir pages 144-154)
- **L'analyse après-action.** Elle est utilisée pour obtenir des données sur la performance et les résultats de votre projet, que ce soit pendant ou à la fin du projet. Elle fournit des indications intéressantes sur ce qui s'est passé et pourquoi, ce qui a marché, les pistes d'amélioration à envisager et les leçons tirées de l'expérience. Simple à utiliser, cet outil permet aux différentes parties prenantes de confronter leurs points de vue et leurs idées. (Voir pages 155-157)

Collecte de données secondaires

Les statistiques quotidiennes d'activités liées à votre projet constituent une source rentable et précieuse de données secondaires pour mener à bien votre évaluation. Il peut s'agir de données émanant de carnets de bord, registres, listes du personnel, livres de quittance, bases de données de comptes et de contacts, etc. Ces données fournissent des informations sur le nombre et l'origine sociale des personnes qui utilisent votre produit/service, le type d'informations consultées, quand ces personnes utilisent le service, les commentaires et suggestions, etc.

Si vous n'avez pas encore traité ce type de données pour en tirer les statistiques utiles à votre projet, commencez dès à présent ; les membres du personnel doivent être formés pour maintenir des informations précises, détaillées et actualisées. Quoi qu'il en soit, vous devrez présenter régulièrement les informations collectées sous forme de présentations tabulaires ou de comptes rendus analytiques. Vous pouvez, à cet effet, construire des tableaux dans lesquels vous compterez et résumerez les données pertinentes, et peut-être les présenter sous forme de tableau ou de graphique.

Ces statistiques peuvent être utilisées pour déceler les tendances, identifier les groupes de personnes qui utilisent (ou non) votre produit/service et déterminer la rentabilité relative des différentes activités.

L'échantillonnage

Il n'est pas nécessaire de considérer un groupe cible dans sa globalité pour obtenir des réponses à vos questions. Il est en général bien plus facile d'examiner un échantillon représentatif du groupe.

L'échantillon doit naturellement être représentatif d'une population visée. La technique de l'**échantillonnage aléatoire** est généralement le meilleur moyen d'y parvenir. Pour sélectionner l'échantillon, on peut recourir aux listes (par exemple, une base de données des utilisateurs du produit) – cette méthode est utile pour autant que les listes soient complètes et actualisées – et aux cartes pour choisir de manière aléatoire des lieux et les personnes qui y vivent, afin de constituer votre échantillon. Si l'échantillon aléatoire est choisi de manière adéquate, il est alors possible de généraliser les résultats.

Bon nombre d'études – dans la plupart des cas, probablement celles qui ont été menées auprès de personnes vivant dans la pauvreté – n'utilisent pas la méthode de l'échantillonnage aléatoire du fait de son coût. Il faut savoir qu'un échantillon par quotas est plus coûteux qu'un échantillon aléatoire en termes d'analyse. La méthode de l'**échantillonnage par quotas**, moins coûteuse, consiste à diviser un groupe en sous-groupes puis, en fonction des informations dont vous disposez sur le groupe et sur le projet, à prélever un nombre suffisant d'échantillons dans chaque sous-groupe (par exemple, demander à l'enquêteur d'interroger 40 femmes et 60 hommes âgés entre 50 et 60 ans). On a alors recours à un échantillonnage non aléatoire.

Si vous optez pour la méthode de l'échantillonnage par quotas, vous devrez tenir compte des erreurs parfois commises dans l'utilisation de cette approche, notamment :

- l'utilisation d'une base de sondage fautive à partir de laquelle sera sélectionné un échantillon ;
- la sélection de personnes ayant des caractéristiques similaires, ce qui entraîne une sous-estimation de la variabilité à l'intérieur de la population ;
- le fait que certains groupes soient surreprésentés et d'autres sous-représentés.

Il ne faut pas être trop confiant lorsqu'on extrapole les résultats d'un échantillon par quotas à l'ensemble du groupe cible. Néanmoins, un échantillon choisi selon cette méthode vaut mieux que rien du tout ou qu'un échantillon obtenu à un coût exorbitant. L'encadré 3.24 présente un exemple d'échantillonnage par quotas.

Encadré 3.24

Enquête auprès des lecteurs menée dans un village sur la base d'un échantillon par quotas

Pour évaluer l'utilisation d'un bulletin d'information destiné à des enfants âgés de moins de 18 ans, l'équipe a constitué trois échantillons homologues de 20 enfants selon la méthode des quotas. Ces échantillons sont les suivants :

- 20 enfants n'ayant pas reçu une éducation formelle ;
- 20 enfants ayant terminé leur cycle primaire ;
- 20 enfants ayant terminé leur cycle secondaire.

Sur le nombre total d'enfants dans le village :

1. 60 % n'ont pas reçu une éducation formelle.
2. 30 % ont terminé leur cycle primaire.
3. 10 % ont terminé leur cycle secondaire.

Les résultats révèlent que :

- la plus forte proportion de lecteurs (10 sur 20) se concentre dans la catégorie 3 (prévision) ;
- la deuxième plus forte proportion (3 sur 20) se concentre dans la catégorie 2 (prévision) ;
- la plus faible proportion (1 sur 20) a été enregistrée dans la catégorie 1 (prévision).

En additionnant ces nombres, on obtient un lectorat total de 14 enfants, soit 23 % des 60 enfants échantillonnés par quotas. Cela donne une vue faussée de l'ensemble du lectorat. Pour en avoir une image exacte, les données de l'échantillon doivent être rapportées aux pourcentages d'enfants dans chaque catégorie, comme indiqué ci-dessous, et recalculées :

1. 1 sur 20 pour 60 % du nombre total d'enfants.
2. 3 sur 20 pour 30 % du nombre total d'enfants.
3. 10 sur 20 pour 10 % du nombre total d'enfants.

Une fois recalculée, l'audience globale n'est en fait que de 13 %.

Lorsque l'on additionne le nombre de lecteurs dans chacun des trois groupes et que l'on fait la moyenne, on obtient de façon peu réaliste une forte proportion de lecteurs. Lorsque la distribution réelle des enfants dans le village a été prise en compte, l'étude a montré un écart de 10 % entre le résultat initial (23 %) et le résultat recalculé (13 %). Le tableau 3.11 montre comment les informations ont été présentées afin d'illustrer cette réalité.

Tableau 3.11
Résultats d'une enquête de lectorat menée dans un village sur la base d'un échantillon par quotas

	DONNÉES COLLECTÉES : NOMBRE DE LECTEURS PAR ÉCHANTILLON	MOYENNE RÉELLE
Aucune éducation formelle	1 sur 20	1 sur 20 pour 60 % de la population
Cycle primaire terminé	3 sur 20	3 sur 20 pour 30 % de la population
Cycle secondaire terminé	10 sur 20	10 sur 20 pour 10 % de la population
Nombre moyen (pourcentage) pour les moins de 18 ans	14 sur un total de 60 = 23 %	Lectorat total = 13 %

Autre type d'échantillonnage utilisé pour recueillir des données qualitatives : l'**échantillonnage théorique**. On est alors amené à se poser les questions suivantes :

- Quel groupe (ou événement) faudra-t-il ensuite examiner pour explorer plus avant ces questions ?
- Y a-t-il des exemples qui contredisent ce qui, selon nous, risque de se produire ?

Vous devrez détecter les occurrences peu fréquentes, ainsi que les occurrences typiques, et les comparer entre elles pour tenter de dégager les raisons susceptibles de justifier cette différence.

Quelle que soit la méthode d'échantillonnage choisie, il faut toutefois être conscient de ses limites lorsque vous interprétez les résultats et tirez des conclusions. Le tableau 3.12 présente les erreurs les plus fréquentes et leurs remèdes.

Tableau 3.12
Échantillonnage : les erreurs les plus fréquentes et leurs remèdes

TYPE D'ERREUR	CAUSE	REMÈDE
Erreur d'échantillonnage	Utilisation de l'échantillon et non de la population	L'utilisation d'un échantillon plus large permet de diminuer le problème, mais pas de l'éliminer
Biais d'échantillonnage	Les participants sélectionnés n'ont pas répondu ou n'ont pas fourni d'informations appropriées	Essayer d'interroger les personnes qui n'ont pas répondu
Biais de réponse	Les réponses ne reflètent pas forcément la réalité (les questions ont sans doute été mal comprises)	Effectuer un pré-test minutieux pour réexaminer les questions, le cas échéant

Adapté de Westat (2002)

Veiller à la qualité des données

Vous devrez veiller à ce que les données dont seront tirées diverses conclusions soient de bonne qualité. À cet effet, il vous faudra évaluer leur fiabilité et leur validité, puis les soumettre à une analyse appropriée.

Fiabilité

« Fiabilité » signifie que la méthode de collecte de données utilisée doit donner des résultats comparables si elle est exécutée de façon répétitive. Par exemple, la manière dont vous posez les questions d'un questionnaire vous aide-t-elle à recueillir des données fiables ? Afin d'identifier les




ressources documentaires qui ont été empruntées auprès d'une bibliothèque, vous pourriez poser la question suivante : « Combien de livres avez-vous empruntés la dernière fois que vous vous êtes rendu à la bibliothèque ? ». Toutefois, la personne aura pu emprunter des brochures ou des magazines, voire d'autres ouvrages. Le tableau 3.13 présente un exemple de question plus pertinente que vous pourriez être amené à poser.

Tableau 3.13
Exemple de question pour déterminer comment est utilisé un centre de ressources

Parmi les ressources documentaires suivantes, combien en avez-vous emprunté ? Cochez les cases correspondantes puis indiquez-en le nombre (si > 1)	
RESSOURCES DOCUMENTAIRES EMPRUNTÉES	QUANTITÉ
Livres	
Brochures	
Rapports	
Magazines	
Autres – veuillez spécifier	

S'agissant du manque de fiabilité des données, une autre raison tient à la manière dont le questionnaire a été conçu, suite à une erreur d'impression par exemple. Voyez comment l'exemple présenté dans le tableau 3.14 pourrait prêter à confusion.

Tableau 3.14
Exemple de question pouvant prêter à confusion

Les émoticônes sont placés dans le mauvais ordre. Il est possible que la personne interrogée hésite sur le choix de la case à cocher				
				
Dans quelle mesure êtes-vous satisfait du bulletin d'information				x

Un bon moyen de s'assurer de la fiabilité de l'outil de collecte de données consiste à tester celui-ci sur un petit groupe de personnes (ayant de préférence des caractéristiques similaires aux personnes qui seront impliquées dans votre évaluation) afin d'identifier les difficultés éventuelles, et d'y remédier, avant d'utiliser cet outil.

Validité

Vos résultats se révéleront utiles uniquement s'ils sont basés sur des données précises. Les méthodes validées de collecte de données visent non seulement à s'assurer que les variables utilisées sont des mesures adéquates de concepts, mais aussi à vérifier l'exactitude des résultats obtenus. L'encadré 3.25 présente deux exemples de moyens pour obtenir des données valides et fiables.

Encadré 3.25

Exemples de moyens pour obtenir des données valides et fiables

EXEMPLE 1. Afin de vérifier la popularité d'un programme radio spécifique, vous pourriez poser la question suivante : « Aimez-vous ce programme radio ? ». Par mesure de politesse, la personne interrogée pourrait répondre « oui ». Il eût été préférable de demander : « Écoutez-vous la radio ? ». Si la réponse est « oui », la question suivante serait : « Que préférez-vous écouter à la radio ? ». Cela signifiera, peut-être, que le programme ciblé est mentionné plus souvent que les autres. Si cela est confirmé par une étude indépendante, les résultats seront ensuite validés.

EXEMPLE 2. D'après les données recueillies, la plupart des personnes qui utilisent votre produit sont des hommes instruits. Est-ce en réalité parce que votre produit est essentiellement utilisé par des hommes ou parce que votre étude n'a pas ciblé les femmes susceptibles de l'utiliser ? Afin d'évaluer la validité de vos données, vous serez appelé à examiner de près la conception de votre étude, les méthodes d'échantillonnage et de collecte de données utilisées pour vous assurer qu'elles ne sont pas, involontairement, à l'origine de la sous-représentation des femmes – quelles qu'en soient les raisons.

Expertise

Disposer de données fiables et valides ne vous sera pas d'une grande utilité si les outils d'analyse et d'interprétation qui leur sont appliqués ne sont pas utilisés avec beaucoup de précaution et d'habileté.

- **Analyse statistique.** Veillez à ce que vos données ne contiennent pas d'erreurs. Si possible, faites appel à un statisticien dès le début de la conception de l'étude (à moins que ce domaine ne vous soit suffisamment familier). En général, vous aurez une bonne idée de ce qui se passe en faisant les totaux par groupe. Les tableurs comme Excel sont capables de calculer les fréquences, les pourcentages, les mesures de tendance centrale (la moyenne, la médiane et le mode) et de créer des tableaux à double entrée.

Pour analyser les données de manière approfondie, vous devrez procéder à des tests statistiques plus complexes, tels que le t-test, l'ANOVA, la méthode des corrélations et la méthode multi-variée. Ces tests peuvent être réalisés à l'aide de logiciels statistiques. Toutefois, une connaissance plus approfondie de l'analyse statistique est nécessaire dans la mesure où une analyse erronée (à l'aide d'un logiciel) est toujours possible. Heureusement, la plupart des évaluations n'ont pas recours à ce niveau d'analyse.

- **Analyse des données qualitatives.** Il existe plusieurs manières d'analyser les rapports qualitatifs, les prises de notes et les transcriptions. Les données devront être structurées dans le but de faciliter leur analyse selon le niveau de détail requis pour réaliser une évaluation répondant à vos besoins. Vous devrez ensuite procéder au codage et à la classification des données (une tâche exigeante en main-d'œuvre) afin d'identifier des thèmes et des modèles de liaison. L'analyse des données qualitatives requiert de solides compétences analytiques.
- **Interprétation des données.** Elle n'est pas sans soulever un certain nombre de problèmes. L'un d'entre eux est lié à une confusion possible quant à l'interprétation des résultats d'un test de signification, qui pourraient être perçus comme une échelle continue (plutôt que discontinue) de probabilité qu'une affirmation peut être vraie. Autre difficulté : le mot « significatif » utilisé au sens statistique est différent de « significatif » au sens pratique du terme. Il faut savoir qu'une différence significative au sens statistique du terme peut n'avoir aucun intérêt pratique. Un autre problème est lié à la « précision » et à l'« exactitude ». Ces deux termes prêtent souvent à confusion. Des estimations peuvent être précises sans toutefois être exactes, une évidence que l'on feint souvent d'ignorer dans la mesure où les résultats fournis par la machine donnent des chiffres à quatre ou six décimales. Un troisième problème est lié à la « causalité ». La question est délicate car la causalité est la raison réelle pour laquelle la plupart des corrélations statistiques sont établies. Celles-ci, cependant, aussi fortes soient-elles, n'ont qu'une valeur indicative. Il peut exister des variables associées qui sont la cause réelle, mais on ne sait rien d'elles.

Le processus d'analyse de données est expliqué plus en détail à la fin de cette section consacrée aux outils de mise en œuvre de l'évaluation.

Encadré 3.26

Collecte de données – Points clés à retenir

- Déterminez précisément le type de données (primaires et secondaires) dont vous avez besoin.
- Avant de choisir le type de données dont vous avez besoin, posez-vous la question de savoir pourquoi vous souhaitez amorcer un processus d'évaluation et quelles sont les questions auxquelles vous souhaitez répondre.
- Il est souvent utile de combiner les méthodes de collecte de données quantitatives et qualitatives.
- Quelles que soient les méthodes de collecte choisies, essayez de collecter des données de manière participative.
- Veillez, dans la mesure du possible, à ce que les informations dont seront tirées diverses conclusions soient de bonne qualité.

L'analyse FFOM

Le sigle « FFOM » correspond aux termes « forces, faiblesses, opportunités et menaces ». L'analyse FFOM est un outil de référence pratique et polyvalent pour l'analyse organisationnelle et la prise de décisions stratégiques.

L'analyse FFOM vise à identifier les stratégies qui maximisent le potentiel de forces et de possibilités d'un produit, d'un service ou d'un processus et qui minimisent l'impact des faiblesses et des menaces. Elle prend généralement en considération des facteurs internes, tels que les ressources humaines, la gestion, l'implication des membres du personnel et les obstacles (forces et faiblesses) ainsi que des facteurs externes, comme un changement de politique gouvernementale, la résistance des parties prenantes, les exigences complexes imposées par les organismes de financement et une réduction du budget (opportunités et menaces).

POURQUOI ?

L'analyse FFOM permet non seulement d'évaluer l'environnement externe au sein duquel le produit/service d'information est diffusé, mais aussi d'examiner de façon simple et précise si l'évaluation a été planifiée de manière optimale et quels sont les facteurs susceptibles d'influencer la réussite de l'évaluation. Mener une analyse FFOM pour évaluer un produit/service d'information vous aide en particulier à :

- comprendre l'environnement dans lequel vous opérez ;
- examiner de façon critique comment traduire vos résultats en actions ;
- identifier où les ressources doivent être allouées (à la fois au sein de l'organisation et à l'extérieur) ;
- identifier les parties prenantes susceptibles de participer pleinement à l'exercice d'évaluation ;
- constituer une base solide pour évaluer les potentialités et compétences clés ;
- mettre en place une plate-forme d'échange d'idées entre les différents groupes ;
- tirer les leçons de nombreuses expériences pour s'assurer que les points principaux du projet sont pris en compte ;
- fournir de l'information adéquate pour mener une analyse ultérieure et assurer une base solide au processus décisionnel ;
- mettre au point un dispositif cohérent d'intervention pour l'évaluation.

Une analyse FFOM peut être menée lorsque vous procédez à l'évaluation du potentiel d'apprentissage organisationnel. Les participants pourront alors engager une réflexion commune sur l'organisation et l'évolution des activités. Sachez néanmoins que l'analyse FFOM peut également être perçue comme une menace.

Encadré 3.27 Étude de cas démontrant l'utilité d'une analyse FFOM

Cette étude de cas montre comment le Centre de développement de Gabrima (GDC) a été amené à réaliser une analyse FFOM de l'institution pour mettre en lumière et améliorer le fonctionnement de ses activités.

Institut de formation spécialisé en gestion, le GDC a fortement revu ses effectifs à la baisse, entraînant ainsi des pertes de revenus. Deux autres centres de formation similaires, localisés dans les environs, ont pour leur part réalisé des bénéfices et quadruplé leurs effectifs au cours des trois dernières années. Ces centres étaient dotés des toutes dernières technologies et de bibliothèques dignes de ce nom.

En 2004, un nouveau directeur considéré comme « dynamique » a été nommé à la tête du GDC. Son objectif immédiat a été de rendre viable en deux ans l'institution. Il a consulté un expert en planification stratégique qui lui a conseillé de mener une analyse FFOM de l'institution.

L'une de ses premières actions a été d'encourager les membres du personnel à entreprendre un exercice d'auto-évaluation afin d'identifier les forces et les faiblesses de l'institut, ainsi que les possibilités et les menaces auxquelles il faut s'attendre. Une séance de brainstorming a été organisée et un facilitateur recruté à cet effet.

Les discussions ont permis de dresser une liste des forces, faiblesses, possibilités et menaces. Celle-ci a ensuite été saisie dans la matrice d'analyse FFOM, comme indiqué dans le tableau 3.16. Le GDC a utilisé les résultats de l'analyse FFOM comme base pour la planification d'une évaluation à mi-parcours dans le but de fournir à chacun des membres de l'équipe d'évaluation les informations générales nécessaires à la préparation des termes de référence.

COMMENT ?

Une analyse FFOM est un bilan stratégique dans lequel les forces pourraient être considérées comme des éléments d'actif (ressources) et les faiblesses comme des éléments de passif. Pour leur part, les opportunités et les menaces pourraient devenir des éléments d'actif ou des éléments de passif, respectivement. Elle nécessite une préparation minutieuse pour faire en sorte que chacun y participe de manière constructive.

En règle générale, une analyse FFOM est élaborée sous forme de matrice, comme indiqué dans le tableau 3.15.

Tableau 3.15
Matrice d'analyse FFOM

	POSITIF	NÉGATIF
Interne	Forces potentielles	Faiblesses potentielles
	Caractéristiques positives et avantages du produit/service d'information	Caractéristiques négatives et inconvénients du produit/service d'information
Externe	Opportunités potentielles	Menaces potentielles
	Factors which can benefit, enhance or improve the information product/service	Facteurs qui peuvent constituer un obstacle au développement du produit/service d'information

Conduire une analyse FFOM

La méthode se décline en quatre grandes étapes et son application implique la participation des acteurs à une séance de brainstorming pour mener à bien l'analyse.

Étape 1 : Mettre en place des conditions propices

Définir l'**objectif** de l'analyse. Envisagez-vous de proposer ce produit/service à un nouveau groupe d'individus ? Souhaitez-vous lancer un produit/service unique ou plusieurs ?

Sélectionner des **participants** qui reflètent une diversité de compétences appropriées. Ils devront connaître le thème abordé dans le cadre des objectifs qui ont été fixés. L'intervention d'un grand nombre de parties prenantes permettra d'aller plus loin dans la finesse de l'analyse. Vous devrez toutefois tenir compte des frais inhérents d'éventuels participants supplémentaires.

Recueillir suffisamment de **données** sur le sujet et fournir en temps voulu les informations adéquates aux participants pour qu'ils aient le temps d'y réfléchir.

Étape 2 : Préparer l'atelier

Si vous ne disposez pas en interne d'un bon **facilitateur**, essayez de trouver quelqu'un qui puisse remplir ce rôle de manière efficace. Un bon facilitateur crée une atmosphère favorable à la discussion, écoute attentivement et avec respect, et sait comment interrompre un participant avant que celui-ci ne s'écarte du sujet de la discussion.

La taille des **groupes** pourra être décidée en fonction du nombre total de participants (les grands groupes pourront être subdivisés en petits groupes d'environ 10 personnes de manière à optimiser les résultats).

Mobiliser les **ressources** nécessaires à l'organisation de la réunion : un tableau à feuilles mobiles et des marqueurs, ainsi que le matériel nécessaire à l'enregistrement audio des discussions pour permettre aux participants de rappeler ou de développer certains points évoqués auparavant.

Étape 3 : Informer les participants

Vous devrez fournir aux participants des informations concernant l'**objectif de l'atelier** et les **questions à aborder**, le type et l'**objectif de l'évaluation**, les **parties prenantes** qui participeront à l'atelier, la **portée de l'évaluation**, le calendrier et la couverture géographique ainsi que les **ressources** disponibles. Les participants doivent également savoir comment les **résultats de l'évaluation** seront disséminés et comment les leçons tirées de l'expérience seront effectivement exploitées.

Étape 4 : Analyser les résultats de l'atelier

Une séance de brainstorming permet de générer une multitude d'informations de tous types. Afin d'en garantir l'utilité, fixez des priorités en :

- réduisant la liste des forces et faiblesses (pas plus de cinq forces distinctives et faiblesses débilantes) ;
- réduisant la liste des menaces et des opportunités aux cinq considérations les plus importantes.

Le tableau 3.16 présente un exemple d'analyse FFOM avant une réduction finale.

Dans ce type d'analyse, la tâche la plus ardue consiste à formuler un jugement correct qui servira par la suite les intérêts de l'organisme d'exécution et de la communauté. À ce titre, il convient de clarifier et d'évaluer les menaces et les opportunités. Elles ne sont pas absolues. Considérée par rapport aux ressources de l'organisation ou aux attentes de la communauté, une opportunité n'est pas toujours aussi évidente qu'elle peut paraître à première vue.

Tableau 3.16
Exemple de matrice d'analyse FFOM

	POSITIF	NÉGATIF
	Forces	Faiblesses
	<i>Les aspects positifs internes que contrôle l'organisation, et sur lesquels on peut bâtir dans le futur</i>	<i>Les aspects négatifs internes également contrôlés par l'organisation, et pour lesquels des marges d'amélioration importantes existent</i>
Interne	<p>Nombre d'années d'expérience confirmée dans le domaine de la formation</p> <p>Équipements et infrastructures de formation</p> <p>Possibilité d'activités hors programme</p> <p>Proximité gare et commerces</p> <p>Bonne structure de gestion</p> <p>Systèmes et procédures bien établis</p> <p>Programme de contrôle des coûts efficace</p> <p>Expérience de collaboration avec d'autres organisations</p> <p>Nouveau leader dynamique et visionnaire</p>	<p>Connaissances techniques dépassées</p> <p>Taux d'absentéisme élevé du personnel</p> <p>Forte dépendance vis-à-vis des enseignants à temps partiel</p> <p>Aucune procédure de suivi des succès et des échecs</p> <p>Manque de compétitivité</p> <p>Frais de scolarité exorbitants</p> <p>Personnel non motivé</p> <p>Manque de planification</p> <p>Fonds insuffisants pour investir dans les nouvelles technologies</p> <p>Cours trop longs (3 mois)</p> <p>Manque d'accès aux ordinateurs</p> <p>Stratégie marketing et de relations publiques inadéquate</p> <p>Manque d'installations pour les activités sportives et autres sur le campus</p> <p>Faibles capacités d'hébergement sur le campus</p>
	Opportunités	Menaces
	<i>Les conditions extérieures positives que vous ne contrôlez pas, mais dont vous pouvez éventuellement tirer parti</i>	<i>Les conditions extérieures négatives que vous ne contrôlez pas, mais dont vous pouvez réduire les effets sur le projet</i>
Externe	<p>Nouvelles politiques gouvernementales favorables aux organismes de formation</p> <p>Le gouvernement encourage l'enseignement à distance</p> <p>Nouvelles opportunités de coopération</p> <p>Nouveaux groupes cibles</p> <p>Forte demande de cours innovants et spécialisés (GDC)</p> <p>Réduction des taxes d'importation sur les matériels pédagogiques</p> <p>Augmentation du quota d'expatriés dans les instituts de formation</p> <p>Mise à disposition des toutes dernières technologies</p> <p>Diversification des sources de revenus à travers une meilleure exploitation des missions de conseil</p> <p>Alliances et partenariats stratégiques avec des institutions de renom international</p> <p>Promotion du multilinguisme pour devenir un centre régional</p>	<p>Tendances négatives dans le secteur de la formation</p> <p>Contexte d'instabilité politique</p> <p>Prix peu propices à l'importation d'ordinateurs</p> <p>Environnement économique peu favorable</p> <p>Taux de criminalité élevé dans la région</p> <p>Concurrence des autres centres de formation au management</p> <p>Cours de gestion dispensés gratuitement par le ministère de l'Éducation pour son personnel</p> <p>Prolifération des centres de formation au management</p> <p>Absence d'un cadre réglementaire efficace à l'échelon national pour les centres de formation au management</p> <p>Manque d'infrastructures de transports publics</p>

Encadré 3.28

Organiser un atelier sur les FFOM – Points clés à retenir

- Sélectionnez les participants qui répondent le mieux à la diversité de compétences requise.
- Choisissez un bon facilitateur.
- Assurez-vous qu'il n'y a aucune intention cachée.
- Assurez-vous que tous les participants formulent des exemples concrets pour appuyer leurs points de vue.
- Ne vous contentez pas de dresser une liste des erreurs et des fautes.
- Ne perdez pas de vue les influences et les tendances extérieures.
- Ne tentez pas de voiler les points faibles.
- Ne laissez pas l'analyse FFOM devenir un exercice permettant de rejeter la faute sur quelqu'un.
- Rédigez le procès-verbal de l'atelier et distribuez-le aux participants.
- Examinez en priorité les questions soulevées lors de l'identification des options stratégiques.
- Utilisez les résultats de l'analyse FFOM tout au long du processus d'évaluation.

Encadré 3.29

La matrice FFOM – Avantages et limites

AVANTAGES

- Offre un cadre structuré et concis pour vous aider à planifier votre évaluation.
- Permet de stocker une multitude d'informations dans un espace restreint.
- Constitue une bonne base pour évaluer les principales capacités et compétences.
- Encourage la participation des parties prenantes
- Prend en compte de multiples paramètres.
- Facile à utiliser pour faire un compte rendu.

LIMITES

- Peut être utilisée à mauvais escient pour justifier une ligne de conduite précédemment établie plutôt que pour ouvrir la voie à de nouvelles possibilités.
- Peut susciter des désaccords et une tendance à faire porter la responsabilité aux autres.
- Discuter des menaces et des opportunités éventuelles revient à sensibiliser l'organisation aux tendances et évolutions de son environnement extérieur.

Le questionnaire

Les questionnaires sont utilisés pour rassembler les données recueillies auprès d'un large éventail de répondants. Ils sont souvent le seul moyen fiable de s'assurer que le nombre de répondants est suffisamment important pour envisager une analyse statistique des résultats. Un questionnaire permet à chacun de répondre aux mêmes questions sur des thèmes identiques. Un questionnaire bien conçu permet de recueillir des informations sur la performance globale d'un produit/service et de composantes spécifiques. Si des questions démographiques concernant les participants figurent dans le questionnaire, vous pouvez mettre en corrélation la performance et la satisfaction parmi les différents groupes d'utilisateurs.

POURQUOI ?

Les questionnaires sont utilisés pour regrouper dans une structure uniforme les informations recueillies à partir de différentes sources. Ces informations sont ensuite modélisées – à l'aide d'un tableur comme Excel (ou d'un logiciel d'analyse statistique comme le Statistical Package for the Social Sciences, ou « SPSS » – à des fins d'analyse. Lorsque l'accès aux ressources informatiques est limité et que le nombre de données collectées n'est pas suffisant, les réponses aux questionnaires peuvent être compilées à la main sur une feuille de papier.

COMMENT ?

L'élaboration d'un questionnaire s'effectue en plusieurs étapes. Il convient tout d'abord de déterminer ce que vous voulez savoir (et pourquoi) et comment vous utiliserez vos résultats. Cela vous permettra de bien assimiler les informations nécessaires et de définir le niveau de détail préconisé pour l'analyse. Vous serez alors en mesure de poser les bonnes questions et d'interpréter correctement les résultats. Veillez à ce que tous les membres de l'équipe soient impliqués dans le processus d'élaboration et concentrez-vous sur les questions clés pertinentes, de sorte que votre questionnaire ne soit pas indéfiniment extensible. En outre, si l'administration d'un questionnaire est un processus relativement peu coûteux par rapport aux autres méthodes de collecte de données, la technique d'entretien par questionnaire peut être relativement chère en termes de temps consacré à son élaboration.

L'élaboration d'un questionnaire

L'élaboration d'un questionnaire s'articule autour de cinq étapes successives : définir les objectifs et identifier les répondants ; élaborer le questionnaire ; le tester et le finaliser, administrer le questionnaire ; analyser les questionnaires remplis.

Étape 1 : Définir les objectifs et identifier les répondants

Il faudra tout d'abord se demander « pourquoi procédons-nous à une évaluation et qu'espérons-nous accomplir à travers cette démarche ? ». Il conviendra ensuite d'articuler clairement comment vous comptez utiliser les réponses au questionnaire pour savoir dès le début le type d'informations dont vous avez besoin, le type de questions que vous allez poser et qui fournira les réponses à ces questions. Pour voir un exemple de questionnaire, reportez-vous à les pages 124-126.

Vous pourriez faire le choix de regrouper les répondants (en fonction de leur rôle ou de leur âge, par exemple) dans la mesure où, selon vous, chaque groupe d'utilisateurs est amené à utiliser le produit/service de manière différente. Étant donné qu'un groupe ne répondra pas forcément aux mêmes questions qu'un autre groupe, il convient de structurer le questionnaire de sorte que chaque groupe puisse répondre à des questions qui lui sont pertinentes. Dans certains cas, il peut s'avérer nécessaire d'élaborer plusieurs questionnaires afin de répondre aux attentes de différents groupes.

Lorsque vous élaborer un questionnaire, ayez à l'esprit les pratiques et croyances culturelles des répondants, choisissez un vocabulaire approprié, identifiez les personnes à contacter pour obtenir l'autorisation de poser des questions (et celles que vous devriez informer au sujet de l'enquête),

posez-vous la question de savoir si le genre (ou d'autres facteurs) peut affecter l'accessibilité des répondants et si une formation aux techniques d'entretien s'avère nécessaire.

Étape 2 : Élaborer le questionnaire

Répondre à un questionnaire doit être une expérience intéressante et non contraignante. Si les répondants s'ennuient, s'ils sont désorientés ou irrités, leurs réponses pourraient n'avoir aucune utilité. Ils seront plus à même de coopérer si vous leur dites pourquoi vous posez ce type de questions et si vous leur assurez que leurs réponses seront traitées avec la plus stricte confidentialité.

Points auxquels il faut veiller lors de l'élaboration d'un questionnaire :

- **Mise en page et agencement.** Structurez le questionnaire comme si vous deviez y répondre vous-même. S'il s'agit d'un questionnaire auto-administré, est-il attrayant et professionnel ? Est-il facile à lire ? Vous pourrez rédiger un court paragraphe introductif pour expliquer l'objectif de votre évaluation et faire savoir aux répondants que leurs réponses n'auront aucune incidence négative et seront traitées en toute confidentialité.
- **Ton et contenu.** Les questions sont-elles intéressantes ? La plupart de ces questions portent-elles sur le même sujet ou sur des sujets différents ? Certaines questions sont-elles posées plus d'une fois ? Certaines questions manquent-elles de pertinence ? Y a-t-il des questions qui méritent d'être posées mais qui ne le sont pas ? Chaque question devra porter sur un sujet unique. Prenez soin d'éviter les questions sensibles concernant les informations personnelles (les revenus, par exemple).
- **Vocabulaire.** Est-il adapté à l'âge et au niveau d'études des répondants ? Un choix de mots différents ne rendrait-il pas les questions plus compréhensibles ?
- **Questions ouvertes et fermées.** Connaissez-vous suffisamment l'éventail des réponses possibles aux questions fermées que vous souhaitez poser ? (par exemple, lorsque les réponses possibles sont spécifiées à l'avance). L'encadré 3.30 présente un exemple de question fermée : « Comment recevez-vous l'information ? ». Toutes les questions fermées peuvent être converties en données quantitatives et produire des résultats très faciles à résumer, à comparer et à généraliser. Si les questions ouvertes sont particulièrement utiles pour inciter les gens à parler et explorer plus en détail leurs points de vue, il faut mobiliser plus de temps et d'efforts pour analyser les réponses faites à ce type de question. Par ailleurs, il est souvent intéressant de terminer le questionnaire par une question ouverte du type : « Souhaitez-vous ajouter un commentaire ? ».
- **Nombre de questions.** Le nombre de questions posées n'est pas uniquement fonction de ce que vous voulez savoir. Les répondants seront plus enclins à remplir un questionnaire qui semble pouvoir l'être rapidement et facilement. Il faudra tenir compte des frais inhérents à l'analyse d'une grande quantité de questions, en particulier s'il s'agit de questions ouvertes. La mise à l'essai préliminaire vous permettra de mesurer le temps nécessaire pour remplir le questionnaire et de savoir si les répondants acceptent d'y consacrer ce temps.
- **Questionnaires auto-administrés / en face-à-face.** Pour pouvoir remplir un questionnaire auto-administré, la personne enquêtée doit se montrer intéressée et en avoir les capacités. Une lettre d'accompagnement expliquant comment les résultats du questionnaire seront exploités et pourquoi la personne en question a été contactée devra être rédigée de manière persuasive. Une personne participera plus volontiers à une enquête si elle estime que le questionnaire peut contribuer à valoriser l'expression de ses opinions. Les questionnaires en face-à-face doivent être faciles à lire à haute voix par l'enquêteur et doivent inclure des instructions visant à réduire le risque d'erreur de la part de l'enquêteur. Les enquêteurs doivent être formés et devront adopter une attitude de neutralité et de respect vis-à-vis des personnes interrogées. Évitez, dans la mesure du possible, les questions qui pourraient embarrasser l'enquêté ou l'enquêteur, ou les deux à la fois.
- **Catégories de réponses.** Il y a lieu d'accorder une importance particulière à la définition des catégories de réponses. L'encadré 3.30 présente quelques exemples.

Encadré 3.30 Définir les catégories de réponses d'un questionnaire

Assurez-vous que les différentes catégories de réponses ne prêtent pas à confusion, par exemple :

Combien d'années d'enseignement avez-vous reçues ?

Schéma 1

- a. Moins de 5 ans
- b. 5 à 10 ans
- c. 10 à 15 ans

Schéma 2

- a. 0 à 4 ans
- b. 5 à 10 ans
- c. Plus de 10 ans

Dans le schéma 1, une personne ayant reçu exactement 10 années d'enseignement ou plus de 15 années d'enseignement ne saurait pas quelle réponse choisir. Le schéma 2 est plus cohérent. Cela étant, les deux schémas ne font aucune distinction entre les personnes n'ayant jamais reçu d'enseignement et celles qui ont étudié quelques années seulement.

Assurez-vous que les catégories du questionnaire couvrent le plus grand nombre de réponses possible, y compris une catégorie finale :

Comment recevez-vous l'information ? a. Radio/TV ; b. Journal ; c. Bibliothèque ;
d. Bouche à oreille ; e. Internet ; f. Autre (veuillez préciser).

Assurez-vous d'inclure des instructions détaillées sur la manière de procéder : il conviendra, par exemple, d'indiquer si les répondants doivent cocher plus d'une réponse.

Lorsque vous préparez vos catégories de réponses, aucune règle ne vous oblige à proposer aux répondants un nombre pair de réponses possibles (qui force l'interviewé à se prononcer d'un côté ou de l'autre) plutôt qu'un nombre impair (pas de prise de position), par exemple :

- a. Très bon
- b. Bon
- c. Médiocre
- d. Mauvais

- a. Bon
- b. Passable
- c. Médiocre

Remarque : certaines questions peuvent conduire à des « sauts logiques ». Un saut logique présuppose que toutes les questions ne sont pas pertinentes pour l'ensemble des répondants. Ceux qui répondent d'une certaine façon passeront à la question suivante ; ceux qui répondent différemment pourront sauter un groupe de questions inappropriées. Par exemple, si la réponse à la question « Avez-vous lu ce bulletin d'information ? » est « non », alors le répondant devra sauter les questions suivantes. Le questionnaire doit être clair et non ambigu, en particulier s'il est auto-administré.

Étape 3 : Tester et finaliser le questionnaire

Testez le projet de questionnaire auprès d'un petit groupe de personnes ayant les mêmes caractéristiques que vos futurs répondants. Cet essai préliminaire vous révélera les difficultés auxquelles se heurtent les répondants pour remplir le questionnaire et permettra d'identifier les questions qui ne produisent pas les données nécessaires.

Cela vous aidera à modifier le projet avant de réaliser le questionnaire définitif et contribuera également à prévenir les difficultés d'ordre pratique et à répondre aux besoins des membres chargés de mener l'enquête.

Étape 4 : Administrer le questionnaire

S'il s'agit d'un questionnaire en face-à-face, les enquêteurs devront être formés à la façon de remplir ce type de questionnaire (notamment au cours de la phase d'essai préliminaire). Il est important que les enquêtes soient menées au moment et dans le lieu qui conviennent le mieux aux répondants.

Il conviendra de donner aux répondants :

- une idée du temps qu'ils devront consacrer à l'enquête ;
- une explication succincte de l'objectif du questionnaire ;
- l'assurance que leurs réponses seront traitées en toute confidentialité ;
- des instructions pour savoir comment remplir les questionnaires (auto-administrés) et ce qu'ils doivent en faire une fois remplis ; et n'oubliez pas de les remercier à la fin de l'enquête.

Si les répondants souhaitent être tenus au courant des résultats de l'enquête, prenez leurs coordonnées pour leur envoyer personnellement ces informations.

Étape 5 : Vérifier les questionnaires remplis

Chaque questionnaire devra être vérifié le plus tôt possible après l'enquête pour s'assurer qu'il a été rempli de manière appropriée. L'idéal serait d'entreprendre cette vérification lorsque l'évaluateur se trouve encore sur le lieu de l'enquête pour pouvoir éclaircir certains points, le cas échéant.

Encadré 3.31

Élaboration d'un questionnaire – Points clés à retenir

- Commencez par des questions faciles d'ordre général pour mettre à l'aise le répondant, susciter son intérêt et forger la relation.
- Privilégiez la simplicité. Les questions complexes risquent de désorienter les répondants et sont susceptibles de produire des résultats inexacts. En général, plus il y a de mots dans une question, plus il y a de chances que l'énoncé influence la réponse. Essayez de fractionner une longue question en deux questions plus courtes. Utilisez un vocabulaire compréhensible pour tous.
- Les réponses par « oui » ou « non » ne permettent pas toujours d'analyser de manière adéquate les points de vue exprimés. Évitez-les dans la mesure du possible. Par exemple, plutôt que de demander « tes-vous satisfait du bulletin d'information ? », demandez « Dans quelle mesure êtes-vous satisfait du bulletin d'information ? » : très satisfait, relativement satisfait, pas très satisfait, pas satisfait du tout ?
- Prenez soin, jusqu'à la fin, d'éviter les questions sensibles (par exemple, certaines personnes sont quelque peu embarrassées à l'idée de répondre à des questions concernant leurs revenus ou leur niveau d'instruction).
- Ne surestimez pas les connaissances de l'enquêté (par exemple, si vous posez une question technique, certaines personnes se sentiront obligées de répondre sans vraiment comprendre de quoi il s'agit).
- Évitez les mots d'argot, les termes culturels ou techniques sauf pour aider le répondant à comprendre la question.
- Évitez de poser des questions tendancieuses (par exemple, demandez « Que pensez-vous des services ? » plutôt que « Les services sont-ils bons ? »).
- Évitez l'utilisation de termes impliquant un jugement de valeur qui pourraient influencer leur réponse (par exemple, « un gouvernement très efficace »).
- Ne posez qu'une seule question à la fois. Dans votre question, la conjonction « et » peut signifier que vous essayez de poser plusieurs questions à la fois.

Encadré 3.32 Le questionnaire – Avantages et limites

<p>AVANTAGES</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ L'élaboration d'un questionnaire est un processus relativement peu coûteux. ■ C'est la meilleure option pour recueillir les opinions d'un grand nombre de personnes. ■ Il garantit que les réponses de différentes personnes seront recueillies puis comparées. ■ Bien conçu, il est simple à utiliser. ■ Un même questionnaire peut être utilisé à plusieurs reprises pour bâtir une image des tendances en cours. ■ Les questionnaires peuvent être diffusés à grande échelle par e-mail et analysés rapidement à l'aide d'un logiciel déjà disponible. 	<p>LIMITES</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ La conception d'un questionnaire requiert du temps et des ressources. ■ Concevoir un bon questionnaire est beaucoup plus difficile qu'on ne pense. Si les questions sont mal formulées, alors les données recueillies seront de mauvaise qualité et peu fiables. ■ Les questionnaires ne peuvent pas être utilisés lorsque les enquêteurs ne connaissent pas précisément le type de questions qu'ils envisagent d'explorer. ■ Les questionnaires doivent être administrés par des personnes compétentes.
--	---

EXEMPLE DE QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION

(pour les participants à un cours de formation)

Merci de bien vouloir remplir le questionnaire ci-dessous dans son intégralité

1. Nom de famille :
2. Autres noms :
3. Profession :
4. Nom de l'organisation :
5. Poste occupé :
6. Nombre d'années à ce poste :
7. Adresse officielle :
 Pays :
 Téléphone :
 Télécopie :
 Adresse électronique :
8. Sexe : Homme Femme
9. Classe d'âge : a) 16-25 ans b) 26-35 ans c) 36-45 ans d) 46-55 ans e) Plus de 55 ans
10. Niveau d'études (diplôme le plus élevé obtenu) :
 Certificat/Diplôme technique Diplôme de premier cycle Maîtrise Doctorat
11. Langue de travail : Autres langues :

12. Dans quelle mesure les objectifs visés à travers ce cours de formation ont-ils été clarifiés avant la séance ? Cochez l'une des options suivantes :

Pas clair du tout	Partiellement clair	Clair	Très clair
1	2	3	4

13. Dans quelle mesure êtes-vous satisfait de la manière dont le cours a été organisé ? Cochez l'une des options suivantes :

Insatisfait	Partiellement satisfait	Satisfait	Très satisfait
1	2	3	4

14. Veuillez relater un aspect positif de l'organisation du cours :

.....

15. Veuillez relater un aspect négatif de l'organisation du cours :

.....

16. Dans quelle mesure les objectifs visés à travers ce cours sont-ils conformes à vos attentes ? Cochez l'une des options suivantes :

Non conformes	Partiellement conformes	Conformes	Très conformes
1	2	3	4

17. Dans quelle mesure ce cours de formation vous a-t-il offert l'opportunité de nouer des contacts avec les autres participants ?

Aucune opportunité	Opportunité relative	Opportunité intéressante	Excellente opportunité
1	2	3	4

18. Dans quelle mesure avez-vous tiré parti de l'expérience de chacun pendant la formation ?

Pas du tout	En partie	Beaucoup	Considérablement
1	2	3	4

19. Quels avantages tirez-vous de ce cours de formation ? Cochez la/les case(s) appropriée(s) :

J'ai obtenu une multitude de nouvelles informations sur le sujet	
J'ai acquis de nouvelles techniques/compétences	
Nous sommes parvenus à un consensus sur les stratégies/politiques appropriées relatives au contenu du cours	
J'ai noué de nouveaux contacts qui me seront très utiles	

20. Donnez deux exemples d'informations et de compétences significatives acquises pendant ce cours

.....

21. Indiquez deux moyens qui vous ont permis d'appliquer les acquis de la formation

.....

22. Avez-vous partagé l'expérience acquise au cours de la formation avec d'autres personnes ?

Oui/Non

23. Si oui, quelles sont parmi ces méthodes celles que vous avez utilisées ? Cochez la/les case(s) appropriée(s).

Rapport de fin de mission	Discussions en face-à-face	Enseignement	Article	E-mail	Sites Web	Autre (précisez)
---------------------------	----------------------------	--------------	---------	--------	-----------	------------------

24. Selon vous, les efforts déployés pour appliquer et/ou partager les leçons apprises au cours de la formation ont-ils contribué à l'amélioration des performances au sein de votre organisation ?

Oui/Non

25. Si oui, veuillez donner un exemple d'amélioration concrète

.....

26. Avez-vous bénéficié d'autres services offerts par notre institution depuis que vous avez participé à ce cours de formation ?

Oui/Non

27. Si oui, veuillez indiquer le(s) type(s) de service(s)

.....

28. L'accès à nos services vous a-t-il aidé à faire un meilleur usage des informations/compétences acquises au cours de la formation ?

Oui/Non

29. Depuis cette formation, avez-vous participé à d'autres cours portant sur le même sujet ?

Oui/Non

30. Si oui, veuillez indiquer l'intitulé, la date et le lieu du/des cours de formation dont il est question à la ligne 29.

.....

31. Qui a financé votre participation au(x) cours de formation mentionné(s) à la question 30 ?

.....

32. Dans quelle mesure pensez-vous que les informations/compétences acquises lors du/des cours de formation mentionné(s) à la question 30 vous ont permis de consolider celles que vous avez acquises au cours de cette formation ? Cochez l'une des options suivantes.

Pas du tout	En partie	Beaucoup	Considérablement
1	2	3	4

Veuillez nous faire part de toute autre observation que vous jugeriez pertinente dans le cadre de cet exercice d'évaluation.

.....

Merci d'avoir pris le temps de remplir ce questionnaire.

Les discussions de focus group

Les discussions de focus group sont des entretiens en groupe menés de manière systématique avec les membres sélectionnés d'un groupe cible sur un sujet particulier. On peut y avoir recours à chaque étape du processus, de la planification à l'évaluation du projet.

Les informations recueillies lors des séances de discussions de groupe sont qualitatives. Ces séances visent à explorer les connaissances, les croyances, les préoccupations et les attitudes plutôt qu'à collecter des faits statistiques. L'objectif est de rassembler le plus grand nombre de points de vue possible. Les discussions de focus group sont particulièrement utiles pour comprendre les croyances, les perceptions et les questions d'un groupe cible.

Un focus group est en général composé de quatre à huit participants. Il est difficile de gérer des groupes plus importants dans la mesure où il faut rédiger un compte rendu des propos tenus par chaque personne. Même si la séance est enregistrée, il peut être difficile de saisir ce que chacun dit lorsque deux personnes parlent en même temps.

La discussion est menée par un facilitateur sur la base de questions rigoureusement sélectionnées. L'interaction entre le facilitateur et le groupe, et parmi les participants, est l'élément moteur d'un focus group. Avec plusieurs groupes de discussion (deux à quatre) sur un thème donné, il sera possible de dresser un panorama plus complet du produit/service.

POURQUOI ?

Vous pouvez constituer des focus group si vous souhaitez connaître :

- les différents points de vue des utilisateurs sur votre produit/service ;
- des perceptions et des idées, plutôt que des chiffres ou des pourcentages d'utilisateurs exprimant ces opinions ;
- les moyens d'améliorer votre produit/service ;
- des informations de base sur des données quantitatives déjà recueillies ;
- divers points de vue concernant l'exactitude ou la pertinence de données générées par d'autres méthodes (par exemple, une enquête par questionnaire a révélé que 70 % des villageois possèdent une radio qu'ils écoutent quotidiennement ; un focus group pourrait confirmer ce résultat, un autre le relativiserait en précisant que les femmes travaillent généralement à l'intérieur de la maison tandis que la radio se trouve à l'extérieur) ;
- les aspects importants à prendre en considération dans l'élaboration d'un nouveau questionnaire d'enquête pour évaluer votre produit/service (avoir notamment une idée du choix des mots utilisés par les utilisateurs du produit/service afin de formuler des questions facilement compréhensibles).

COMMENT ?

La constitution de focus group s'opère en trois étapes : préparation, mise en œuvre et analyse. Chaque étape comprend plusieurs phases, de l'ébauche du plan à l'analyse des résultats, en passant par l'élaboration des questions, l'identification des participants et la tenue des discussions.

Mettre en place des focus group

Étape 1 : Élaborer un plan et prendre des dispositions logistiques

Élaborez un plan de discussions de focus group tenant compte de spécifications et de critères pour la sélection des participants. Ce plan devra indiquer les dates et heures qui conviennent le mieux aux participants. Identifiez un lieu de rencontre confortable et pratique, où les participants pourront de préférence s'installer en cercle. Cet espace de rencontre doit être un lieu totalement neutre qui encouragera les participants à exprimer librement et ouvertement leurs opinions.

Étape 2 : Élaborer un script

Élaborez un script qui, selon vous, amènera les gens à parler de telle sorte qu'ils puissent répondre à toutes vos attentes. Un script de discussion de focus group comprend généralement 10 à 12 questions ouvertes clairement formulées, allant des questions les plus générales aux plus spécifiques.

Les différents types de questions possibles sont les suivantes :

- des **questions ouvertes** pour faire parler l'interviewé (par exemple, « Parlez-nous de vous. Par exemple, qu'aimez-vous faire de votre temps libre ? »).
- des **questions introductives** pour présenter le thème et le lien qui existe entre celui-ci et les participants (par exemple, « Quelle est la première chose à laquelle vous pensez lorsque vous entendez ... [nom du produit/service en cours d'évaluation] ? »).
- des **questions de transition** qui permettent de relier entre elles les questions clés (par exemple, « Quelles ont été vos premières impressions lorsque vous avez découvert ... [nom du produit/service en cours d'évaluation] ? »).
- des **questions clés** (généralement entre 2 et 5), les plus importantes pour obtenir les données dont vous avez besoin (par exemple, « Votre organisation a-t-elle tiré parti de l'utilisation ... [nom du produit/service en cours d'évaluation] ? Si oui, dans quelle mesure ? »).
- des **questions de conclusion**, pour recueillir l'avis des participants et leur demander si quelque chose a été oubliée dans les discussions (par exemple, « Si vous deviez donner un seul conseil au responsable du projet, quel serait-il ? »).

Rappelez-vous qu'une discussion de groupe n'est ni un interrogatoire, ni un jeu de questions-réponses (quiz) – il s'agit bel et bien d'une discussion. Les questions sont posées pour amener les participants à répondre et à communiquer entre eux. Pour chaque question, préparez des messages-guides afin de pousser plus avant la discussion, le cas échéant.

De plus, assurez-vous que les questions ne sous-entendent pas quelque chose d'autre. Par exemple, la question « Quel est le service le plus utile offert par le centre de ressources ? » suppose que le centre propose des services utiles. Ce type de questions vous permettrait de recueillir des informations sans faire la moindre hypothèse : « Avez-vous eu recours aux services du centre de ressources ? Si oui, dans quel but ? Le trouvez-vous utile ? ».

À l'appui des questions posées, une technique simple pour encourager chacun à s'exprimer consiste à utiliser un tableau à feuilles mobiles sur lequel vous aurez préalablement dessiné un diagramme ou un schéma.

Étape 3 : Sélectionner les participants

Un groupe de quatre à huit participants est plus facile à gérer et donne lieu à un échange plus productif. Certains estiment que le travail en petit groupe (moins de six personnes) favorise des discussions plus approfondies. N'hésitez pas à inviter un ou deux participants supplémentaires afin d'anticiper la défaillance éventuelle de l'un d'entre eux.

Au moment de sélectionner les participants, il est important de prendre en compte les points suivants :

- **Le nombre de groupes.** Il dépend des moyens alloués (temps et budget), mais il faudra constituer au minimum deux groupes. Si vous n'avez qu'un seul groupe, vous ne pouvez exclure la possibilité d'être confronté aux problèmes suivants : manque d'implication des participants, certaines questions peuvent ne pas être soulevées, convergence des points de vue des participants, etc. Avec plusieurs groupes, vous pourrez inviter plusieurs types de participants pour chaque groupe (groupes d'âges

différents, par exemple). Il est préférable d'avoir deux groupes de femmes (d'un côté les jeunes filles, de l'autre les femmes plus âgées) plutôt qu'un seul, s'il s'avère que les jeunes filles restent généralement silencieuses en présence de leurs aînées.

- **L'homogénéité des groupes.** Il est conseillé de former des groupes homogènes où tous les membres ont le même niveau. Ils pourront de ce fait parler librement et échanger leurs expériences s'ils se découvrent un certain nombre de points communs avec les autres membres. Ils devront être représentatifs des groupes cibles liés à votre produit/service. La sélection elle-même se fait sur la base de critères tels que la profession, l'utilisation du produit/service, l'âge et le genre. L'idéal serait que les membres ne se connaissent pas.
- **L'exploitation des listes existantes.** On pourra opérer le recrutement des participants à partir d'une liste (par exemple, les abonnés à un bulletin d'information, les membres inscrits sur un site Web). Envoyez-leur une invitation personnelle puis appelez-les pour obtenir la confirmation de leur présence. Expliquez-leur en quoi consiste la réunion (et demandez leur avis concernant l'utilisation éventuelle d'un magnétophone au cours des discussions). Demandez-leur s'ils souhaitent exprimer des exigences particulières et dites-leur combien de temps la réunion est censée durer. Dans la mesure où elles consacrent bénévolement une partie de leur temps, il faudra penser à montrer votre satisfaction d'une manière culturellement appropriée.
- **Les dispositions logistiques.** Proposez des rafraîchissements et, s'il y a lieu, essayez de prendre les dispositions nécessaires pour le transport ou la garde d'enfants. S'il n'est pas nécessaire d'offrir de l'argent pour participer à une discussion de groupe – les gens aiment qu'on leur demande leur avis – il sera toutefois utile de prévoir des boissons et une petite collation, et de prendre en charge les frais de voyage le cas échéant.

Étape 4 : Choisir un facilitateur, un preneur de notes et un observateur

Le facilitateur est chargé de guider les participants à la réunion. Il doit aider à la dynamique du groupe et s'assurer que tous les participants prennent part à la discussion. Il doit en outre :

- être objectif, compréhensif, explicite, respectueux et savoir écouter ;
- être expérimenté dans la conduite de ce type d'exercice en général et dans ce domaine en particulier ;
- ne pas être impliqué dans la diffusion de ce produit/service d'information.

Avantages et inconvénients de faire appel à un facilitateur externe :

- **Avantages.** Faciliter des discussions de focus group constitue un défi de taille. Il est donc important de pouvoir compter sur un bon facilitateur, et les facilitateurs externes sont généralement qualifiés et expérimentés. Qui plus est, ils n'appartiennent pas à votre organisation ; les participants font part plus volontiers de leurs critiques à un consultant externe plutôt qu'à un représentant de votre organisation. Pour alimenter les discussions, ils peuvent également être amenés à faire des digressions sur des sujets intéressants auxquels vous n'auriez peut-être jamais pensé. Enfin, faire appel à un facilitateur externe vous permettra d'intervenir en tant qu'observateur et de tirer le meilleur parti des discussions.
- **Inconvénients.** Cela entraîne des coûts supplémentaires. Nombre de facilitateurs externes travaillent dans le secteur privé et ne sont pas forcément à même d'assumer ce rôle dans d'autres secteurs. Par conséquent, prenez soin de vérifier leur niveau de compétence dans votre secteur. Il peut être difficile d'expliquer à une personne extérieure en quoi consiste exactement votre groupe de discussion : vous passeriez trop de temps à essayer d'expliquer le script. De plus, les facilitateurs externes ne sont pas tenus de rédiger un rapport sur les groupes de discussion ; si vous en rédigez un, assurez-vous d'y inclure leurs propres commentaires.

Il est indispensable de recruter quelqu'un pour prendre des notes ainsi qu'une personne pour s'occuper du magnétophone et de la logistique. La prise de notes consiste à consigner ce qui est dit et exprimé (de

manière verbale ou non verbale), et par qui, ainsi que le ton des discussions (notamment pour des questions sensibles ou controversées), qui a participé activement (ou non) et les facteurs qui pourraient expliquer les réactions et les attitudes des uns et des autres. Le preneur de notes devra également documenter la composition et la dynamique du groupe.

Si le groupe est plus important – et si les ressources le permettent – une autre personne pourra être recrutée pour enregistrer les observations des participants. La présence d'un ou deux (deux au plus) observateurs de votre organisation peut s'avérer utile afin d'analyser les résultats après la discussion. Ceux-ci ne pourront intervenir qu'à la demande expresse du facilitateur. En fonction du lieu de la réunion, les observateurs devront se tenir hors du cercle des participants.

Si vous êtes la seule personne disponible pour mener ce type de discussion, n'hésitez pas à vous lancer dans la mesure où vous faites preuve d'une grande capacité d'écoute et possédez de bonnes aptitudes pour faciliter les discussions au sein d'un groupe.

Étape 5 : Faciliter la discussion

Ces séances en groupe durent généralement entre une heure et demie et deux heures. Il vous faudra prévoir des chaises, une table, un tableau à feuilles mobiles, un magnétophone ainsi que des boissons et des collations. Vérifiez le fonctionnement du magnétophone avant l'arrivée des participants. Voici quelques « trucs » supplémentaires pour assurer la réussite de votre discussion :

- Accueillez les participants dès leur arrivée et offrez-leur des rafraîchissements pour qu'ils se sentent à l'aise.
- Ouvrez la séance par quelques mots de bienvenue, présentez-vous et expliquez brièvement le thème et l'objectif de la discussion. Expliquez également comment sera enregistrée la séance (prise de notes et/ou magnétophone) ; assurez-vous que chacun a bien donné son accord avant de démarrer la séance. Indiquez qui aura accès aux informations et expliquez comment l'anonymat et la confidentialité seront garantis.
- Il conviendra de rappeler quelques règles de base avant d'amorcer la discussion (par exemple : une seule personne parle à la fois ; respecter l'avis des autres même en cas de désaccord ; si le facilitateur interrompt l'orateur, celui-ci pourra terminer sa phrase avant de se taire ; interdiction de fumer ; les téléphones portables doivent être éteints ou en mode silencieux).
- Expliquez aux participants l'importance de leurs contributions et indiquez que vous êtes disposé à explorer les différences de sensibilité au sein du groupe. Insistez sur le fait qu'il n'existe pas de réponses « correctes ».
- N'ayez pas peur des silences, cela fait souvent partie de la stratégie. Une pause encouragera les participants à parler (notamment ceux qui parlent moins en groupe) ou à développer une idée.
- Dressez un petit tableau récapitulatif avant de passer à un autre sujet. La meilleure solution est de dire : « Si je comprends bien votre point de vue, vous dites que ... ». Il ne vous appartient pas de juger, ni de donner votre opinion.
- Rappelez-vous que le facilitateur écoute et enregistre à la fois. Il ne doit pas prendre part activement à la discussion, sauf pour la guider et veiller à ce qu'elle ne dévie pas.
- Faites en sorte que les participants ne posent pas de questions au début de la discussion. En revanche, encouragez-les à poser des questions à la fin. Attachez-vous à expliquer les malentendus qui ont émaillé la discussion.
- Remerciez les participants pour leurs contributions et recherchez des solutions aux problèmes logistiques qu'ils pourraient rencontrer. Ils devront repartir avec une impression positive de cette expérience.

Étape 6 : Analyser les résultats

Immédiatement après la séance, lorsque tous les participants auront quitté les lieux, le facilitateur, le preneur de notes, les observateurs et toutes les autres personnes impliquées devront analyser la discussion et les résultats. Des interprétations différentes peuvent résulter de cette analyse. Assurez-vous que le magnétophone a fonctionné correctement et que les notes écrites couvrent l'intégralité de la discussion. Mettez par écrit les points qui n'auront pas été abordés.

En fonction du temps et des ressources allouées, l'analyse pourra reposer sur la transcription complète des discussions du focus group, un résumé de la transcription enregistrée ou encore les notes prises pendant la séance. Un bon moyen d'effectuer cette analyse consiste à revoir les notes et à écouter les enregistrements.

Coupez puis collez la transcription ou les notes soit sur papier, soit sur ordinateur, dans l'ordre des questions. Conservez précieusement la source. Laissez de côté les commentaires qui ne permettent pas de répondre aux questions et regroupez les commentaires analogues. Rédigez un résumé pour chaque question, en prenant soin de séparer les sources si vous avez utilisé différentes catégories de participants.

Étape 7 : Préparer le rapport

Le rapport se compose de plusieurs parties : un résumé, l'objectif et les règles de procédure du groupe de discussion, les résultats, les conclusions et les recommandations. La section relative aux résultats doit contenir un résumé pour chaque question ainsi qu'un verbatim (citations) des débats, en tant que données.

Vous pourriez envisager de remettre un rapport écrit avec des supports visuels et de préparer une présentation orale pour vos collègues et/ou d'autres personnes concernées.

Encadré 3.33

Mettre en place un focus group – Points clés à retenir

- Préparez minutieusement le script et les questions (seuls des facilitateurs très expérimentés peuvent improviser le script au cours d'une séance). Cela ne veut pas dire qu'il ne faut pas être conciliant pendant la séance.
- Adressez-vous de la même manière à tous les participants et ne laissez aucun d'entre eux dominer les débats ; toutefois, dans la mesure où certains ont davantage accès à l'information que d'autres, il serait bon de les laisser parler un peu plus que les autres.
- Respectez les délais impartis pour répondre aux questions posées et estimez le temps nécessaire pour chaque question.
- Expliquez très clairement aux participants comment les résultats seront exploités et indiquez-leur si vous comptez leur présenter le rapport final. Savoir qu'ils ont associé leur nom à des recherches importantes les encouragera. Personne ne souhaitera partager ses opinions si les objectifs de la discussion ne sont pas clairement définis.
- Évitez de porter un jugement ou d'exprimer vos opinions. Les participants ont tendance à considérer les facilitateurs comme des experts et pourraient être tentés de partager leurs opinions.
- Ne répondez pas à des questions ayant trait au produit/service. Cela perturbe le processus. Essayez d'évaluer au préalable le niveau de connaissances des participants et utilisez l'introduction pour apporter les explications nécessaires. S'il y a lieu, en fin de séance, prenez le temps de répondre aux requêtes adressées par certains participants.
- Ne laissez pas trop de temps s'écouler avant d'analyser et de communiquer les résultats de la discussion du focus group. Dès que la séance est terminée, commencez à couper-coller les notes ou les transcriptions et rédigez une synthèse concise des principaux résultats. Vérifiez les résultats et compilez les citations à l'aide du magnétophone.
- Avant de finaliser les conclusions et les recommandations, demandez aux autres personnes impliquées de les lire et faites part de leurs commentaires dans le rapport. Songez à organiser une réunion pour présenter les résultats et discuter du suivi de l'évaluation.

Encadré 3.34 Discussions de focus group – Avantages et limites

AVANTAGES	LIMITES
<ul style="list-style-type: none">■ Les discussions de focus group peuvent aider à identifier les croyances/convictions sur un produit/service. Celles-ci pourront être utilisées au moment de l'élaboration du questionnaire.■ Elles encouragent les participants non seulement à élaborer et explorer leurs propres questions, mais aussi à analyser leurs propres expériences.■ Mettre en place un focus group est généralement plus rentable que de mener des entretiens individuels.■ Les focus group permettent d'obtenir des informations émanant de personnes peu alphabétisées.■ Ils permettent de révéler des opinions et des attitudes qui n'émergeraient pas dans un questionnaire formel.■ Les focus group sont généralement bien accueillis au sein de la communauté, puisqu'il s'agit d'une forme de communication naturelle.	<ul style="list-style-type: none">■ Les focus group donnent une indication des différents points de vue exprimés au sein d'une communauté mais ne doivent pas servir de base pour des généralisations car ils ne constituent pas un échantillon représentatif.■ Certains participants pourraient être intimidés par leurs homologues ou par l'expérience. Autrement dit, soit ils ne participent pas, soit ils apportent des réponses socialement acceptables.■ Contrairement aux entretiens individuels, les opinions exprimées sont influencées par les autres.■ Avec seulement huit participants (ou moins) par groupe, les réponses obtenues ne sont pas aussi fiables et valides que celles recueillies au cours des enquêtes structurées. Il conviendrait pour cela d'organiser plusieurs focus group sur le même sujet.

Le diagramme de flux de processus

Cet outil met en lumière les séquences d'activités liées à la mise en œuvre d'un projet d'information. Presque toutes les activités d'information peuvent être considérées comme des processus. Par exemple :

- produire une brochure ;
- développer un site Web ;
- concevoir un programme de radio rurale ;
- organiser un cours de formation ;
- publier un bulletin d'information ;
- offrir un service de documentation.

POURQUOI ?

L'utilisation du diagramme de flux peut vous aider à décrire des activités d'information relativement complexes de manière à clarifier les liens entre les composantes et les différentes étapes du processus. Il vous aide également à :

- identifier les problèmes liés à la séquence d'activités, y compris les retards éventuels, les facteurs de blocage et les failles apparentes dans la chaîne de responsabilité ;
- identifier les moyens d'améliorer le processus ;
- déterminer dans quelles circonstances certains malentendus peuvent se produire entre les parties prenantes et les différentes unités ;
- expliquer le processus (aux membres de l'équipe d'évaluation et autres acteurs concernés, par exemple) pour donner une bonne représentation de la manière dont le projet est conduit ;
- comprendre comment les tâches incombant aux parties prenantes et aux différentes unités interagissent.

COMMENT ?

Pour décrire le processus des activités d'information, le diagramme de flux utilise des symboles permettant de représenter les différentes activités au cours du processus. Celui-ci se déroule en cinq étapes. Nous décrirons en détail chaque étape et vous présenterons un exemple de diagramme de flux utilisé pour un service de questions-réponses.

Élaborer un diagramme de flux de processus


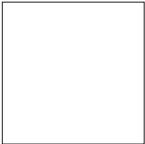
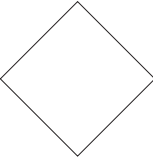
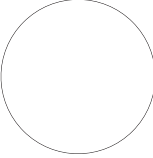


Étape 1 : Définir le processus

Identifiez le processus que vous souhaitez analyser. Pensez à déterminer votre base de départ et les résultats attendus pour chaque étape.

Étape 2 : Décrire le processus

Décrivez les processus à l'aide des symboles indiqués dans le tableau 3.17.

Tableau 3.17
Symboles utilisés pour chaque étape du diagramme de flux de processus

SYMBOLE	EXPLICATION
	Point de départ et résultat
	Diviser le processus en 5-10 activités ayant sensiblement le même niveau d'importance. Ne pas mélanger les activités et leurs sous-activités
	Identifier les points de décision importants. Décrire ces points de décision sous forme de questions oui/non. S'assurer que ces deux types de questions oui/non et non/oui débouchent sur une activité de suivi, par exemple : « Demande acceptée ? » Oui = Inviter le client Non = Informer le client
	Pour chaque activité, identifier la personne et/ou le service responsable Toutes les activités et tous les points de décision qui suivent le symbole incombent à la personne et/ou au service mentionné(e)
	Identifier les flux d'information (entrants et sortants) associés au processus. Les flèches (voir ci-dessous) indiquent le sens du flux d'information
	Raccorder la flèche aux symboles indiquant la séquence des étapes et inclure les boucles pour montrer qu'une activité précédente doit être répétée

Étape 3 : Identifier les facteurs (potentiels) de blocage

Pour chaque activité et à chaque point de décision, posez-vous les questions suivantes :

- Pourquoi mettre en œuvre cette activité ?
- Pourquoi cette activité intervient-elle à ce point précis de la séquence d'activités ?
- Quel est le volume de travail à fournir ?
- Combien de temps faut-il consacrer à ce travail ? Et pourquoi ?
- L'activité est-elle difficile à mettre en œuvre ? Si oui, pourquoi ?
- Pourquoi cette personne en particulier est-elle chargée de mettre en œuvre cette activité ?
- Quels sont les risques liés à cette activité ? Qu'est-ce qui pourrait aller mal ?

Étape 4 : Identifier les améliorations

Sur la base des réponses recueillies dans l'étape précédente, posez-vous les questions suivantes :

- Pourrait-on laisser de côté certaines activités, certains points de décision ou certaines informations ?
- Pourrait-on combiner ou modifier/remplacer certaines activités, certains points de décision ou certaines informations ?
- Pourrait-on simplifier certaines activités, certains points de décision ou certaines informations ?
- Certaines responsabilités pourraient-elles être modifiées ?

Étape 5 : Évaluer les améliorations potentielles

Évaluez vos idées d'amélioration en vous posant la question de savoir si elles peuvent déboucher sur des propositions concrètes pour :

- réduire les efforts et le temps nécessaires à la réalisation de certaines activités ;
- améliorer la qualité du projet d'information ;
- réduire les besoins en ressources nécessaires à la réalisation des objectifs ;
- améliorer les conditions de travail.

La figure 3.8 montre qu'il peut exister un temps de décalage entre :

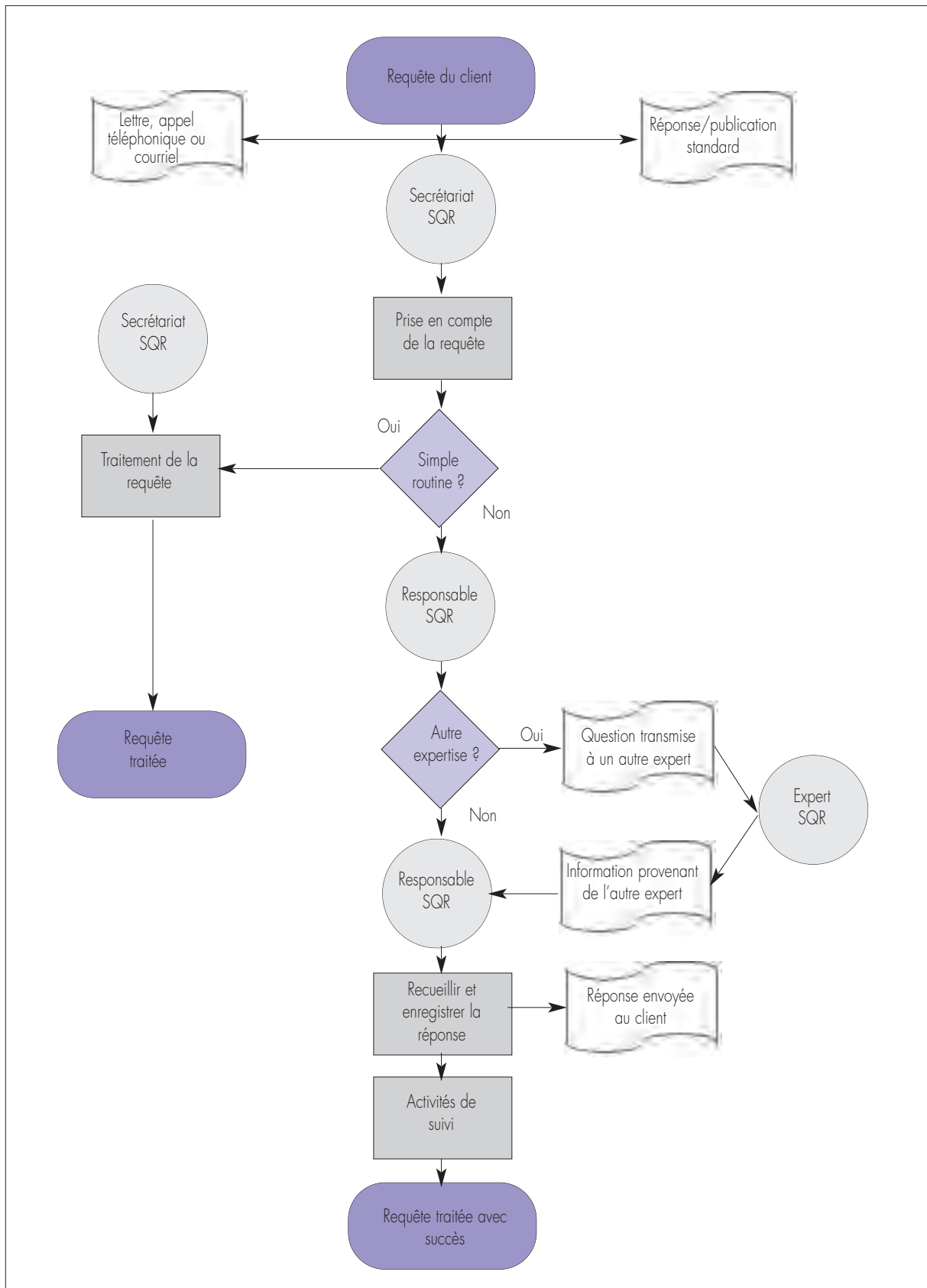
- la réception et l'enregistrement ;
- l'enregistrement et l'évaluation ;
- l'évaluation et l'analyse des réponses ;
- l'analyse des réponses et leur diffusion.

Encadré 3.35

Élaborer un diagramme de flux de processus – Points clés à retenir

- Utilisez un diagramme de flux lorsqu'un processus paraît complexe ou lorsque de nombreuses personnes sont impliquées dans l'activité.
- Impliquez les parties prenantes dans l'élaboration et la vérification du diagramme.
- N'essayez pas de tout regrouper dans un seul diagramme ; s'il y a lieu, élaborer plusieurs diagrammes pour les différentes activités.
- Ne faites pas un diagramme à tout propos ; si un processus est assez clair pour l'ensemble des parties prenantes, il n'est pas utile de l'explicitier davantage.
- Ce type de diagramme ne doit pas être utilisé comme seul moyen de communication ; certains groupes de parties prenantes pourraient ne pas savoir le lire de manière adéquate.

Figure 3.8
Exemple de diagramme de flux de processus pour un service questions-réponses



Encadré 3.36

Le diagramme de flux de processus – Avantages et limites

AVANTAGES	LIMITES
<ul style="list-style-type: none">■ Le diagramme de flux de processus est un outil relativement simple qui peut être appliqué à une variété de produits/services d'information.■ Il donne un aperçu de l'ensemble du processus et vous aide à identifier les facteurs potentiels de blocage ainsi que les améliorations nécessaires.■ Vous pouvez élaborer ce type de diagramme seul ou en groupe (20 personnes maximum), de manière participative ; si certains collaborateurs clés n'ont pas participé activement à son élaboration, invitez les autres parties prenantes au processus à faire part de leurs commentaires.■ Particulièrement utile à des fins de présentation, cet outil montre à quoi pourraient ressembler les procédures.■ En fonction de la complexité de l'activité, il faut généralement peu de temps pour élaborer un diagramme de flux de processus.	<ul style="list-style-type: none">■ Il est souvent difficile d'établir une distinction entre les différents niveaux d'activités (activités et sous-activités).■ Certaines activités sont cycliques, sans début ni fin clairement identifiables.■ S'il n'est pas utilisé de manière appropriée, de simples activités peuvent être décrites comme un processus.■ Si le diagramme de flux est élaboré dans le cadre d'une démarche participative, les participants risquent de confondre la situation actuelle avec le résultat attendu.■ S'il n'est pas expliqué correctement, le diagramme de flux de processus peut facilement être mal interprété.

Les études de cas

Une étude de cas permet d'évaluer votre produit/service d'information. Il s'agit d'une démarche fondée sur l'analyse qualitative d'un produit, d'un événement ou d'une organisation dans son contexte au sens large. L'étude de cas est particulièrement utile lorsque vous souhaitez procéder à une évaluation de processus et d'impact. Le nombre et l'ampleur des études de cas à réaliser au cours d'une évaluation dépendent des objectifs de l'évaluation.

Les études de cas sont étayées par toute une panoplie d'outils (entretiens individuels, focus group, questionnaires et recherche sur le Web) et utilisent également des sources de données, comme les archives. Elles donnent un aperçu du passé qui est particulièrement précieux lorsque des mouvements de personnel s'accompagnent d'une perte de mémoire institutionnelle.

POURQUOI ?

Les études de cas collectent et présentent des informations qualitatives sur un sujet donné. Elles sont souvent le seul moyen efficace de mettre en évidence l'utilisation, les résultats et l'impact. Une évaluation basée sur un plan expérimental (spécifiant les unités de test, les procédures d'échantillonnage, les variables indépendantes, les variables dépendantes et comment contrôler les variables externes) est possible ou rentable uniquement dans le cadre de la recherche. Une étude de cas fournit des enseignements précieux à condition que les personnes concernées, ainsi que les rapports, soient accessibles.

Les études de cas peuvent faire apparaître les contradictions et la complexité. Elles font parfois suite à une étude plus large pour approfondir des questions importantes abordées dans cette étude. Produire

une étude de cas fondée sur des preuves est souvent plus convaincant que de présenter un résumé théorique des avantages et inconvénients sans exemples concrets.

COMMENT ?

Une étude de cas se déroule en plusieurs étapes. La durée globale d'une étude de cas peut varier de quelques heures à plusieurs mois, en fonction de ce que vous voulez savoir. À titre d'exemple, une étude de cas qui produit un rapport de 5 à 10 pages s'organise comme suit : activités préparatoires (étapes 1 et 2 – environ 5 jours) ; conduite de l'étude (étape 3 – 2 à 3 jours) ; analyse des données et rédaction du rapport (2 à 3 jours) ; diffusion (étapes 4 et 5 – 1 à 2 jours).

Dans le cadre d'une étude de cas multiples (conduire plus d'une étude de cas), les étapes 1, 2 et 5 prennent moins de temps mais il faudra prévoir un temps supplémentaire pour la rédaction du rapport de synthèse. De plus, il est important de bien appréhender le sujet et le contexte dans lequel s'inscrit cette étude. De très bonnes capacités analytiques et rédactionnelles sont également nécessaires afin de pouvoir tirer des conclusions générales à partir des observations réalisées.

Organiser une étude de cas

Étape 1 : Préparer les grandes lignes du projet et identifier les personnes-ressources

Il s'agit d'un plan succinct présentant les raisons spécifiques de l'étude. Pensez à clarifier vos objectifs. Cela est d'autant plus important que les thèmes retenus découlent directement des objectifs de l'étude. Les grandes lignes définissent les méthodes à utiliser pour collecter les données (par exemple, les entretiens et les rapports d'analyse) et les sources de données (les représentants communautaires, un bulletin d'information). Vous devrez en outre décider si vous souhaitez conduire une seule étude de cas (pour le moment) ou plusieurs. Conduire plusieurs études de cas présente l'avantage de produire des données comparatives et de rendre possible leur généralisation.

Vous devrez ensuite établir une liste de personnes-ressources et déterminer le moment opportun pour les rencontrer. Il peut être utile d'impliquer les parties prenantes clés dans ce processus : elles vous aideront à explorer des pistes de recherche et à surmonter les obstacles éventuels.

Étape 2 : Concevoir les questions et sélectionner le(s) cas

Il s'agit ici de concevoir une série de questions se rapportant à chaque thème préalablement défini dans les grandes lignes. Une étude de cas commence généralement par une section descriptive où sont posées des questions « *Comment ?* » : ces questions vous aident à obtenir une vue d'ensemble de la situation et à mieux comprendre les différents aspects du produit/service étudié. Celle-ci est généralement suivie d'une section explicative où sont posées des questions « *Pourquoi ?* ».

Une fois définis les thèmes et les questions, vous déterminerez les critères de sélection du cas, tels que le type de données disponibles et l'accessibilité des sources de données. Si vous envisagez plusieurs études de cas, il sera possible d'inclure les critères suivants : distribution géographique, diversité des cas, étapes de mise en œuvre et montant du financement. Si vous ne connaissez pas très bien la région ou le thème de l'étude, demandez à un expert local de vous aider à sélectionner les cas.

Lorsque vous rencontrerez les personnes-ressources pour un cas que vous avez sélectionné, il sera nécessaire de clarifier les points suivants : l'objectif de l'étude, le type de personnes avec lesquelles vous souhaitez vous entretenir, le type de données que vous souhaitez analyser, le temps que vous souhaiteriez consacrer à ce cas ainsi que les méthodes de communication et de diffusion des résultats à utiliser. Montrez-leur également les avantages qu'elles pourront en tirer. Si l'on ne peut les encourager

financièrement parlant, les personnes-ressources apprécient généralement de voir qu'une étude de cas a été publiée et disséminée.

À ce stade, vous pourriez vous poser la question de savoir comment vous réagiriez si l'étude ne couvrait pas certains aspects qu'elles ne souhaiteraient pas voir divulgués.

Encadré 3.37 **Étude de cas d'une bibliothèque urbaine**

La bibliothèque a été créée pour fournir aux vulgarisateurs et aux journalistes des informations dans les domaines de l'agriculture et de l'environnement. L'étude de cas avait pour but de déterminer si les groupes cibles avaient facilement accès à une information pertinente. Il aura fallu trois jours pour terminer cette étude de cas (sur une période initiale de deux semaines). L'analyse des bases de registres de tous les utilisateurs et des emprunts concernant des livres ou de la documentation a permis de réaliser un graphique qui montre l'évolution constante du nombre d'utilisateurs, avec un pic record certains jours du mois. Cette étude a également permis d'identifier les utilisateurs réguliers et occasionnels du centre. Les données recueillies ont servi à sélectionner les participants à une discussion de focus group (deux utilisateurs réguliers et quatre utilisateurs occasionnels).

Il ressort de cette discussion les points suivants : les deux utilisateurs réguliers ont estimé que, sur l'ensemble des produits et services d'information proposés dans la bibliothèque, les bulletins d'information sur des sujets liés à la santé étaient particulièrement utiles pour l'élaboration de supports pédagogiques de formation et auraient souhaité trouver de plus amples informations traitant d'autres enjeux liés à la santé.

Concernant les utilisateurs occasionnels, l'un d'eux trouve les horaires d'ouverture peu commodes (cette personne est maman de jeunes enfants), un autre a indiqué que la documentation proposée n'était pas suffisamment scientifique et qu'elle ne répondait donc pas à ses besoins. Les deux derniers ont indiqué, pour leur part, qu'ils n'étaient pas au courant des multiples services proposés par le centre, qu'ils comptaient désormais les utiliser plus régulièrement et allaient encourager d'autres personnes à en faire de même.

Aucun d'entre eux n'a en revanche pu expliquer les raisons des pics d'affluence. Il a été convenu d'élaborer un questionnaire succinct à soumettre aux utilisateurs du centre. Parmi les questions posées, on trouve notamment celle-ci : « Y a-t-il une raison particulière qui explique votre présence ici aujourd'hui ? ».

Suite à cette étude, les horaires d'ouverture ont été modifiés certains jours, des contacts ont été établis avec une université locale pour accroître l'accès à la littérature scientifique (à la demande) et des efforts supplémentaires ont été consentis pour promouvoir ces services à travers les médias locaux. La bibliothèque s'est par ailleurs abonnée à un bulletin d'information consacré aux questions de santé et a inclus les enseignants, les journalistes et autres personnels de santé dans ses groupes cibles pour publicité ultérieure.

Étape 3 : Conduire l'étude de cas

L'étude de cas repose généralement sur une série d'entretiens (individuels et de groupe) étayés par une analyse de documents annexes sur le projet (brochures, rapports d'évaluation antérieurs, recherche Web). Pour obtenir une vue d'ensemble de la situation, il conviendra d'interviewer les personnes-ressources elles-mêmes ainsi que les bénéficiaires potentiels.

Il pourrait s'avérer utile d'établir une liste des parties prenantes afin de s'appuyer sur les points de vue et les expériences de chacun : les membres du personnel de l'organisation (par exemple, les responsables ou coordinateurs) ; les agents de terrain qui sont en contact direct avec les groupes cibles ; les personnes concernées au sein des organismes gouvernementaux et des organisations partenaires au niveau local/national ; les utilisateurs finals. Le nombre et la diversité des personnes à impliquer dans l'étude dépendront de ses objectifs, du temps qui y sera consacré et des ressources disponibles.

Les questions serviront de guide plutôt que de liste de contrôle. Des faits ou sujets inattendus révèlent souvent des résultats intéressants. Lorsque vous conduisez une étude dans un contexte (géographique ou

thématique) qui ne vous est pas familier, travailler avec une personne locale (non impliquée dans le cas) présente un intérêt supplémentaire.

L'enregistrement d'un entretien permet ultérieurement de retravailler le contenu et de retranscrire de belles citations. Les images et la vidéo sont des outils qui permettent de visualiser l'étude et constituent un moyen pratique et convivial de diffuser un rapport final. Toutefois, juste avant de commencer un entretien, demandez à l'enquêté s'il vous autorise à enregistrer et ce qui pourra ensuite être utilisé, qui pourra être cité, etc.

Étape 4 : Analyser les données recueillies

Pensez tout d'abord à revenir sur les objectifs et les thèmes définis dans les grandes lignes de l'étude de cas. Vous utiliserez les données recueillies comme base de départ et les structurerez selon le thème choisi. Vous procéderez différemment selon la complexité et la quantité de données. Si vos notes sont manuscrites, les données peuvent être codées à l'aide de couleurs ou de lettres afin d'associer ou regrouper les différents objectifs et thèmes. Si vos notes sont tapées, vous pouvez utiliser un ordinateur afin de les réorganiser. Si vous avez enregistré les entretiens mais n'en avez pas fait la transcription, réécoutez l'enregistrement pour compléter vos résultats et identifier des citations.

Une fois les données structurées en fonction du thème choisi, indiquez par écrit les résultats pour chaque thème. Cela servira de base à votre rapport d'étude de cas. Le fait d'examiner suffisamment à l'avance le projet de rapport avec vos informateurs et les autres parties prenantes vous permettra de tirer parti de la richesse qualitative des données et d'identifier d'éventuelles erreurs factuelles.

Si vous réalisez plus d'une étude de cas et que vous devez mener une analyse transversale des cas, les données que vous utiliserez émaneront probablement des rapports définitifs de chaque cas. Collectez toutes les données en fonction du/des thème(s) choisis puis analysez les différents aspects des cas étudiés (afin d'identifier des similitudes et des différences). Cela pourrait servir de base à un rapport de synthèse, afin de résumer les résultats des différentes études de cas.

Étape 5 : Rédiger et diffuser le rapport

Il y a différentes façons de rédiger un rapport d'étude de cas, notamment en fonction du public visé et des objectifs initiaux de l'étude. À des fins d'évaluation, le rapport devra avant tout être factuel. Les données recueillies pour chaque thème constitueront les sections descriptive et analytique, soit une grande partie du rapport. Un résumé et une conclusion rendront le rapport attractif pour un plus large public.

Pensez à envoyer une copie du rapport final (tout au moins une partie) aux personnes interviewées pour qu'elles puissent formuler des observations, le cas échéant. Les observations sur des faits précis ou sur votre analyse de ces faits sont généralement prises très au sérieux. Le rapport de synthèse de plusieurs études de cas devra mettre en lumière des schémas communs aux cas étudiés sur des thèmes clés, tout en soulignant les similitudes et les différences.

Il est préférable de combiner plusieurs canaux de communication pour diffuser le rapport (par e-mail, via Internet ou sous forme imprimée, par exemple). Si vous utilisez des supports multimédias (par exemple, des clips vidéo ou des photos), pensez à diffuser votre rapport sur un support de type cédérom. Présenter votre rapport à l'occasion d'événements spéciaux vous permettra, par ailleurs, de partager avec d'autres les leçons tirées de votre expérience.

Encadré 3.38

Conduire une étude de cas – Points clés à retenir

- Prenez le temps de bien définir les objectifs et les thèmes de l'étude de cas, et soyez prêt à adapter les thèmes à des faits quelquefois inattendus.
- La gestion des aspects pratiques doit être soigneusement préparée et anticipée. Pour les visites et les entretiens, il est conseillé de prendre rendez-vous par téléphone (plus rapide et plus efficace).
- Soyez doté d'un esprit critique ; identifiez et mettez en évidence les problèmes et échecs éventuels, ainsi que les résultats positifs. Une étude de cas dévoilant uniquement des résultats positifs manque de crédibilité. Par ailleurs, analyser les faiblesses d'un projet est aussi important qu'identifier ses succès.
- Assurez-vous que les informations de base sont correctes (orthographe correcte des noms de personnes, résumés succincts et précis d'un projet, par exemple) pour éviter de fausser l'étude.
- S'il y a lieu, prévoyez plusieurs études de cas pour éviter que l'étude de cas sélectionnée ne fournisse une mauvaise base d'analyse par manque d'informations et pour avoir des résultats plus représentatifs ainsi que des données comparatives.
- Impliquez d'autres personnes afin de réaliser l'analyse critique de votre étude. Analyser les données et tirer des conclusions comptent parmi les phases les plus délicates d'une étude de cas, dans la mesure où celles-ci sont largement influencées par le point de vue des observateurs.
- Faites mention de vos sources, y compris les personnes interviewées, les sites Web, les bulletins d'information et autres documents consultés pour permettre à d'autres personnes de poursuivre vos travaux ultérieurement.
- Modifiez volontiers les questions et thèmes clés se rapportant à l'étude de cas, si de nouvelles informations vous le suggèrent.
- Rédigez de manière succincte la partie descriptive de votre rapport. Dans les rapports d'évaluation, les lecteurs ont souvent tendance à privilégier la section explicative, l'analyse et les conclusions. Prenez le temps de déterminer votre public cible et songez à produire votre rapport en différents formats pour satisfaire des publics différents.
- Précisez comment et quand vous comptez diffuser les résultats de l'étude, et respectez vos engagements si possible.

Encadré 3.39

Études de cas – Avantages et limites

AVANTAGES

- L'étude de cas est un outil efficace qui permet de recueillir des informations qualitatives approfondies.
- Elle permet de mettre en évidence et d'illustrer un aspect particulier d'un produit/service.
- Le travail de recherche est relativement flexible et permet au fil du temps d'explorer de nouvelles questions.
- Elle permet d'exploiter les différentes expériences subjectives d'un aspect en cours d'étude.

LIMITES

- Les études de cas ne sont pas représentatives ; la conduite d'études de cas multiples rend possible la généralisation analytique (mais pas statistique).
- Les résultats sont subjectifs – ils reposent sur l'interprétation.
- Les personnes impliquées dans une étude de cas doivent parfois y consacrer beaucoup de temps.

Les entretiens individuels

Pour savoir ce que les gens pensent d'un produit/service, ou comment ils l'utilisent, demandez-le leur directement. Les entretiens individuels peuvent être menés en face-à-face, par téléphone ou en ligne. Vous pouvez utiliser un questionnaire structuré pour enregistrer systématiquement les informations nécessaires ou adopter une approche semi-structurée, plus informelle, s'appuyant sur une liste de questions qui permettent de guider l'entretien. Un entretien semi-structuré, qui prend généralement la forme d'une conversation informelle, a recours à une série de questions générales pour guider les conversations mais en laissant la possibilité d'ajouter d'autres questions qui pourraient surgir de la discussion.

Pour éviter tout parti pris, veillez à constituer un groupe représentatif d'une communauté cible selon des critères d'âge, de sexe, d'origine sociale et de profession. Les participants peuvent être choisis de façon aléatoire ou il est possible qu'un groupe choisisse un échantillon de ses membres sur la base de critères fournis par les évaluateurs. S'il y a auto-sélection par les participants eux-mêmes, il y a un risque que seuls les membres les plus influents d'un groupe, ainsi que ceux qui s'expriment plus facilement que les autres, se fassent connaître.

Établissez les bases d'une évaluation honnête en expliquant clairement à la personne interviewée que vous souhaitez apprendre ce qu'elle pense vraiment et que vous attendez d'elle un point de vue spécifique et critique. L'enquêteur doit au préalable connaître et comprendre les raisons de l'évaluation afin de pouvoir lancer de nouvelles questions en fonction des réponses de la personne interrogée. Cela est particulièrement important dans le cadre d'entretiens semi-structurés, qui sont relativement flexibles.

POURQUOI ?

L'entretien individuel vous permet de collecter des informations pour savoir comment les utilisateurs perçoivent et utilisent réellement un produit ou un service. Les informations recueillies permettent entre autres de répondre aux interrogations suivantes :

- Le produit/service est-il adapté à leurs besoins ?
- Comment les utilisateurs perçoivent-ils le produit/service ?
- La manière dont ils perçoivent ce produit/service est-elle conforme à l'objectif pour lequel celui-ci a été élaboré ?
- Que pensent-ils de la manière dont ce produit/service est offert ?
- Que souhaiteraient-ils voir ajouté à ce produit/service ?
- Comment utilisent-ils ce produit/service

COMMENT ?

Le nombre exact de personnes interrogées varie en fonction de ce que vous souhaitez connaître, du type de personnes préalablement sélectionnées, du temps et des autres ressources dont vous disposez. Leur nombre varie entre 5 et 15 en moyenne. Même un groupe de personnes relativement moins nombreuses vous permettra d'obtenir une masse d'informations utiles. En règle générale, vous en savez suffisamment lorsqu'un modèle de réponse a été défini, notamment si vous comparez ce modèle aux données du suivi journalier des activités.

Les entretiens individuels sont souvent décomposés en plusieurs étapes (préparation, mise en œuvre et analyse).

Organiser un entretien individuel

Étape 1 : Déterminer les objectifs et les ressources

Déterminez les objectifs de l'entretien et répertoriez les ressources disponibles. Les dépenses inhérentes à la mise en œuvre d'un entretien peuvent se résumer comme suit :

- le temps consacré à l'élaboration des questions, à la préparation des matériels, au recrutement des participants, à la conduite des entretiens, ainsi qu'à l'analyse et à l'interprétation des résultats ;
- le remboursement des frais de déplacement des répondants ;
- les frais de location d'une salle de réunion (une dépense qui peut généralement être évitée).

Étape 2 : Choisir une méthode d'entretien

L'entretien est généralement conduit en présence de la personne, en particulier s'il s'agit d'observer certaines réactions (vous pouvez voir les expressions de la personne lorsqu'elle répond). Toutefois, si l'interviewer connaît la personne qui doit être interrogée, l'entretien pourra se faire par téléphone ou via un lieu de rencontre virtuel, accessible à partir d'un site Web. Pour les entretiens en face-à-face, trouvez dans la mesure du possible un environnement de travail calme et confortable.

Étape 3 : Préparer l'entretien

En fonction des résultats attendus de cet échange, vous choisirez d'adopter une approche formelle structurée ou une approche plus informelle et semi-structurée. Un entretien formel repose sur une série de questions fermées et ouvertes (tout comme le questionnaire). Vous devrez par ailleurs déterminer la quantité d'informations à recueillir chez la personne interrogée. Parfois, une personne anonyme se sent beaucoup plus libre dans ses choix de réponses.

Dans le cas d'un entretien semi-structuré, notez préalablement par écrit les questions, tout en étant prêt, si nécessaire, de faire face à des questions différentes. Cela signifie que vous devrez comprendre clairement quelles sont les informations nécessaires et pourquoi elles le sont. Le caractère relativement informel de cette approche peut encourager les personnes interrogées à « s'ouvrir » et vous amener à explorer des sujets inattendus.

La première partie est parfois plus structurée que la suite de l'entretien, qui repose généralement sur une approche plus informelle. Cela peut permettre aux personnes quelque peu intimidées de gagner en confiance dès le début de l'entretien.

Une question fermée est celle où la personne interrogée choisit la réponse la plus appropriée dans une liste (par exemple, « Quel est celui que vous préférez : le site x ou y ? »). Évitez dans la mesure du possible les questions dont les réponses sont « oui » ou « non ». Les gens répondent souvent « oui » pour vous faire plaisir. Il est généralement possible de reformuler les questions afin d'éviter une réponse par « oui » ou « non ». Les questions ouvertes vous permettent d'observer le niveau de compréhension (par exemple, vous pouvez demander à la personne interrogée d'expliquer dans ses propres termes comment elle utilise tel service, ou comment elle décrirait ce service à un ami).

Une question ouverte doit être formulée de telle sorte qu'elle appelle une réponse approfondie, dans ses propres termes, de la personne interrogée (par exemple, « Que pensez-vous de la mise en page de ce bulletin d'information ? »).

Étape 4 : Identifier les personnes susceptibles d'être interrogées

En règle générale, les personnes interrogées sont volontaires. Vous effectuerez votre choix en fonction des objectifs recherchés, mais aussi de leur disponibilité et de leur bonne volonté. Dans la plupart des cas, vous sélectionnerez ces personnes à l'avance. Parfois, vous les choisirez de manière plus aléatoire (par exemple, en interpellant les gens à leur sortie du centre de ressources que vous évaluez). Dans la mesure du possible, organisez un rendez-vous avec celles qui acceptent d'être interrogées.

Étape 5 : Conduire l'entretien

Clarifiez tout d'abord les objectifs de l'entretien et précisez sa durée. Assurez-vous que tous les participants comprennent ce que vous attendez d'eux : répondre honnêtement et en n'omettant rien. Dites-leur également qu'un quelconque jugement critique de leur part ne vous offusquerait pas. Expliquez pourquoi il sera nécessaire de prendre des notes et/ou d'enregistrer les conversations. Rassurez-les sur le fait que les informations collectées resteront absolument confidentielles et anonymes. S'ils refusent d'être enregistrés au cours de l'entretien, demandez-leur si la prise de notes ne les embarrasse pas outre mesure. S'ils refusent de nouveau mais souhaitent tout de même être interviewés, notez tout ce dont vous vous rappelez dès que possible après l'entretien.

Chaque entretien avec des personnes présélectionnées dure en moyenne 20 à 60 minutes (essayez de ne pas dépasser une heure). Un entretien aléatoire informel (par exemple, arrêter quelqu'un pour lui poser des questions) ne doit pas durer plus de 5 minutes. La durée d'un entretien téléphonique doit être la plus courte possible. À la fin de l'entretien, demandez à la personne interrogée si vous pouvez la recontacter ultérieurement, si nécessaire.

Dans le cadre d'un entretien, veillez à :

- préparer du papier et des stylos ;
- poser clairement les questions ;
- écouter attentivement ;
- tirer parti des opportunités intéressantes qui peuvent surgir ;
- prendre des notes exploitables et/ou enregistrer les conversations, si possible ;
- expliquer les différences éventuelles de procédure si les conversations sont enregistrées ;
- recueillir toutes les informations nécessaires avant la fin ; au besoin, réviser vos notes avec la personne qui a été interrogée ;
- remercier cette personne pour le temps qu'elle y aura consacré.

Étape 6 : Analyser et enregistrer l'entretien

En fonction du temps et des ressources allouées, votre analyse peut reposer sur une transcription complète des entretiens. Copiez et collez des copies de la transcription originale ou de vos notes en fonction des réponses aux questions posées et prenez soin de coder chaque fragment de réponse (par exemple, vous pouvez utiliser les initiales de la personne ayant répondu aux questions) pour éviter de perdre la source.

Analysez les commentaires qui ne répondent pas à des questions spécifiques et regroupez les commentaires analogues. Pour chaque question, vous rédigerez un résumé, en séparant les réponses si vous avez eu recours à différents types de participants (vous pouvez par exemple répartir les personnes interrogées en plusieurs catégories : *utilisateurs* et *membres du personnel*, ou *hommes* et *femmes*).

Étape 7 : Communiquer les résultats

Votre rapport présentera tout d'abord des informations générales concernant l'évaluation – le produit/service en cours d'évaluation, l'objectif de l'évaluation, les outils utilisés pour conduire l'évaluation et aboutir aux conclusions. Les résultats, qui sont fournis sous forme de résumés des réponses aux questions posées, constituent le cœur du rapport. La présence de citations anonymes permet non seulement de conforter vos résultats, mais aussi de rendre votre rapport plus persuasif et plus agréable à lire.

Encadré 3.40 Conduire un entretien individuel – Points clés à retenir

- Expliquez aux participants l'objectif et le processus de l'entretien.
- Faites en sorte qu'ils comprennent ce que vous attendez d'eux : répondre honnêtement, de manière complète et critique.
- Expliquez les raisons justifiant la prise de notes et/ou l'enregistrement des conversations.
- Rassurez-les sur le fait que leurs réponses resteront confidentielles.
- Ne les interrompez pas à moins de devoir recadrer la question posée.
- Ne communiquez pas spontanément des informations sauf si vous souhaitez poursuivre l'entretien, si vous devez recentrer l'entretien sur un point qui a été soulevé ou sur les objectifs qui ont été assignés.

Encadré 3.41 L'entretien individuel – Avantages et limites

AVANTAGES

- Les entretiens individuels (notamment semi-structurés) sont un bon moyen de sonder un petit groupe de personnes représentant votre groupe cible.
- La plupart des gens aiment parler d'eux-mêmes, de leur travail et de leurs intérêts.
- Les entretiens individuels sont flexibles et apportent une masse d'informations intéressantes.
- Certaines personnes trouvent les entretiens individuels moins intimidants que les entretiens de groupe.

LIMITES

- Les entretiens individuels exigent plus de temps et demandent plus de personnel.
- Certaines personnes s'étendent sur des sujets peu pertinents.
- Certaines personnes hésitent parfois à se montrer ouvertement critiques en situation de face-à-face.
- Les transcriptions d'entretiens peuvent décourager toute analyse.

Les outils participatifs et créatifs

Cette section est consacrée aux méthodes participatives et créatives susceptibles d'être utilisées pour la collecte d'informations. Ces méthodes sont particulièrement utiles dans des environnements où les participants éprouvent des difficultés à s'exprimer ou hésitent parfois à partager leurs opinions en public. Tous les outils sélectionnés contribuent à stimuler l'apprentissage, non seulement pour l'évaluateur mais aussi pour les participants eux-mêmes, ce qui favorise l'implication des parties prenantes dans le processus d'évaluation.

Nous décrivons ici cinq méthodes participatives et créatives, à savoir :

- les dessins,
- les jeux de rôle,
- la vidéo participative,
- les images-contexte,
- les diagrammes de Venn.

Les dessins et les jeux de rôle sont présentés ensemble dans la mesure où ils sont étroitement liés sur le plan de la mise en œuvre. La vidéo participative, les images-contexte et les diagrammes de Venn sont ici présentés séparément.

Dessins et jeux de rôle

POURQUOI ?

Les participants peuvent être encouragés à s'exprimer par le dessin. Il s'agit pour eux de représenter quelque chose de leur choix pour les aider à exprimer leurs opinions et illustrer leurs pensées sur lesquelles il n'est pas souvent facile de mettre des mots. Les dessins vous aident à comprendre comment les gens perçoivent leur propre situation. Même réalisés inconsciemment, les dessins sont porteurs de sens et permettent parfois de mettre en lumière certaines questions clés ou d'identifier des problèmes qui devront être abordés.

Dans un jeu de rôle, il est demandé aux participants de jouer une scène sur un thème d'intérêt. Vous pouvez ainsi recueillir des informations auxquelles vous ne pourriez accéder par le biais d'autres méthodes de collecte. Les jeux de rôle sont un moyen intéressant d'évaluer le niveau de perception d'un produit/service par son utilisateur.

COMMENT ?

Un aspect commun à toutes les étapes liées à l'utilisation des dessins et jeux de rôle est de veiller à ce que la communauté ciblée comprenne non seulement la portée de l'évaluation, mais aussi pourquoi ces informations sont nécessaires et comment procéder à leur collecte. Tout cela dans le but d'encourager les participants à exprimer leurs opinions à travers les dessins et/ou les jeux de rôle. Les évaluateurs et les participants engageront ensuite des discussions afin d'analyser les résultats.

Organiser des séances de dessins et de jeux de rôle

Étape 1 : Sensibiliser sur l'intérêt de l'évaluation

Rencontrez les leaders communautaires, les autorités locales et autres parties prenantes clés pour leur parler de l'évaluation et de ce que vous comptez faire. Cherchez un lieu pour tenir vos réunions avec le groupe cible dont vous souhaitez découvrir les différentes opinions et points de vue.

Étape 2 : Concevoir la séance

Préparez les questions clés auxquelles vous souhaiteriez avoir une réponse. Assurez-vous que vous disposez du papier, de marqueurs et autres matériels nécessaires pour dessiner. Faites preuve de créativité en utilisant de la terre, du sable, des brindilles et des cailloux. Les participants pourraient également être amenés à faire des collages ; dans ce cas, prévoyez de vieux magazines, de la colle et du ruban adhésif. Pour les jeux de rôle, vous pourriez distribuer des costumes et des accessoires de scène pour permettre aux participants de jouer leur rôle.

Pensez à la manière dont le groupe sera réparti. Cette répartition est importante dans la mesure où elle aura une influence sur l'interaction et la façon de s'exprimer au sein du groupe (par exemple, dans un environnement où les femmes ne prennent pas la parole en présence des hommes, vous pourriez être amené à séparer les femmes et les hommes ; ou alors, dans une organisation hiérarchique marquée, où un(e) participant(e) n'est pas « autorisé(e) » à s'entretenir avec son/sa responsable, vous pourriez diviser le groupe en sous-groupes, c'est-à-dire les responsables locaux et les directeurs du centre de ressources dans un groupe, le personnel du centre de ressources et les utilisateurs dans l'autre groupe).

Étape 3 : Préparer la séance

Proposez aux participants deux ou trois questions clés qu'ils pourront utiliser et développer de manière créative. Parmi les exemples de questions concernant un service d'information, citons notamment : Quelles prestations de services utilisez-vous ? Comment les utilisez-vous ? Procéderiez-vous différemment pour les fournir ? Si oui, dans quelle mesure ? Demandez ensuite aux participants de réfléchir à la manière dont ils comptent s'y prendre pour illustrer leurs réponses par le dessin ou par le jeu.

Étape 4 : Mettre en œuvre la séance

Rappelez aux participants le temps imparti à la préparation des dessins et des jeux de rôle. Vous profiterez de ce moment pour déambuler au gré des conversations. Ne posez aucune question, écoutez simplement ; vous tomberez sans doute sur des informations fort intéressantes. Vous pourrez néanmoins répondre à des questions d'ordre pratique pour permettre au groupe de préparer au mieux sa prestation. Si vous estimez qu'ils ont eu suffisamment de temps pour se préparer, demandez-leur de commencer.

Étape 5 : Analyser les résultats

À l'issue de sa prestation, chaque groupe devra expliquer son dessin ou son jeu de rôle. Réunissez ensuite le groupe « interprète » et les autres groupes (« observateurs », en l'occurrence) afin d'identifier ensemble les thèmes qui ont été dépeints. Vous demanderez aux participants de commenter ou d'indiquer par écrit les principaux thèmes abordés pour illustrer leurs réponses. Cela leur donnera l'opportunité d'être impliqués plus activement dans le processus d'évaluation et de prendre part éventuellement à l'analyse des données. Indiquez ensuite par écrit les objectifs du projet et comparez-les avec l'ensemble des thèmes abordés par les différents groupes. Cela vous permettra d'identifier d'éventuels points critiques.

Encadré 3.42 Dessins et jeux de rôle – Points clés à retenir

- Rencontrez les leaders communautaires et les autorités locales pour vous assurer qu'ils soutiennent cette initiative.
- Utilisez des accessoires simples ; les participants se sentiront ainsi plus à l'aise.
- Un badge pourra être remis à chaque participant, pour l'identifier en quelque sorte (selon sa profession, par exemple) ; un excellent moyen de promouvoir l'interaction.
- Réunissez-vous en petits groupes ; une technique qui permet d'encourager la participation de chacun.
- Il faut savoir que le théâtre est une forme de communication diversement appréciée dans certaines cultures.
- Ne spécifiez pas outre mesure le contenu des dessins ou des jeux de rôle ; ces activités visent à développer la créativité, encouragez donc les participants à laisser s'exprimer leur propre créativité.
- Ne donnez pas l'impression d'être un expert. Adaptez-vous au niveau de connaissances des participants et tentez de comprendre leurs besoins ainsi que leur environnement.

Encadré 3.43 Dessins et jeux de rôle – Avantages et limites

AVANTAGES	LIMITES
<ul style="list-style-type: none"> ■ Les dessins et les jeux de rôle sont des outils simples et faciles à utiliser. ■ Ils ne requièrent pas beaucoup de matériel ni de ressources. ■ Ils sont particulièrement adaptés aux groupes multilingues. ■ Ils permettent d'exploiter différents styles de communication. ■ Ils peuvent susciter des idées et des solutions créatives. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ L'utilisation de ces outils dépend de la coopération des leaders et des membres communautaires. ■ On peut observer des différences de point de vue entre les personnes qui se sentent trop intimidées pour prendre part à ces activités et celles qui y participent réellement. ■ Certaines personnes ont tendance à ne pas prendre au sérieux ces outils.

La vidéo participative

POURQUOI ?

La vidéo participative (VP) est une activité qui développe les capacités des groupes, des communautés et des organisations en les impliquant dans l'utilisation du matériel vidéo afin de produire leurs propres films. Cette technique vise à responsabiliser les individus pour résoudre des problèmes et communiquer leurs besoins et leurs idées aux décideurs et/ou aux autres parties prenantes.

La vidéo est un excellent support pour la collecte et la diffusion d'informations au sein des groupes, du fait notamment de son impact visuel et de sa capacité à atteindre un large public. Les avancées technologiques ont permis de rendre la production vidéo plus accessible que jamais, tant sur le plan technique que sur le plan financier (en témoigne, par exemple, le boom des sites de partage de vidéos en ligne, comme YouTube et BlipTV).

Bien qu'il soit principalement question ici de l'utilisation de la VP comme outil de collecte et de documentation des données dans le cadre d'une évaluation, cette technique peut également être utilisée à d'autres fins, notamment dans les domaines suivants : sensibilisation, plaidoyer, résolution des conflits, prise de décision, éducation et formation.

COMMENT ?

Dans le cadre du processus d'élaboration, on s'attachera notamment à :

- utiliser des jeux et des exercices pour comprendre rapidement comment produire une vidéo participative ;
- demander à des facilitateurs de guider le processus, sur la base de l'approche APRA (apprentissage participatif et recherche-action) ;
- demander aux participants de réaliser et filmer de courts messages vidéos ;
- diffuser les séquences vidéos aux membres de la communauté / parties prenantes ;
- utiliser un processus dynamique d'apprentissage orienté vers les besoins des participants impliquant « partage et échange ».

Des exemples de vidéos participatives peuvent être visionnés sur le site <http://www.insightshare.org/video.html>.

Produire des films vidéo

Avant de réaliser un film vidéo, passez en revue quelques « trucs » qui vous aideront à mieux maîtriser les différentes étapes du processus de production (pré-production, production et post-production) avec les principaux acteurs impliqués (le scénariste, le réalisateur, le monteur et les techniciens, par exemple).

Pré-production

- Développer un concept (une idée) pour votre histoire, émanant de préférence des parties prenantes clés.
- Pour développer ce concept, posez-vous tout d'abord la question de savoir ce que vous souhaitez montrer, puis posez les questions suivantes : pourquoi ? où ? comment ? qui ? quand ?
- Créer un « storyboard » (un scénario illustré) afin de prévoir l'ensemble des plans qui constitueront le film. On y décrit l'intrigue et les principaux événements à travers une série de dessins.
- Si vous préparez une vidéo pour le Web, celle-ci ne devra pas durer plus de trois minutes.

Figure 3.9
Types de cadrage (de plan) à utiliser

Les différents types de plan utilisés sont les suivants : le gros plan (particulièrement adapté au Web), le plan moyen, le plan large (pour donner un maximum d'informations sur l'environnement, peu adapté au Web) et le plan de coupe (remplissage visuel – avec quelque chose qui ne concerne pas l'action en cours)



Photos reproduites avec l'autorisation de K. Batjes-Sinclair

Production

- Éviter les mouvements de caméra (au besoin, utilisez un trépied).
- Éviter les prises de vue panoramiques (suivre une personne en mouvement, par exemple).
- Éviter de zoomer dans la mesure du possible (il est préférable de se déplacer).
- Éviter de filmer à contre-jour.
- Faire des plans de 10 à 15 secondes lors du montage.
- Laisser tourner la bande (amorce) pendant 20 secondes au début et à la fin du film.
- S'assurer que les bruits ambiants sont réduits au minimum ; le micro de la caméra captera tous les sons.

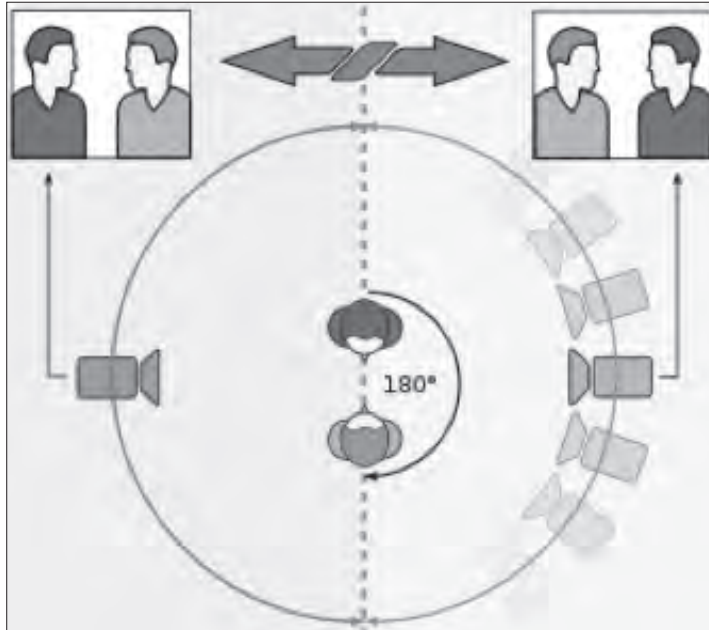
Post-production

Rien ne doit être laissé au hasard :

- **Montage.** Veiller à ce que les parties prenantes clés participent dans une certaine mesure au montage du film et qu'elles aient le dernier mot pour ce qui est du contenu et des messages à faire passer (pour le montage, vous pouvez éventuellement utiliser Windows Movie Maker, disponible sur Microsoft Windows XP).

Figure 3.10
La règle des 180 degrés

La règle des 180 degrés est une des règles de base pour le montage d'un film, qui veut que deux personnages (ou autres éléments d'une même scène) doivent avoir la même relation gauche/droite, comme illustré sur la figure. Celle-ci indique l'axe entre deux personnages et l'arc de 180° sur lequel les caméras peuvent être positionnées (côté droit). Si l'on franchit l'axe du côté droit vers le côté gauche), la position des personnages sera inversée sur l'écran.



Source: http://en.wikipedia.org/wiki/180_degree_rule

- **Son.** Veiller à réduire tous les bruits de fond ambiants.
- **Voix.** S'assurer que le dialogue est clair.
- **Titres.** Utiliser des titres pour faire le lien à l'intérieur de l'histoire.

En dehors du fait de présenter vos vidéos lors de réunions auxquelles participent les parties prenantes clés, vous pouvez également les publier sur le Web (par exemple, blip.tv – <http://blip.tv>, YouTube – <http://uk.youtube.com/> ou OneWorldTV – <http://tv.oneworld.net/>).

Encadré 3.44 **Produire une vidéo participative – Points clés à retenir**

- Rencontrez les leaders communautaires, les autorités locales ainsi que d'autres parties prenantes clés pour vous assurer qu'ils soutiennent cette initiative.
- Veillez à ce que les parties prenantes clés puissent exprimer leurs points de vue au cours du processus et puissent constater que le contenu et les messages de la vidéo reflètent ces points de vue.
- Faites en sorte que le processus soit dynamique et divertissant ; cela favorisera la participation et rendra la vidéo plus attrayante.
- Laissez au processus une once de spontanéité ; n'essayez pas de tout planifier à l'avance ou d'attribuer des rôles spécifiques aux participants. La VP va de pair avec la créativité.

Encadré 3.45 Vidéo participative – Avantages et limites

AVANTAGES	LIMITES
<ul style="list-style-type: none">■ La VP peut être utilisée et comprise par chacun, y compris les personnes sans instruction.■ Le matériel requis est plus facilement accessible et moins coûteux.■ La VP favorise une large participation au processus d'évaluation et peut servir de base à un consensus durable au sein d'une communauté.■ Elle permet à toutes celles et ceux qui, habituellement, ne se font ni voir ni entendre d'être sous le feu des projecteurs.■ Les vidéos sont transportables, facilement duplicables et échangeables, et ont donc un large effet d'entraînement.	<ul style="list-style-type: none">■ Mal exploitée, elle peut véhiculer des messages faux.

Les images-contexte

POURQUOI ?

Les images-contexte sont des outils développés pour explorer des situations complexes. Elles sont particulièrement utiles pour illustrer la richesse et la complexité d'une situation dans laquelle s'inscrit un projet d'information. Elles permettent de vous faire une idée des influences, interactions et autres liens existant entre les différentes parties prenantes pour veiller à ce que rien ne soit laissé au hasard.

Les images-contexte font habituellement appel aux bandes dessinées et dessins pour représenter des idées, des liens, des influences et des situations de causalité. Elles mettent également en évidence des éléments subjectifs, tels que des caractéristiques, des points de vue et des préjugés. Plutôt que de vous fier à votre propre interprétation de la situation, pensez à exploiter les informations fournies par les parties prenantes clés.

Les images-contexte sont un excellent outil pour développer le travail en groupe. Elles permettent au groupe de mieux comprendre et appréhender une situation.

COMMENT ?

Les images-contexte sont généralement mieux exploitées dans un groupe composé de quatre à sept personnes. Images, texte, symboles et icônes devront être utilisés pour décrire graphiquement une situation.

Élaborer des images-contexte

Pour élaborer une image-contexte, vous devrez notamment :

- préparer un tableau à feuilles mobiles ou une grande feuille de papier gris (format de papier A1, 594 x 841 mm) ; plus la situation est complexe, plus la feuille doit être grande, assemblez plusieurs feuilles si nécessaire ;

Figure 3.11
Exemple d'image-contexte

Commencez par les éléments physiques de la situation et les principales parties prenantes qui semblent les plus pertinentes dans la situation étudiée. En d'autres termes, identifiez les acteurs, les organisations et les différents aspects du projet qui sont importants. Indiquez ensuite toutes les relations entre ces éléments. Une fois l'image dessinée, demandez au groupe d'écrire (ou de raconter, le cas échéant) une histoire ayant trait à cette image, en attribuant des chiffres aux relations entre les différents aspects de l'image et les explications apportées.



Source : image reproduite avec l'autorisation de l'Université de Wageningen (WUR), Wageningen International

- disposer le papier sur une table ou sur un plan de travail pour pouvoir dessiner ; veillez à ce que chaque participant ait un marqueur (utiliser des couleurs différentes) ;
- sélectionner un thème ou un domaine thématique en rapport avec le projet d'information évalué ;
- mettre tout le monde à contribution ; rassurez les participants qu'ils n'auront pas à révéler leurs talents de dessinateur.

La liste de contrôle ci-après vous servira de guide pour élaborer l'image-contexte :

- parties prenantes,
- problèmes et questions,
- vision et opportunités,
- profil biophysique,
- organisations, institutions, paradigmes,
- infrastructures,
- institutions juridiques et politiques,
- questions économiques,
- aspects sociaux et culturels.

Encadré 3.46

Images-contexte – Points clés à retenir

- Rencontrez les leaders communautaires, les autorités locales ainsi que d'autres parties prenantes clés pour vous assurer qu'ils soutiennent cette initiative.
- Ne vous présentez pas comme un expert. Faites en sorte que les parties prenantes prennent part activement à l'exercice et acceptent de partager leurs points de vue sur la question.

Encadré 3.47

Images-contexte – Avantages et limites

AVANTAGES

- Très peu de ressources sont nécessaires pour développer une image-contexte.
- Cette technique permet de trouver des idées et des solutions créatives.

LIMITES

- L'utilisation de cet outil dépend de la coopération des leaders et des membres communautaires.
- Les personnes qui ne participent pas facilement à ce type d'exercice peuvent avoir des points de vue différents et valables qui ne seront pas pris en compte.

Les diagrammes de Venn

POURQUOI ?

Également connu sous le nom de diagramme de Chapati, le diagramme de Venn montre une série de cercles de différentes tailles représentant une sorte de carte des institutions clés et des individus ainsi que leur importance et les relations qu'ils entretiennent au sein d'une communauté. Le diagramme de Venn aide à comprendre les relations existant entre un projet d'information et les organisations avec

lesquelles vous travaillez. Il peut être utilisé pour identifier les parties prenantes clés et assurer le suivi-évaluation des relations au fil du temps entre les projets, les parties prenantes et les organisations impliquées.

COMMENT ?

Vous pouvez dessiner un diagramme de Venn sur une grande feuille de papier ou un tableau. Utilisez des feuilles (de plusieurs couleurs, de préférence) découpées selon des formes différentes pour représenter les différentes organisations et les individus au sein d'une communauté. Ces feuilles seront ensuite collées sur le diagramme. Si vous ne disposez pas de feuilles de papier de différentes couleurs, dessinez à l'aide d'un marqueur les différents groupes et individus sur une simple feuille de papier. Vous pourrez le cas échéant esquisser un croquis sur le sol à l'aide de cailloux ou de pierres de différentes tailles. Dans ce cas, il vous faudra reproduire ce croquis sur papier pour pouvoir y faire référence ultérieurement.

Construire un diagramme de Venn

Vous demanderez aux personnes qui prennent part à cet exercice non seulement d'identifier les institutions clés et les individus impliqués dans le projet d'information, mais aussi de décrire la situation avant ou pendant le projet. En fonction de la situation, vous pourrez collecter des informations sur :

- le leadership,
- les relations entre institutions,
- la compréhension des processus de décision,
- les situations conflictuelles.

Dans un diagramme de Venn, la taille des cercles reflète le pouvoir/l'influence relative du projet, des parties prenantes ou des diverses organisations – plus le cercle est grand, plus l'entité est importante. La distance entre chaque cercle indique les forces et faiblesses relatives des relations de travail entre le projet, les parties prenantes et les diverses organisations – plus les cercles sont rapprochés, plus l'interaction est forte. Les cercles qui se chevauchent représentent des entités qui interagissent les unes avec les autres et un petit cercle au beau milieu d'un grand cercle correspond à une composante d'une entité.

Figure 3.12
Exemple de diagramme de Venn montrant les relations entre les différentes parties prenantes dans un projet d'information

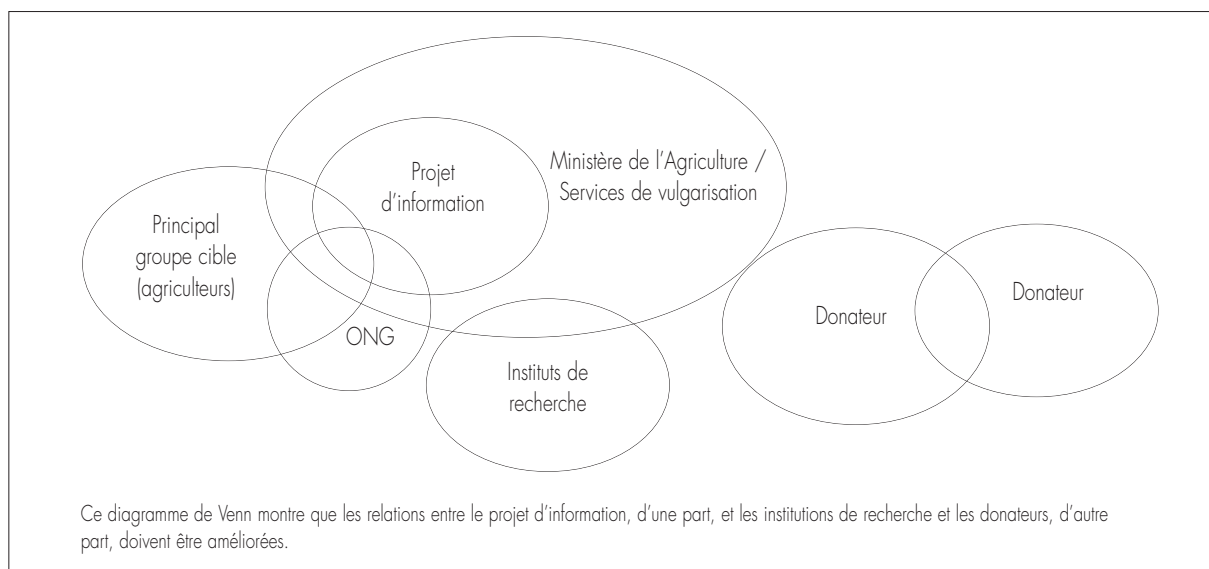
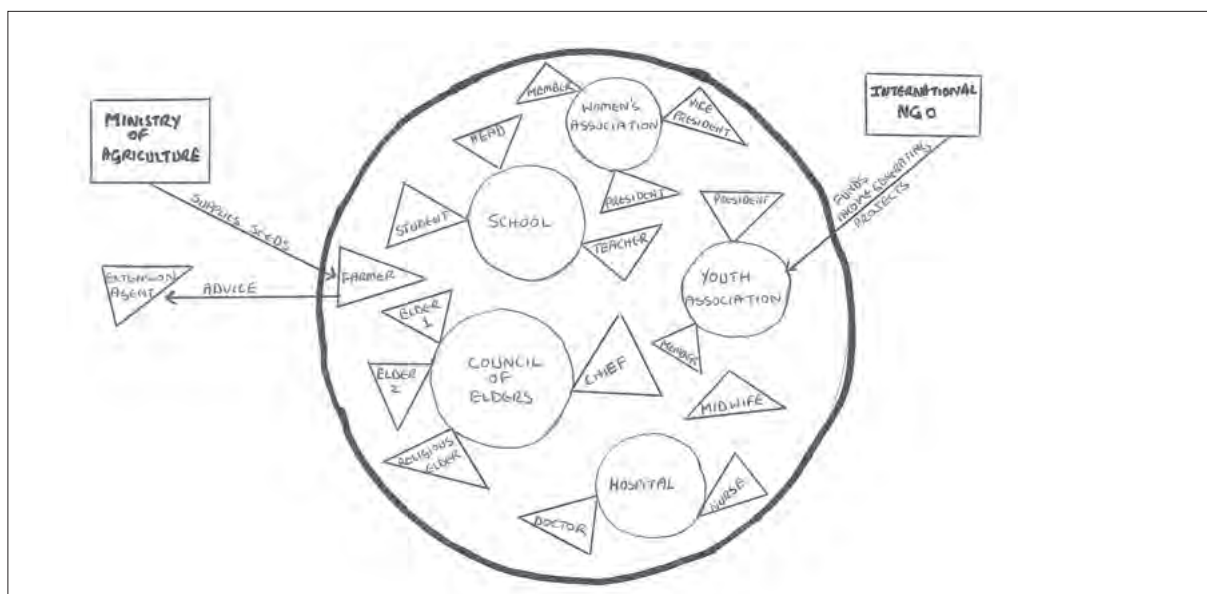


Figure 3.13
Exemple de diagramme de Venn montrant comment on utilise des morceaux de papier de différentes formes pour représenter les diverses organisations et individus au sein de la communauté



Encadré 3.48
Diagramme de Venn – Points clés à retenir

- Efforcez-vous de rendre ce processus le plus participatif possible ; cela facilitera l'« appropriation » du processus par les parties prenantes. Vous serez ainsi mieux en mesure de le modifier, le cas échéant.
- Assurez-vous que les discussions sont encouragées pour éviter que les informations recueillies ne soient biaisées.
- Ne laissez pas des participants influencer le processus décisionnel au sein du groupe.

Encadré 3.49
Diagramme de Venn – Avantages et limites

AVANTAGES

- Les diagrammes de Venn vous permettent de voir d'un seul coup d'œil qui sont les parties prenantes clés et secondaires.
- Ils fournissent généralement plus d'informations sur les relations existant entre les diverses organisations que celles que vous pouvez obtenir en lisant de la documentation sur ces mêmes organisations.
- Ils vous aident à identifier et à analyser les conflits au sein des groupes de parties prenantes.
- Ils vous donnent un aperçu des relations passées et actuelles et vous montrent comment aller de l'avant.

LIMITES

- La taille et la proximité des cercles peuvent prêter à confusion.
- Les alliances stratégiques peuvent influencer les considérations des membres du groupe.
- Un diagramme mal conçu pourrait mettre en avant les points de vue des membres dominants du groupe.

L'analyse après-action

L'analyse après-action est un outil simple qui vous permet d'appréhender les leçons apprises des succès et échecs liés aux activités d'un projet dans le but d'améliorer leurs performances futures et de contribuer au succès du produit/service d'information auquel sont liées ces activités. Elle permet en outre d'améliorer le processus d'évaluation, dans la mesure où elle offre aux responsables, aux membres du personnel, aux parties prenantes clés (y compris vous-même) un excellent moyen de réfléchir sur la performance du produit/service.

Cette analyse sera menée en fonction de la disponibilité des parties prenantes (et à condition que les discussions soient encore fraîches dans les mémoires). De préférence, faites appel à un facilitateur qui vous aidera à étayer la discussion et à tirer les conclusions qui s'imposent. Cette analyse peut être menée n'importe où et sa durée est variable (par exemple, une analyse de 15 minutes immédiatement après un atelier d'une journée pour réfléchir sur l'événement et son impact).

POURQUOI ?

L'analyse après-action est un excellent outil pour améliorer l'apprentissage et susciter la confiance entre les parties prenantes clés. Elle vous permet de poser des questions directement sur les activités qui ont été mises en place.

COMMENT ?

Il convient d'organiser une réunion des parties prenantes clés pour discuter des activités liées au projet et à examiner différents scénarios dans le but d'améliorer ces activités. Pour mener à bien cette analyse, il pourrait également s'avérer nécessaire de mettre en place des focus group.

Conduire une analyse après-action (AAA)

Une fois l'activité en question terminée, réunissez le plus de parties prenantes clés possible. Au cours de cette réunion, vous devrez instaurer un climat social serein, propice à la confiance, à la transparence et à l'apprentissage.

Vous devrez, à cette occasion, clarifier les points suivants :

- cette analyse n'est pas une « critique » sur la performance de certains individus en particulier, il s'agit plutôt d'un **événement d'apprentissage** ;
- **chaque participant** sera placé **sur un pied d'égalité** et pourra commenter librement les interventions des autres participants à la réunion ;
- l'unique objectif de cette réunion est d'identifier les moyens d'**améliorer l'activité** en question.

De préférence, faites appel à un facilitateur à moins qu'il ne s'agisse d'une réunion très informelle. Cela dans le but de vous aider à instaurer un climat social serein, de permettre à chacun d'apporter librement sa contribution et de tirer les conclusions les plus pertinentes possibles.

Les discussions devront s'articuler autour de trois séries de questions clés :

- Qu'est-ce qui était censé se passer ? Que s'est-il passé réellement ? S'il existe des différences significatives, quelles en sont les raisons ? Ces questions permettent de mieux comprendre les objectifs initiaux de l'évaluation et de déterminer s'ils ont été atteints.
- Qu'est-ce qui a marché ? Qu'est-ce qui n'a pas marché ? Pourquoi ? Ces questions permettent d'alimenter la discussion concernant l'activité dans ses moindres détails.

- Procéderiez-vous différemment à l'avenir ? Cette question vous aide à dégager des recommandations spécifiques axées sur l'action (voir encadré 3.50). Le facilitateur demande aux participants de formuler des recommandations claires et réalisables. Demandez à l'avance à quelqu'un de prendre note des recommandations et des suggestions appelées à servir de base à ces recommandations.

Encadré 3.50 Exemples de recommandations spécifiques axées sur l'action

Un commentaire fait par le responsable de projet, enregistré pendant l'AAA : « Avec une formation appropriée, nous serions en mesure d'offrir un meilleur produit/service ».

Une recommandation discutable à ce propos serait : « Il faut davantage de temps pour mieux préparer les personnes chargées de diffuser ce produit/service d'information ».

Une bonne recommandation serait : « Assurer dès que possible la formation du personnel ».

Une fois l'analyse terminée, rédigez un compte rendu des résultats que vous distribuerez ensuite aux participants pour leur permettre de vous faire part de leurs commentaires et suggestions. Le tableau 3.18 présente un modèle de compte rendu.

Tableau 3.18 Exemple de modèle d'analyse après-action

Nom du produit/service d'information	
Nom de l'activité spécifique étudiée	
Date de l'étude	
Contexte de l'activité	
Nom de la (des) personne(s) ayant commandité l'étude	
Noms et rôles des différents participants à l'étude	
Nom du facilitateur	
Mots clés (10 au maximum) donnant une idée des enseignements tirés de l'étude	
Recommandations spécifiques orientées vers l'action	Estimations sur lesquelles sont fondées les recommandations

Encadré 3.51 Mener une analyse après-action – Points clés à retenir

- Démarrez l'analyse dès que possible à l'issue de l'activité, pendant qu'elle est encore dans les mémoires et que les participants sont disponibles.
- Essayez d'impliquer l'ensemble des parties prenantes concernées.
- Créez un environnement propice et ouvert à l'apprentissage.
- Avant d'aborder les questions, écrivez-les sur un tableau à feuilles mobiles (ou un autre tableau).
- Évitez d'incriminer hâtivement qui que ce soit si la mise en œuvre de l'activité a échoué.
- La réunion doit rester simple, avec des objectifs et un calendrier clairement définis.

Encadré 3.52**L'analyse après-action – Avantages et limites**

AVANTAGES	LIMITES
<ul style="list-style-type: none"> ■ L'analyse après-action peut être menée dans le cadre d'une multitude d'activités d'information : par exemple, deux personnes peuvent être amenées à conduire une analyse de 15 minutes à l'issue d'un atelier ou un groupe de parties prenantes clés peut passer une matinée à analyser un module de formation. ■ Elle fournit des indications intéressantes sur les forces et faiblesses d'une activité. ■ Elle permet de formuler des recommandations axées sur l'action sans pour autant évaluer la performance des individus. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ne sous-estimez pas la nature politique d'une AAA. ■ Certains considèrent l'analyse après-action comme une pratique rituelle et une perte de temps.

L'analyse des données

Chaque fois que vous observez et enregistrez une situation (une activité, un événement, un comportement ou une attitude, un point de vue, par exemple), vous collectez des données. Évitez d'en collecter plus qu'il n'en faut. Vous devrez néanmoins vous assurer qu'elles sont suffisantes pour répondre à l'objectif de votre évaluation. Ces données devront ensuite être analysées. Les méthodes d'analyse varient en fonction du type de données collectées (quantitatives ou qualitatives) et des questions auxquelles il vous faudra répondre.

Si vous souhaitez établir des relations claires entre les variables, pour ensuite les généraliser, il vous faut des données quantitatives. Pensez aux tables qui vous aideront à éclairer vos décisions. Établir des relations entre les variables peut requérir certaines méthodes statistiques, mais, le plus souvent, une analyse statistique complexe n'est pas nécessaire pour y parvenir. Si vous souhaitez comprendre le point de vue d'une personne et savoir pourquoi elle fait ce qu'elle fait, il vous faut alors des données qualitatives. Nombre d'évaluations s'appuient sur la combinaison des données quantitatives et qualitatives.

POURQUOI ?

Vos données auront été collectées à l'aide d'une batterie d'outils (focus groups, entretiens et questionnaires, entre autres). Pour pouvoir les exploiter de manière optimale, vous devrez les analyser pour ensuite tirer des conclusions qui serviront de base à une évaluation appelée à éclairer et orienter vos décisions. Définir clairement les limites de votre évaluation vous aidera à concentrer vos efforts sur les processus de collecte et d'analyse des données. Les étapes du processus d'analyse des données quantitatives et qualitatives sont décrites ci-après.

COMMENT ?

Le travail d'analyse des données quantitatives et qualitatives s'effectue en plusieurs étapes, qui se déclinent comme suit : analyse, saisie, vérification des données et analyses statistiques.

L'analyse des données quantitatives

Étape 1 : Analyser les données brutes

Cette analyse vous donnera un aperçu des informations préalablement collectées. Certains points particuliers méritent votre attention. Par exemple, les questionnaires devront être vérifiés immédiatement pour s'assurer qu'ils ont été remplis correctement. Le cas échéant, essayez de récupérer les informations manquantes. Vous pourrez également organiser une séance de perfectionnement à l'intention de l'enquêteur pour améliorer la collecte dans le futur. Effectuez des comptages fréquents des données et identifiez les combinaisons ou les répétitions inappropriées qui peuvent introduire des biais, ainsi que les valeurs extrêmes (données qui s'écartent de l'ensemble des observations).

Étape 2 : Saisir les données

L'analyse des données quantitatives est souvent réalisée à l'aide d'un ordinateur et d'un logiciel statistique. Il s'agit en fait de coder les réponses aux questionnaires/entretiens en vous aidant d'une liste de codes préalablement établie, puis de les saisir sur ordinateur. L'encadré 3.53 présente un exemple de codage des réponses.

Encadré 3.53 Exemple de codage des réponses

Votre questionnaire contient la question ouverte suivante : « Pourquoi vous êtes-vous rendu au centre de ressources aujourd'hui ? ».

Lisez les questionnaires remplis d'un bout à l'autre pour visualiser les réponses à cette question et attribuez un code pour chaque type de réponse. Écrivez les codes sur une feuille de papier (liste de codes).

Une première réponse « Je souhaitais obtenir des informations sur les systèmes d'élevage de chèvres » peut être un code « 1 = chercher des informations sur l'élevage de chèvres » (vous avez sans doute remarqué qu'un certain nombre de personnes cherchaient des informations sur ce sujet). Une deuxième réponse « J'en ai entendu parler » peut être un code « 2 = recommandé par quelqu'un ». Une troisième réponse « J'attendais un ami » peut être un code « 3 = autre(s) raison(s) », si on ne peut l'inscrire dans une autre catégorie.

Autre moyen de codage possible : mettre un point bleu en face des réponses concernant la recherche d'informations sur les systèmes d'élevage de chèvres et un point rouge en face des réponses qui ne justifient d'aucune raison particulière.

En présence d'une faible quantité de variables pour un nombre peu important de cas, il est tout aussi facile de saisir ces données à la main. Lorsque le volume de données est important et que vous souhaitez notamment effectuer une analyse statistique, vous pouvez les saisir directement dans un tableur. La plupart des logiciels statistiques proposent un tableur. Si vous utilisez un tableur générique comme Excel, il est relativement facile d'importer les données dans un programme de statistiques.

Lorsque vous utilisez un tableur, commencez en haut de la feuille et saisissez vos données au cas par cas, en utilisant une rangée par cas. Chaque colonne correspond à une variable de réponse (par exemple, *raisons de leur présence, homme ou femme, trouvé ou non ce qu'ils/elles cherchaient*). Les cellules de la rangée supérieure doivent contenir un titre décrivant les variables de réponses. La figure 3.14 présente une feuille d'analyse de données issues d'un questionnaire administré par téléphone qui a été soumis dans le cadre de l'évaluation d'un bulletin d'information. Si vous utilisez Excel (ou un programme similaire) pour saisir vos données, fermez les sous-fenêtres pour que les titres de colonnes soient toujours visibles.

Figure 3.14
Exemple de réponses codées dans un tableau

INTERVIEWER	DATE	NAME	POINTS	SEX	NEWS	TOTAL
P. B.	19-Feb-2000	Sylvia Perard	123-4567	2	1	
P. B.	19-Feb-2000	Miria Debrec	789-0123	1	1	
P. B.	19-Feb-2000	Yasetta Daniel	135-7921	2	1	
P. B.	19-Feb-2000	Ehabbesian Ghviti	987-6543	1	1	
P. B.	19-Feb-2000	Mohan Baidial	210-9876	1	1	
P. B.	19-Feb-2000	Steve Roodkeed	124-5789	1	1	
P. B.	19-Feb-2000	Dico Gepuichaad	211-2222	1	1	
P. B.	23-Feb-2000	Samuel Edwards	999-3333	1	1	
I. S. R.	27-Feb-2000	Oudit Seeyubin	453-0000	1	1	
I. S. R.	09-Feb-2000	Anthony Karkoop	221-7654	1	1	
I. S. R.	13-Feb-2000	Decial Peras	687-7777	1	1	
I. P. B.	11-Feb-2000	Siew Karkipraad	666-4321	1	1	
I. P. B.	15-Feb-2000	Ricky Karkaroop	521-8010	1	1	
I. P. B.	15-Feb-2000	Rodney Bridemial	222-2222	1	1	

Il n'est pas nécessairement utile d'effectuer une analyse statistique complexe pour les données quantitatives. Il conviendra de lire attentivement toutes les réponses et d'en fournir un résumé sous forme de tableau, graphique circulaire (forme camembert) ou diagramme à barres montrant la fréquence relative des variables qui vous intéressent. Les figures 3.15 et 3.16 présentent respectivement un exemple de graphique circulaire et de diagramme à barres.

Étape 3 : Importer les données dans un logiciel statistique

Si vous devez effectuer une analyse statistique des données, vous pouvez utiliser un logiciel d'analyse statistique. De nouveaux logiciels apparaissent régulièrement sur le marché. Par exemple, un logiciel très répandu au moment de la publication de cette compilation d'outils était le logiciel Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). Si vous utilisez un progiciel, il vous faudra au préalable définir les variables de sorte que le programme comprenne et classe les données par catégorie.

Étape 4 : Vérifier les données

Des erreurs auront pu se glisser, malgré toutes les précautions observées, dans la collecte et la saisie des données. Pour y remédier, vous devrez :

- vérifier que toutes les valeurs codées respectent les codes spécifiés ;
- repérer les valeurs extrêmes ;
- déterminer les valeurs minimales et maximales raisonnables pour une plage de données (par exemple, aucun enfant scolarisé avant 1 an, ou des personnes de 50 ans).

Figure 3.15
Exemple de graphique circulaire

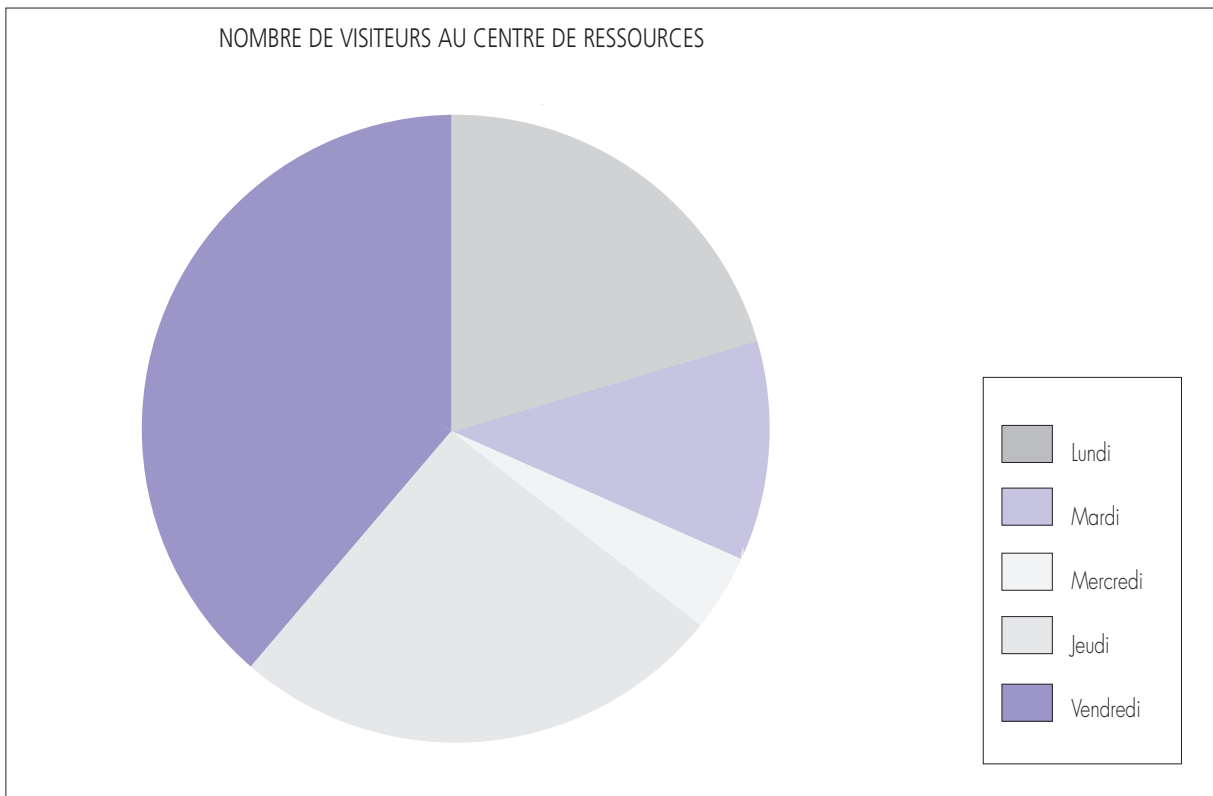
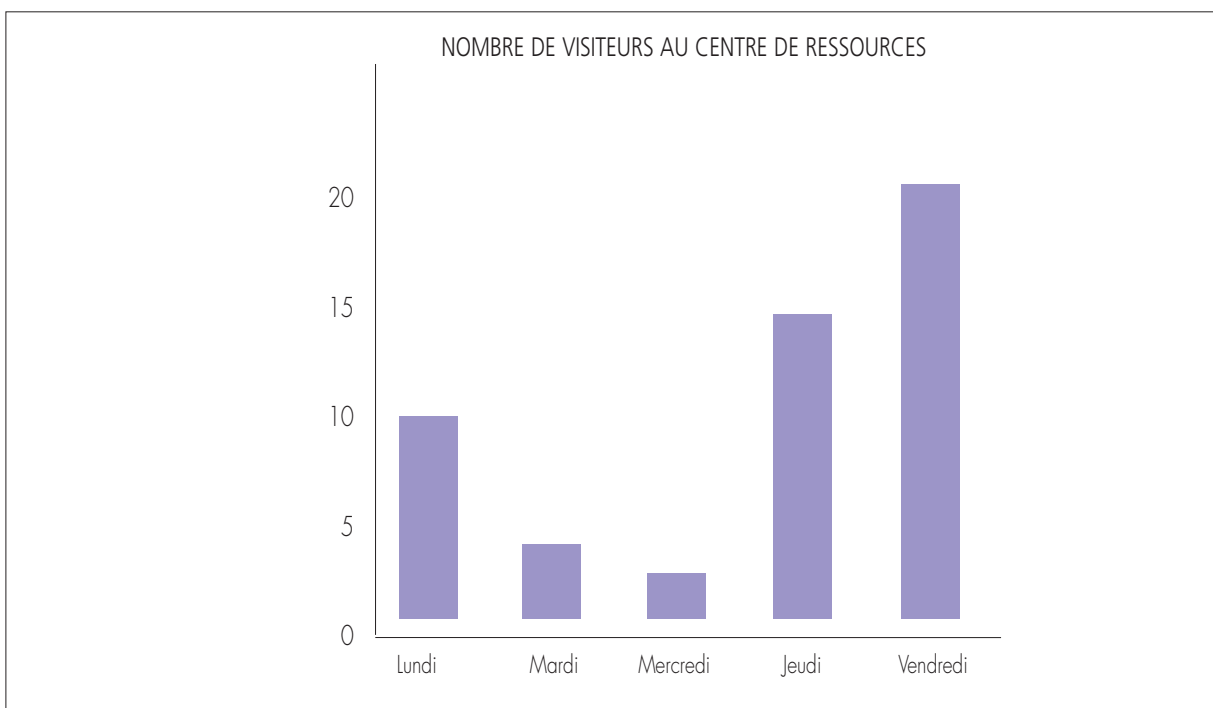


Figure 3.16
Exemple de diagramme à barres



Étape 5 : Conduire une analyse statistique

L'objectif principal de cette analyse consiste non seulement à déterminer des fréquences (le niveau de fréquence de chaque réponse) et des moyennes, mais aussi à concevoir des diagrammes (graphiques circulaires et diagrammes à barres, par exemple). Les tableaux à double entrée sont également très utiles en fonction des informations requises. Ces outils statistiques de base vous fourniront suffisamment d'informations pour la plupart des évaluations à mener.

Les analyses plus complexes nécessitent au préalable une bonne formation en théorie statistique. Les personnes qui se lancent dans des analyses statistiques complexes, sans vraiment en connaître les pièges, risquent de tirer des conclusions erronées. Si vous devez réaliser une analyse complexe, consultez un statisticien au moment de planifier votre évaluation.

L'analyse des données qualitatives

Étape 1 : Analyser les données brutes

Cette analyse vous donnera un aperçu des données qui ont déjà été collectées et vous permettra de dresser une liste de thèmes initiaux à aborder. L'analyse des données qualitatives est un processus itératif – lorsque vous collectez des données, vous commencez également à les analyser et les premiers résultats qui se dégagent influencent la suite du processus de collecte. Autrement dit, l'analyse des données coïncide partiellement avec la saisie des données (par exemple, la retranscription des notes d'entretien laisse apparaître des imprécisions et des ambiguïtés qui devront faire l'objet d'un suivi).

Étape 2 : Saisir les données

La saisie des réponses aux questions posées dépendra du niveau de détail fourni pour l'analyse. Souhaitez-vous conserver une trace des mots exacts employés par les personnes interrogées ou suffit-il de rédiger un résumé succinct ? Rappelez-vous : les données – et non pas les notes ni les transcriptions – constituent la source originale. Quelle qu'en soit l'interprétation, il faudra tenir compte des données qui peuvent se perdre au moment de la transcription.

Prévoyez également la manière dont vous utiliserez vos données. Si vous souhaitez uniquement savoir ce que les gens pensent et font, il sera utile de saisir chaque jour des notes déclinées sous des titres qui décrivent l'objet de votre recherche.

Étape 3 : Vérifier les données

Avant de finaliser, analysez si possible les transcriptions avec les personnes que vous avez interrogées. Dans la mesure où une personne peut vous refuser la permission d'utiliser les données, vous devrez décider de ce qui est conforme à l'éthique, mais aussi comment cela est faisable.

Étape 4 : Explorer des thèmes pertinents

De nombreux logiciels facilitent l'analyse des données qualitatives, rendant le processus plus transparent et plus propice à l'évaluation. Ils facilitent également la récupération/le traitement des données qualitatives.

Les transcriptions d'entretiens ou de réunions enregistrés ou filmés et les notes tirées d'observations ou de documents sont saisies et stockées dans le logiciel, pour ensuite être codées (comme pour une

analyse quantitative). Ces codes permettent de classer les données par catégories, lesquelles seront examinées afin de détecter les relations et les modèles susceptibles de générer des hypothèses qui seront à leur tour vérifiées par rapport au reste des données. Pour vérifier leur pertinence, il convient d'examiner le contexte original des fragments codés. Le logiciel permettra de recombinaison ces fragments. Vous pouvez rechercher des phrases ou des concepts clés au fur et à mesure de l'analyse. Les notes concernant les décisions de codage et les hypothèses doivent être datées.

En présence de quantités relativement faibles, il semblerait plus opportun de trier ces données qualitatives par thèmes et sous-thèmes, par exemple. Une fois triées, vous remarquerez entre autres que la plupart des réclamations portent sur la manière dont les services sont fournis plutôt que sur les services eux-mêmes. Vous pourriez alors vous poser la question de savoir où, quand, comment et par qui ces services ont été fournis et vous apercevoir que la plupart de ces services sont concentrés dans un certain lieu, à certaines heures et en impliquant un certain personnel. Cela semble indiquer la nécessité d'une supervision et/ou d'une formation plus attentive.

La vérification des résultats

Une fois les données quantitatives et qualitatives collectées puis analysées, il vous faudra vérifier si les résultats sont crédibles. La crédibilité a une incidence non seulement sur la qualité, mais aussi sur l'approbation définitive du rapport d'évaluation. Il sera nécessaire de s'entretenir avec les personnes qui connaissent le produit/service d'information pour s'assurer de la justesse des résultats.

Encadré 3.54

L'analyse des données – Points clés à retenir

- Vérifiez que vous disposez de suffisamment de ressources pour mener à bien une analyse des données. Beaucoup de temps et d'efforts sont parfois consacrés à la collecte de données qui ne seront jamais analysées faute de ressources suffisantes.
- Consacrez du temps à l'analyse des données qualitatives. L'utilisation des logiciels ne doit pas dispenser de l'effort humain nécessaire pour bien connaître et comprendre les données qui ont été collectées.
- Continuez à rechercher des données qui contredisent vos hypothèses pour les tester de manière optimale. Proposez et testez des explications alternatives pour les modèles issus des données.
- Concentrez-vous sur les objectifs de l'évaluation.
- Le cas échéant, faites appel à un statisticien qui pourra vous aider.
- Ne vous lancez pas dans une analyse statistique complexe à moins que vous ne soyez averti en la matière.
- Évitez les analyses inutiles.

L'APPLICATION DES RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION

L'objectif principal d'une évaluation est d'apprendre. Dans la plupart des cas, cet apprentissage devra être partagé avec un public plus large (collègues, partenaires, donateurs et autres parties prenantes clés), notamment si vous souhaitez voir apparaître des changements dans la gestion et la promotion de votre produit/service d'information et/ou au sein de l'organisme d'exécution.

La structure de l'évaluation devra tenir compte de votre stratégie de communication. La rédaction du rapport d'évaluation est une composante essentielle de cette stratégie. Vous devrez déjà avoir décidé comment atteindre les différents publics pour que vos résultats soient utilisés de façon significative. Par exemple, produire un rapport d'évaluation détaillé pour votre organisation, vos partenaires et autres donateurs, et un rapport plus court et plus succinct pour les autres publics. Quelle que soit votre stratégie, si le rapport est pris au sérieux et que des mesures ont été mises en place, vous obtiendrez sans doute les ressources nécessaires pour gérer au mieux votre produit/service d'information.

Cette section vous aidera à mieux appréhender ces questions. Elle vous montre comment : présenter les résultats de l'évaluation, diffuser les résultats auprès des différentes parties prenantes et utiliser ces résultats pour prendre des décisions éclairées et gérer au mieux vos produits/services d'information actuels et futurs. Elle couvre notamment les points suivants :

- la rédaction et la diffusion du rapport d'évaluation (comment structurer et rédiger le rapport) ;
- l'utilisation des résultats de l'évaluation (comment promouvoir l'utilisation des résultats) ;
- la traduction des résultats en actions concrètes (comment appliquer les leçons tirées de l'évaluation à votre projet et à votre organisation).

Produire et diffuser un rapport d'évaluation

Vous trouverez ici quelques pistes de réflexion pour vous aider à rédiger et diffuser votre rapport d'évaluation. Le rapport doit présenter les éléments clés de l'évaluation, en tenant compte :

- des différents publics visés ;
- du contenu (potentiellement) sensible de certaines informations ;
- des langues et des différents niveaux de compréhension des publics visés ;
- de la nécessité de traduire les recommandations en actions.

POURQUOI ?

Le rapport d'évaluation vise principalement à promouvoir l'utilisation (en temps opportun) des résultats, à enrichir les ressources documentaires nécessaires à d'autres évaluations, mais aussi à promouvoir l'apprentissage, le renforcement des capacités, la durabilité et la redevabilité.

COMMENT ?

La préparation du rapport doit faire l'objet d'une attention particulière : il doit être clair et structuré, rédigé de façon plus ou moins détaillée en fonction du public visé et publié dans un format adapté. Une fois rédigé, demandez à vos collègues ou autres parties prenantes de vous faire part de leurs suggestions avant de le diffuser auprès de vos publics cibles.

La rédaction du rapport

Il y a lieu de souligner quelques points à prendre en considération au moment de la rédaction du rapport d'évaluation :

- le rapport doit être cohérent, cohésif, concis et objectif. Il est également important de bien connaître votre public cible (voir encadré 3.55) ;
- il doit être bien structuré et avoir une progression logique du résumé introductif aux conclusions et recommandations ; veillez particulièrement au style et à la mise en page de votre rapport : elle doit permettre au lecteur de s'y retrouver plus facilement (voir encadré 3.56) ;
- il doit être conforme à la portée et aux termes de référence de l'évaluation ; les données collectées ne seront pas toutes utilisées dans le rapport (voir encadré 3.57) ;
- les points soulevés dans les TDR devront être repris dans le rapport. La quantité, la qualité et la diversité des informations disponibles viendront appuyer les recommandations qui ont été formulées.

Il est possible que le rapport ne révèle pas certaines informations à caractère sensible (pour des raisons éthiques, commerciales ou politiques, par exemple) ; vous veillerez toutefois à ce qu'il y en ait suffisamment pour appuyer les recommandations.

Encadré 3.55

Utilisateurs potentiels d'un rapport d'évaluation

- Direction de l'organisme d'exécution (décideurs)
- Responsables et membres de l'équipe du projet
- Utilisateurs du produit/service d'information
- Partenaires et autres organisations concernés
- Agences de financement
- Organisations de recherche-développement
- Organismes gouvernementaux
- ONG

Le contenu du rapport

Le contenu du rapport est dicté par vos décisions, notamment : à qui est-il destiné et que doit-il révéler ? Vous accorderez une attention toute particulière aux sections les plus susceptibles d'être lues, à savoir : le résumé analytique, les leçons apprises, les conclusions et les recommandations.

Le résumé analytique (2 à 3 pages maximum) devra contenir les principales raisons qui vous ont conduit à la rédaction du rapport, ainsi que les principaux résultats, conclusions et recommandations (voir encadré 3.58). Leur présentation sous forme d'énumération avec des tirets peut être une bonne solution pour faciliter la lecture et le travail d'assimilation. La plupart du temps, seule cette partie du rapport sera lue par les décideurs clés. Soignez donc la présentation.

Quelques conseils pratiques pour la rédaction du rapport :

- Pensez au principal message que vous désirez faire passer.
- Présentez les faits objectivement, et non pas dans le but de guider la pensée du public visé.

Encadré 3.56 **Structure d'un rapport d'évaluation**

Page titre (indiquer le nom des auteurs, la date et le nom de l'éditeur)

Remerciements

Table des matières

Résumé analytique

Rapport principal

- Introduction (objectif et contexte de l'évaluation)
- Méthode d'évaluation
- Résultats de l'évaluation
- Principales conclusions et recommandations (renvoyant aux annexes, le cas échéant)
- Leçons apprises

Annexes (elles doivent contenir des informations générales pertinentes, à savoir : une description succincte du produit/service d'information en question, les termes de référence de l'évaluation, le nom des membres de l'équipe et le calendrier de mise en œuvre, le nom des personnes interviewées, la liste des documents/organisations consultés, ainsi que les résultats détaillés qui renvoient aux conclusions et recommandations du rapport principal)

Sigles et abréviations

Encadré 3.57 **Utiliser des informations qui ne figurent pas dans le rapport d'évaluation**

Parfois, il peut être demandé aux personnes qui participent à un exercice d'évaluation de présenter leurs résultats ou de faire part de leurs points de vue ; certaines informations, précieuses au demeurant, ne s'inscrivent pas dans le cadre de l'évaluation. Un aide-mémoire ou un rapport de fin de mission permettra néanmoins de les conserver.

D'autres informations ne peuvent figurer dans le rapport en raison de leur caractère sensible (des informations concernant un comportement répréhensible par exemple, comme l'utilisation abusive des ressources). Une solution alternative consiste à en informer directement votre responsable ou à consigner ces sujets de préoccupation dans un rapport de fin de mission.

Encadré 3.58 **Structure du résumé analytique**

- Un ou deux paragraphes introductifs sur les raisons de l'évaluation
- Un paragraphe sur les principaux objectifs de l'évaluation
- Deux ou trois paragraphes sur les méthodes utilisées pour conduire l'évaluation
- Un ou deux paragraphes sur les problèmes rencontrés au cours de l'évaluation
- Une liste des principaux résultats de l'évaluation
- Une liste des principales conclusions et recommandations
- Une liste des leçons apprises
- Un paragraphe de conclusion

- Choisissez un ton adapté au public visé et aux objectifs de l'évaluation (par exemple, l'évaluation a-t-elle été menée à des fins d'apprentissage ou dans une logique de redevabilité ?).
- Soyez sensible aux attentes de votre public ; les lecteurs s'attendent à trouver des analyses approfondies appuyées par des données et/ou des observations qualitatives.
- Utilisez des diagrammes, des figures ou des tableaux afin d'illustrer certains points plus clairement ; utilisez également les commentaires et témoignages des parties prenantes pour appuyer les observations qui ont été formulées.
- Énoncez clairement les résultats obtenus et reliez-les aux objectifs attendus de l'évaluation.
- Si certains TDR de l'évaluation ont été modifiés au cours de l'exercice, précisez-en les raisons.
- Présentez les principales conclusions et recommandations d'une manière aussi attrayante et facile à lire que possible (par exemple, en utilisant des listes à puces ou numérotées, des sous-titres).
- Le rapport principal doit être aussi concis que possible ; les données auxiliaires seront présentées en annexe.
- Veillez à terminer le rapport dans les délais impartis pour que les recommandations soient prises en compte dans l'élaboration des plans d'action.

La diffusion du rapport

Une fois le projet de rapport rédigé, envoyez-en un exemplaire à certaines parties prenantes clés (par exemple, au responsable et aux membres de l'équipe du projet ainsi qu'aux organisations partenaires) pour vérifier l'exactitude des informations apportées et spécifiez-leur une date limite pour le retour de leurs commentaires. Ayez à l'esprit que certaines personnes à qui vous envoyez le projet de rapport peuvent penser que celui-ci leur est défavorable ; tenez-en compte lorsque vous recevrez leurs remarques.

Tableau 3.19
Présentation des résultats de l'évaluation aux différentes parties prenantes

FORMAT	DÉCIDEURS	GESTIONNAIRES	AUTRES PARTIES PRENANTES *
Rapport publié			
Réunion			
Note confidentielle			
Aide-mémoire			
Rapport de fin de mission			
Présentation			
Rapport annuel			
Bulletin d'information			
Brochure			
Communiqué de presse			
Pièce de théâtre / mise en récit			

* Par exemple, les représentants des parties prenantes clés et les organismes d'exécution de projets similaires.

Les résultats doivent être présentés et communiqués à toutes les personnes concernées (voir encadré 3.55). Vous devrez choisir une forme de communication appropriée et efficace (écrite, orale ou visuelle) pour présenter vos résultats à chaque type de public (voir tableau 3.19).

Compte tenu du caractère éventuellement sensible de certaines informations et des intérêts des parties prenantes, différentes parties du rapport seront envoyées en fonction des publics visés. Un résumé de synthèse peut néanmoins être diffusé à grande échelle.

Encadré 3.59

Produire et diffuser un rapport d'évaluation – Points clés à retenir

- Dès le départ, n'oubliez pas d'allouer les ressources nécessaires pour la rédaction et la diffusion du rapport.
- Veillez à ce que votre rapport couvre uniquement les aspects liés à la portée et aux termes de référence de l'évaluation.
- Soyez aussi cohérent, concis, clair et objectif que possible.
- La préparation et la rédaction du rapport nécessitent souvent plus de temps que la collecte et l'analyse des données.
- Le projet de rapport doit faire l'objet d'une diffusion restreinte pour permettre aux parties prenantes clés d'y apporter leurs commentaires et de corriger certaines imprécisions.
- Assurez-vous qu'il porte la mention « projet » sur chaque page et indiquez qu'il ne peut être ni reproduit ni diffusé.
- Évitez d'introduire un biais dans les résultats de l'évaluation.
- Ne divulguez aucune information sensible ; ce type d'informations doit figurer uniquement dans un rapport confidentiel ou dans une note destinée à votre responsable.

Promouvoir l'utilisation des résultats de l'évaluation

Les résultats de l'évaluation devront indiquer les changements nécessaires à l'amélioration de votre produit/service d'information. Apporter ces changements implique non seulement une collaboration entre la direction, les membres du personnel et d'autres parties prenantes clés, mais aussi des capacités de négociation.

Il est essentiel de mettre au point une stratégie d'utilisation des résultats. En tant que telle, l'évaluation ne permet pas de répondre aux objectifs si les résultats ne sont pas exploités. Qui plus est, les parties prenantes considéreront l'exercice dans son ensemble comme une perte de temps et d'argent (avec une incidence certaine sur leur participation future) et le projet lui-même risque d'être affecté. Il est relativement fréquent de présenter les résultats et les recommandations d'une évaluation – et puis de les mettre de côté et les oublier.

Nous allons vous montrer, d'une part, comment promouvoir l'utilisation des résultats de l'évaluation parmi les différentes parties prenantes et, d'autre part, comment solliciter leur appui afin de traduire ces résultats en actions. Cela entre dans une démarche d'utilisation des résultats.

POURQUOI ?

L'utilisation des résultats d'une évaluation présente un certain nombre d'avantages : nouvelles connaissances, nouvelles compétences, nouvelles orientations et changements d'attitude positifs chez les

individus. La mise en œuvre d'actions opportunes peut aider une organisation à optimiser l'impact de ses activités et l'utilisation des ressources. Votre stratégie d'utilisation des résultats contribue notamment à :

- s'assurer que les résultats sont utilisés de manière opportune et organisée, sans duplication ;
- montrer aux parties prenantes que le processus est crédible, transparent et accessible ;
- encourager la redevabilité vis-à-vis des parties prenantes ;
- renforcer l'apprentissage qui devrait en découler ;
- décider des priorités et des actions de suivi à mettre en place.

COMMENT ?

Il faut tout d'abord souligner l'importance d'utiliser les résultats de votre évaluation. Vous devez aussi vous assurer que vous disposez des ressources suffisantes pour mettre en œuvre les recommandations découlant des résultats de l'évaluation et encourager l'organisation à intégrer l'ensemble des connaissances générées dans le processus global de suivi.

Élaborer la stratégie

Les principaux axes de la stratégie seront les suivants : promouvoir l'acceptation des résultats de l'évaluation, réagir aux résultats lorsqu'ils se présentent, diffuser les résultats, proposer des actions de suivi et les soumettre pour approbation.

Promouvoir l'acceptation des résultats de l'évaluation

Dans la mesure où elles sont tenues informées depuis le début de l'évaluation, les parties prenantes seront plus sensibles à ses conclusions. Suscitez leur engagement à participer pleinement au processus. Elles devront comprendre comment l'évaluation a été menée pour ne pas douter des résultats obtenus.

Il faudra en outre s'assurer de la pertinence du rapport. Celui-ci doit prendre en compte les besoins actuels du produit/service d'information et du public visé. Posez-vous la question de savoir quelles sont les attentes de ce public vis-à-vis des évaluations, comment il utilisera l'information et quels sont les systèmes de remontée d'information susceptibles de répondre le mieux à ses besoins.

Réagir aux résultats de l'évaluation

Vous devrez réagir à certains résultats dès qu'ils apparaissent. Par exemple, si la plupart des personnes inscrites sur une liste d'abonnement à un bulletin d'information ne font plus partie de l'organisation qui reçoit ce bulletin, il n'y a aucune raison d'attendre la fin de l'exercice d'évaluation pour répondre à cette situation. Dans le même temps, évitez de réagir de façon excessive à certains résultats intermédiaires du rapport.

Diffuser les résultats de l'évaluation

Vous veillerez à ce que les résultats, ainsi que les principales conclusions et recommandations tirées de l'évaluation, soient communiqués au « bon » public.

Le respect des délais est aussi un facteur essentiel. Il est probable que des résultats notifiés longtemps après la fin d'un exercice d'évaluation trouveront peu d'écho, et ne feront l'objet d'aucun suivi. Il conviendra de rendre les résultats rapidement disponibles pour les parties prenantes clés, en leur envoyant par exemple un résumé synthétique des principaux résultats connus (2 à 3 pages maximum).

Préparer une note de discussion

Vous devrez préparer une note de discussion proposant des idées d'actions à réaliser. Cette note devra porter sur un certain nombre de questions qui ont été soulevées dans le rapport. Vous pourriez également identifier et classer les principales actions de suivi.

Si, au moment de rédiger votre rapport d'évaluation, certains résultats vous paraissent erronés ou discutables, soulevez la question dans la note de discussion pour tenter de clarifier les choses.

Approuver les actions de suivi

Évaluez les parties prenantes en fonction de ce qu'elles pensent de l'évaluation et de ses résultats. En cas de vive contestation des résultats, il y a peu de chances que les recommandations – telles que formulées dans le rapport – soient adoptées. Toutefois, en fonction de vos discussions (et de vos capacités de négociation), il sera possible de proposer des recommandations modifiées.

Les parties prenantes clés se réuniront pour examiner la note de discussion et débattre d'un certain nombre de questions dans le but d'élaborer un plan d'action. Ce plan, au demeurant réaliste, devra inclure les éléments suivants : un calendrier des priorités, des projets d'actions, le nom des personnes chargées de leur mise en œuvre, des dates limites ainsi que des décisions complémentaires aux fins d'étudier d'éventuelles actions ultérieures (par exemple, l'analyse de certains aspects spécifiques du projet).

Encadré 3.60

Promouvoir l'utilisation des résultats de l'évaluation – Points clés à retenir

- Veillez à ce que chaque personne impliquée comprenne les objectifs de l'évaluation.
- Le rapport d'évaluation, tel qu'il a été rédigé, et les messages, tels qu'ils ont été véhiculés, peuvent être mal interprétés.
- Impliquez l'ensemble des parties prenantes clés dans le processus afin de promouvoir l'acceptation et le suivi des résultats.
- Identifiez les questions à traiter en priorité.
- Essayez d'instaurer un cadre de dialogue ouvert pour faciliter la confrontation des points de vue concernant les résultats.
- Ne perdez pas votre temps à vouloir « rafistoler » le rapport lorsque certains résultats sont litigieux et ne peuvent être vérifiés ; entendez-vous sur ce qui doit être fait concernant ces questions en particulier.

Traduire les résultats de l'évaluation en actions

Le but est ici de vous aider à mettre en œuvre les recommandations découlant des résultats de l'évaluation. Les idées échangées avec vos collègues et d'autres parties prenantes clés fournissent un cadre systématique qui permet de passer en revue les sujets légitimes de préoccupation et de mettre à profit les domaines d'expertise. Nous chercherons plus particulièrement à savoir comment intégrer les résultats de l'évaluation dans des activités futures.

Le suivi des résultats a pour but d'analyser les problèmes identifiés au cours de l'évaluation. Il s'agira d'examiner dans quelle mesure votre stratégie et votre plan d'action peuvent être modifiés afin d'améliorer l'impact du produit/service d'information évalué.

POURQUOI ?

Plusieurs raisons justifient cette démarche :

- mettre en place un système de suivi des résultats de l'évaluation ;
- veiller à promouvoir l'apprentissage au sein de l'organisation ;
- mettre en place un mécanisme impliquant les membres du personnel et les autres parties prenantes clés dans le processus d'apprentissage.

COMMENT ?

Deux outils sont à votre disposition pour traduire les résultats de l'évaluation en actions concrètes : l'« analyse des forces en présence » et le « brainstorming ». L'analyse des forces en présence a été mise au point par Kurt Lewin en 1943. Selon lui, une situation donnée est maintenue en équilibre grâce à l'interaction de deux ensembles de forces en opposition. Lorsqu'un problème survient, il est nécessaire de modifier cet équilibre pour que le changement se produise dans la bonne direction.

Selon Alex Osborn (1953), le brainstorming est « une technique de conférence par laquelle un groupe tente de trouver une solution à un problème spécifique en recueillant toutes les idées spontanées de ses membres, sur la base d'un ensemble de règles ». Lors des séances de brainstorming, les groupes doivent observer des règles simples, notamment : pas de critique des idées proposées, construire sur les idées des autres, les idées saugrenues sont les bienvenues.

L'analyse des forces en présence

L'analyse des forces en présence vous aide à définir clairement les problèmes pour vous permettre d'élaborer des plans d'action et d'être plus productif. Posez-vous la question de savoir si l'évaluation :

- vous encourage à changer la direction vers laquelle vous souhaitez vous orienter (forces productives) ;
- vous empêche de changer de direction (forces contradictoires).

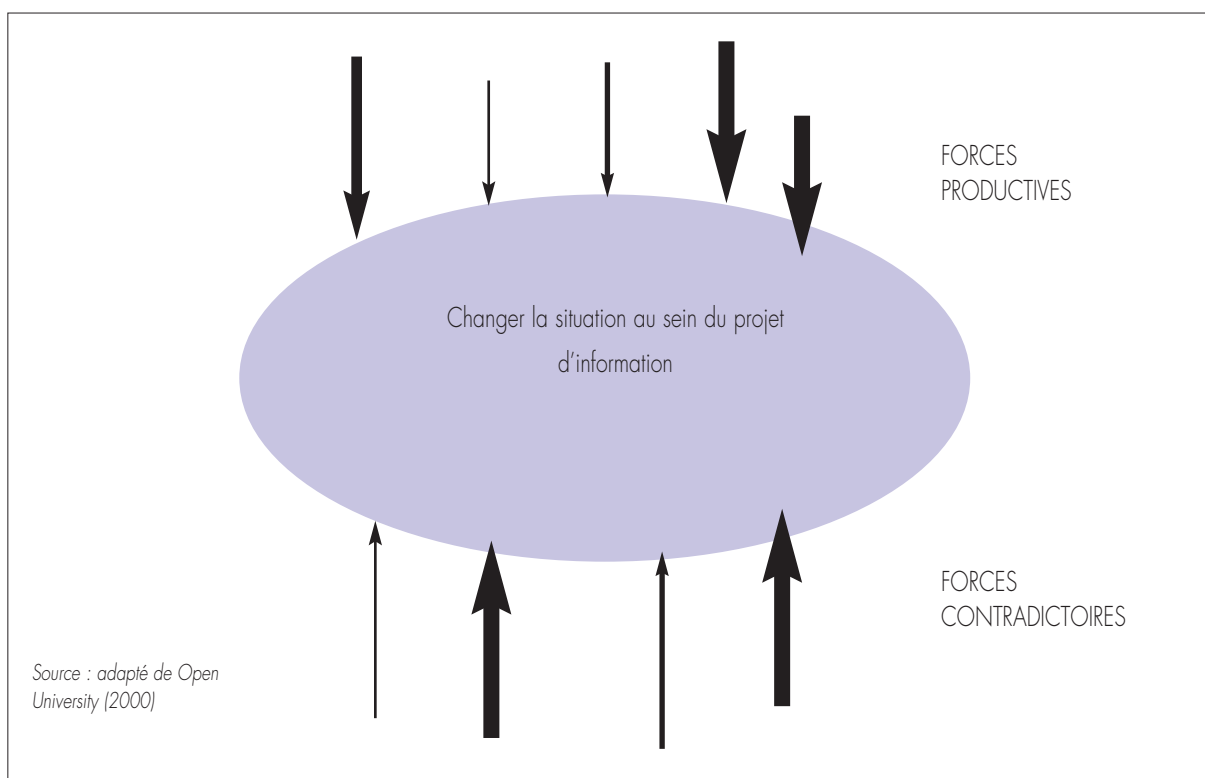
Réunissez-vous avec vos collègues et d'autres parties prenantes clés (le cas échéant) pour identifier et dresser une liste des forces productives et des forces contradictoires. Vous devrez pour cela :

- préparer un énoncé du problème complet, mais succinct ;
- définir votre solution (ce à quoi vous souhaitez parvenir) ;
- identifier toutes les forces susceptibles d'affecter le problème (par exemple, l'apathie, le manque d'équipements ou d'infrastructures) ;
- choisir celles qui, selon vous, correspondent le plus à votre produit/service.

Une bonne idée consiste à déplacer ces forces, comme le montre la figure 3.17. Utilisez des flèches pour indiquer l'intensité des différentes forces et classez-les par catégories : forces productives et forces contradictoires.

Comment envisageriez-vous de modifier les forces contradictoires ? Vous pourriez, par exemple, regonfler le moral de l'équipe en lui offrant de nouvelles opportunités de formation. Il conviendra ensuite de mettre en place un plan d'action et d'assigner à chacun ses tâches en vue de modifier ces forces contradictoires.

Figure 3.17
Illustration de l'analyse du champ de force



Le brainstorming

Si l'analyse des forces en présence vous aide à définir clairement les problèmes pour vous permettre de mettre en place des plans d'action dans l'objectif de dynamiser votre stratégie et d'être plus productif, le brainstorming consiste à émettre spontanément des idées. Dans une séance de brainstorming, l'animateur présente une situation ou un problème et encourage les membres du groupe à trouver eux-mêmes le plus de solutions possible, sans évaluer leur qualité. Une bonne séance de brainstorming vise à encourager les idées, aussi farfelues qu'elles peuvent paraître.

Pendant la séance de brainstorming, vous devrez :

- mettre en lumière les problèmes à aborder ainsi que les atouts de votre produit/service d'information et de l'organisme d'exécution ;
- éviter de porter un jugement ;
- être aussi imaginatif que possible ;
- indiquer par écrit toutes les idées qui ont été avancées.

Une fois toutes les idées recensées, le groupe pourra commencer à les trier. En fonction de la situation, elles seront classées selon leur domaine et compte tenu des priorités, ou testées en posant des questions sur des points déjà évoqués et en les explorant plus avant (par exemple, « Pourquoi le bulletin d'information n'a-t-il pas été conçu selon le plan établi ? »).

Appliquer les outils d'analyse des forces en présence et de brainstorming

Vous avez terminé l'évaluation de votre produit/service d'information et souhaitez en modifier certains aspects. Notez trois à cinq aspects essentiels à examiner en vous aidant du tableau 3.20.

Tableau 3.20
Aspects du produit/service d'information nécessitant des changements

1
2
3
4
5

À l'aide du tableau 3.21, déterminez à présent ce qui vous aidera ou ce qui vous empêchera d'opérer ces changements.

Tableau 3.21
Forces productives ou contradictoires du produit/service d'information

FORCES PRODUCTIVES (+)	FORCES CONTRADICTOIRES (-)

À présent, réfléchissez à ce qui peut être fait et par qui cela peut être fait (par exemple, votre organisation ? Ou bien avez-vous besoin d'un financement, ou d'un renforcement des compétences ?).

Tableau 3.22
Identifier les forces à prendre en compte

FORCES PRODUCTIVES (+)	FORCES CONTRADICTOIRES (-)	CE QUI PEUT ÊTRE FAIT

Posez-vous maintenant la question de savoir comment vous allez entreprendre ce qui doit être fait et élaborer un plan d'action. Attribuez à chacun son rôle dans la mise en œuvre des activités découlant du plan d'action.

Tableau 3.23
Modèle de plan d'action

CE QUI DOIT ÊTRE FAIT	PERSONNE RESPONSABLE

Encadré 3.61
Traduire les résultats d'évaluation en actions – Points clés à retenir

- Désignez un responsable de groupe ou faites appel à un bon facilitateur.
- Assurez-vous d'instaurer un cadre de discussion ouvert et convivial.
- Veillez à ce que la discussion soit axée sur la résolution des problèmes et non sur la critique.
- N'utilisez pas cet exercice pour répartir les fautes et les responsabilités.
- Posez par écrit toutes les idées qui vous viennent à l'esprit au cours de la séance de brainstorming.

Encadré 3.62
Analyse des forces en présence et brainstorming – Avantages et limites

<p>AVANTAGES</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ L'analyse des forces en présence offre un cadre pour comprendre et résoudre des situations complexes. ■ Le brainstorming est une technique répandue et bien établie. ■ Le brainstorming favorise l'émergence d'idées radicales et innovantes. ■ C'est une technique facile à mettre en œuvre et qui nécessite peu de ressources. 	<p>LIMITES</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Il peut y avoir de sérieuses contraintes à l'utilisation de ces outils, comme le manque de moral (ou tout simplement de motivation). ■ On a tendance à faire un peu trop confiance aux impressions subjectives des personnes qui identifient les forces productives et contradictoires, et pas assez aux facteurs objectifs. ■ Des facteurs d'exclusion sur lesquels les participants à une séance de brainstorming ne peuvent exercer aucun contrôle pourraient aboutir à l'acceptation de quelque chose qui serait à l'origine d'un ou plusieurs problèmes. ■ On a parfois tendance à y consacrer trop peu de temps et à ne pas les exploiter de façon optimale.
---	---