

II. Conditions de validité des évaluations.

1 Objectifs du présent document

Préciser les conditions de validité des évaluations finales des résultats attendus, des objectifs spécifiques (outcomes) et des impacts des projets financés par la DGD pour la période 2017-2021.

Répondre aux critères de qualité des évaluations : validité, fiabilité, exploitabilité.

2 Définition des types d'évaluation possibles

Différents types d'évaluation – qui peuvent être combinés les uns avec les autres – sont envisageables pour mener à bien l'évaluation du programme 2017-2021 de UNI4COOP.

2.1 Evaluations avec étude in situ

2.1.1 *Evaluation externe*

Les évaluations externes sont menées par des consultants indépendants recrutés pour l'occasion sur la base d'un appel d'offre. Elles peuvent concerner tout ou partie d'un projet ou d'un programme. Ce type d'évaluation est censé offrir de solides garanties d'objectivité. Les consultants peuvent aussi bien être nationaux (locaux) qu'internationaux.

2.1.2 *Evaluation interne*

Les évaluations internes sont menées par les organisations porteuses des projets sans l'intervention d'un tiers indépendant. Elles présentent de moins bonnes garanties d'objectivité puisque l'évaluateur est à la fois juge et partie.

On peut distinguer deux types d'évaluation interne :

- a) L'autoévaluation. Dans ce cas le porteur de projet évalue lui-même ses propres réalisations.
- b) Les évaluations internes croisées que l'on pourrait aussi qualifier d'évaluation par les pairs (peer review). Celles-ci peuvent être menées au sein du consortium UNI4COOP dans des secteurs d'intervention apparentés et sur des résultats et des objectifs spécifiques similaires. Cela signifie concrètement que les agents et/ou les partenaires d'un des membres du consortium évaluent les réalisations d'un autre membre du consortium et réciproquement. Ce type d'évaluation présente l'avantage de favoriser les partages d'expériences, les apprentissages et le renforcement de capacités.

2.1.3 *Evaluation participative*

Les évaluations participatives impliquent les bénéficiaires et les parties prenantes dans la conception du dispositif d'évaluation d'un projet et dans sa mise en œuvre. Bien que ce type d'évaluation soit pesant et chronophage, leur caractère participatif assure l'objectivité et la pertinence des conclusions et des recommandations qui en ressortent.

2.2 Evaluation sans étude in situ

2.2.1 Desk studies

Les « Desk studies » ou « desktop studies » sont des études documentaires réalisées sans approche du terrain. L'évaluation se fonde dès lors principalement sur les documents et les informations issues des outils de suivi-évaluation des projets.

3 Conditions de validité des différents types d'évaluation

3.1.1 Evaluation externe in situ

Ce type d'évaluation peut être réalisé par des consultants internationaux ou par des consultants locaux (nationaux) généralement moins onéreux. Ces derniers peuvent éventuellement mais pas nécessairement travailler sous la supervision ou la garantie d'un consultant international plus expérimenté. Les évaluations externes procédant à des études in situ sont réputées à la fois fiables et objectives à condition toutefois que les évaluateurs soient compétents et expérimentés.

Les évaluations externes in situ peuvent porter simultanément sur des objectifs spécifiques (outcomes) et des résultats similaires appartenant à des secteurs d'intervention apparentés. En d'autres termes, un même évaluateur peut être chargé d'évaluer des projets appartenant à un même domaine mais menés indépendamment par plusieurs membres de Uni4COOP. Les projets du secteur de la santé mis en œuvre en R. D. Congo par Louvain Coopération et ULB-Coopération pourraient, par exemple, être évalués simultanément par la même personne ou par le même bureau de consultance. Un dispositif de ce type peut également s'envisager non plus pour un pays mais pour une région ou sous région. Exemple : R. D. Congo, Burundi, Rwanda ou encore Bénin, Togo, Côte d'Ivoire.

Les évaluations externes in situ ne sont pas soumises à des conditions de validité particulière si ce n'est, comme déjà dit plus haut, la compétence et l'expérience des consultants.

3.1.2 Evaluation interne

Autoévaluation

Une autoévaluation peut porter sur un ou plusieurs objectifs spécifiques. Elle peut être menée individuellement par un membre d'UNI4COOP sur un ou plusieurs de ses projets ou être menée conjointement par plusieurs membres du consortium sur des projets appartenant à des domaines apparentés.

Afin d'en garantir l'objectivité, les autoévaluations seront impérativement placées sous l'égide d'un tiers indépendant.

Ce dernier se charge de :

- Prendre connaissance de l'entièreté de la documentation relative au(x) projet(s) évalué(s) et peut exiger le recueil de données complémentaires.
- Former les équipes chargées de l'autoévaluation ou s'assurer qu'elles disposent déjà des compétences suffisantes en cette matière.

- Elaborer la méthodologie et les outils d'évaluation en concertation avec les équipes chargées de l'autoévaluation.
- Superviser le processus de récolte, de confrontation (triangulation) et de traitement des données
- Accompagner la rédaction du rapport d'évaluation
- Assumer la co-responsabilité et garantir la validité du contenu du rapport d'évaluation et des conclusions.

Il n'est pas absolument nécessaire que le tiers indépendant se rende sur terrain, il peut éventuellement piloter le processus à distance. Il appartient à ce dernier de choisir la configuration la plus adéquate. La formation des équipes chargées de l'autoévaluation doit toutefois s'effectuer en face-à-face soit que l'évaluateur indépendant se déplace soit que les équipes aillent à sa rencontre.

Evaluation interne croisée

Les évaluations internes croisées (peer review) présentent des garanties d'objectivité plus importantes que les autoévaluations. Elles présentent en outre l'avantage de favoriser les partages d'expériences, les apprentissages et le renforcement mutuel de capacités.

Bien qu'elles offrent par nature une plus grande garantie d'objectivité que de simples autoévaluations, les évaluations croisées doivent également être placées sous la responsabilité d'un tiers indépendant de UNI4COOP.

Ce dernier se charge de :

- Prendre connaissance de l'entièreté de la documentation relative au(x) projet(s) évalué(s) et peut exiger le recueil de données complémentaires
- Former les équipes chargées de l'évaluation croisée (peer reviewing) ou s'assurer qu'elles disposent déjà des compétences suffisantes dans ce domaine.
- Elaborer la méthodologie et les outils d'évaluation en concertation avec les équipes chargées de l'évaluation croisée
- Superviser le processus de récolte, de croisement (triangulation) et de traitement des données
- Accompagner la rédaction du rapport d'évaluation
- Assumer la co-responsabilité du contenu du rapport d'évaluation et garantir la validité des conclusions et des recommandations issues de l'évaluation.

Il n'est pas absolument nécessaire que le tiers indépendant se rende sur terrain, il peut éventuellement piloter le processus à distance. Il appartient à ce dernier de choisir la configuration la plus adéquate. La formation des équipes chargées de l'évaluation croisée doit toutefois s'effectuer en face-à-face soit que l'évaluateur indépendant se déplace soit que les équipes aillent à sa rencontre.

3.1.3 *Evaluations participatives.*

Les évaluations réellement participatives présentent de bonnes garanties d'objectivité et de pertinence. Elles sont aussi relativement complexes et nécessitent du temps et des moyens. Ce type d'évaluation doit être placé sous l'égide d'un spécialiste indépendant et expérimenté.

Ce dernier est chargé de :

- Prendre connaissance de l'entièreté de la documentation relative au(x) projet(s) évalué(s) et peut exiger le recueil de données complémentaires
- Former les équipes chargées de l'évaluation participative ou s'assurer qu'elles disposent déjà des compétences suffisantes dans ce domaine.
- Elaborer la méthodologie et les outils d'évaluation en concertation avec les équipes chargées de l'évaluation participative
- Superviser le processus de récolte, de croisement (triangulation) et de traitement des données
- Accompagner la rédaction du rapport d'évaluation
- Assumer la co-responsabilité du contenu du rapport d'évaluation et garantir la validité des conclusions et des recommandations issues de l'évaluation.

Bien qu'il soit préférable qu'un tiers indépendant soit présent in situ pour organiser l'évaluation, Il est néanmoins envisageable qu'une telle évaluation soit gérée par les équipes locales d'UNI4COOP et dirigée à distance par l'évaluateur indépendant. Il appartient à ce dernier d'en décider sur base de l'analyse des compétences des équipes locales.

3.1.4 « Desk studies »

Il semble évident que ce type d'évaluation n'est envisageable qu'à condition de disposer d'informations fiables produites par un dispositif de suivi-évaluation performant ou issues de sources indépendantes (statistiques officielles, rapports d'organisations internationales, documents produits par des partenaires nationaux ou internationaux ...). Notons qu'une étude documentaire peut concerner tout ou partie d'un projet. Elle se combine aisément avec les autres dispositifs d'évaluation énumérés dans les points précédents. Elles doivent être menées avec le concours d'un tiers indépendant soutenu par les équipes de UNI4COOP.

Ce tiers indépendant est chargé de :

- Prendre connaissance de l'entièreté de la documentation relative au(x) projet(s) évalué(s)
- Déterminer dans quelle mesure une étude documentaire s'avère suffisante pour produire des résultats d'évaluation pertinents et fiables concernant tout ou partie d'un projet.
- Procéder au traitement des données disponibles en collaboration avec les équipes d'UNI4COOP
- Produire un rapport d'évaluation en collaboration avec les équipes d'UNI4COOP
- Assumer totalement la responsabilité du contenu du rapport d'évaluation et garantir la validité des conclusions et des recommandations issues de l'évaluation.

Il appartient au tiers indépendant de décider de la nécessité ou non de travailler in situ ou à distance pour réaliser l'étude documentaire.

4 Mise en place d'un système d'évaluation commun aux membres d'UNI4COOP.

En tenant compte des différents types d'évaluation envisageables et des conditions de validité auxquelles les évaluations doivent répondre, il est possible d'élaborer un système d'évaluation commun aux membres d'UNI4COOP. Ce système devra permettre de déterminer le type d'évaluation le plus adapté aux circonstances, de combiner différents types d'évaluation lorsque cela s'avère justifié et de définir le champ qui sera couvert par l'évaluation en fonction des circonstances et des besoins du moment.

4.1.1 Déterminer le type d'évaluation.

Le type d'évaluation le plus adéquat se détermine en fonction de la nature et des besoins de chaque projet. Il est essentiel, par exemple, que l'évaluation d'un projet de développement rural impliquant de petites unités familiales soit foncièrement participatif. L'évaluation de l'impact d'un programme sanitaire portant sur l'amélioration des performances cliniques d'hôpitaux devra, par contre, comporter une étude documentaire portant, par exemple, sur l'évolution des données épidémiologiques enregistrées au cours du projet.

Les conditions de mise en œuvre (difficultés au sein des équipes locales, conflits avec un partenaire, changement institutionnel, ...) ou des doutes sur la fiabilité de certaines données peuvent également orienter automatiquement le choix pour une évaluation externe in situ.

4.1.2 Combiner différents types d'évaluation.

Un même projet nécessite le plus souvent de multiples approches pour être adéquatement évalué. Lorsque les activités du projet sont exclusivement menées par des partenaires locaux, il sera intéressant de combiner une démarche d'autoévaluation avec un processus d'évaluations croisées, une étude documentaire ou une évaluation externe.

4.1.3 Définir le champ de l'évaluation.

Plutôt que d'évaluer systématiquement toutes les dimensions des projets, il est possible de se limiter à certains aspects plutôt qu'à d'autres. Le choix de l'orientation de l'évaluation vers un champ évaluatif au détriment d'un autre s'effectue en fonction des forces et des faiblesses qu'on décèle dans les données issues du suivi-évaluation et selon l'intérêt d'investiguer spécifiquement certains domaines afin de tirer des enseignements utiles pour une éventuelle reconduction du projet.

4.1.4 Garantir la validité des évaluations.

Evaluateur – superviseur : « commissaire aux évaluations ».

UNI4COOP propose de recruter une tierce personne indépendante dénommée "Commissaire aux évaluations" qui, à l'instar du commissaire aux comptes, cautionne (certifie) les démarches évaluatives et valide les conclusions ainsi que les recommandations qui en ressortent.

La présence d'un évaluateur indépendant (commissaire aux évaluations) est impérative pour:

- déterminer les types d'évaluation les plus adéquats selon les cas,

- déterminer le(s) champ(s) de l'évaluation les plus pertinents selon les cas,
- déterminer les différents types d'évaluation qu'il convient éventuellement d'associer en fonction des besoins et des situations,
- aider à définir, accompagner, superviser et cautionner l'entièreté du processus d'évaluation,
- concevoir des méthodes, techniques et outils d'évaluation (croisée, autoévaluation...),
- former, si nécessaire, aux techniques d'évaluation (croisée, autoévaluation...) ou du moins s'assurer que les équipes pressenties disposent des compétences suffisantes dans ces domaines,
- valider les plans d'évaluation
- Poser les conditions qui lui permettront de certifier les évaluations
- cautionner les processus évaluatif, certifier les résultats qui en sont issus et en endosser l'entière responsabilité.

Il est particulièrement important de noter qu'afin de pouvoir se prononcer sur les 5 premiers éléments énumérés ci-dessus, l'expert indépendant doit disposer de données de suivi-évaluation complètes et fiables. Dans le cas contraire, il ne lui restera que la possibilité de recommander des évaluations externes pour l'ensemble des projets. C'est pourquoi il est essentiel de respecter les principes décrits dans la charte de suivi-évaluation annexée au présent document.

Bien que la décision finale appartienne exclusivement à l'expert indépendant puisqu'il endosse l'entière responsabilité de l'ensemble du processus évaluatif, UNI4COOP conserve malgré tout la possibilité de proposer le type, le champ, la méthode et les outils d'évaluation. C'est pourquoi la charte du suivi-évaluation précise que les responsables thématiques et les personnes chargées du suivi-évaluation des programmes pourraient être chargés de produire une analyse préalable du suivi opérationnel et des résultats de développement susceptible d'orienter les évaluateurs vers les types d'évaluation les plus adéquats, les champs d'évaluation les plus intéressants, les questions d'évaluation les plus pertinentes ainsi que les méthodes et les outils les plus adaptés à chaque cas.

Modalités pratiques

On peut raisonnablement supposer qu'un évaluateur expérimenté puisse assumer seul le rôle de commissaire aux évaluations, superviser le déroulement de l'évaluation finale des 28 objectifs spécifiques du programme UNI4COOP et en garantir la validité. Vu l'ampleur du travail à réaliser, il lui sera par contre impossible d'accomplir seul la totalité des démarches nécessaires aux évaluations et d'exécuter toutes les tâches qui s'imposeront. Il devra forcément être soutenu par les équipes de UNI4COOP et très probablement par d'autres évaluateurs indépendants placés sous sa responsabilité. Malgré l'existence du commissaire aux évaluations, le recours à d'autres évaluateurs reste donc possible pour certaines thématiques spécifiques.

Il est nécessaire de prévoir des schémas d'évaluation adaptés aux différentes actions (évaluations croisées, participatives...). Ces schémas doivent notamment déterminer la manière dont les évaluations seront certifiées au final et définir les modalités d'identification et de recrutement des éventuels évaluateurs supplémentaires.

Un « commissaire aux évaluations » doit pouvoir conserver sa neutralité et son objectivité. C'est pourquoi le type (interne, externe, participative ...), le champ, la méthodologie, les outils et les questions d'évaluation seront proposées par les équipes de UNI4COOP et soumises à l'approbation

du commissaire aux évaluations. Les équipes d'UNI4COOP rédigeront ensuite les termes de référence des évaluations et géreront l'organisation pratique de celles-ci. Le rôle du commissaire étant alors de suivre les processus d'évaluation, d'en contrôler la validité, d'en critiquer le déroulement et d'en modifier le cours lorsque cela s'avère nécessaire.

Le commissaire aux évaluations aura la possibilité de se rendre sur le terrain afin de s'imprégner des réalités des programmes mis en œuvre et des modalités de suivi-évaluation. Selon cette approche, il pourra effectuer lui-même des évaluations externe in situ ou participer à l'organisation d'autoévaluation, d'évaluations croisées ou participatives. Il aura également la possibilité de former les partenaires et les équipes de UNI4COOP aux techniques des différents types d'évaluation. C'est en respectant ces condition qu'il pourra finalement certifier les processus évaluatifs et les résultats qui en ressortent.