

UTILISATION DES RÉSULTATS D'ÉVALUATIONS D'IMPACT

David Bonbright, Keystone Accountability



Ceci est la quatrième d'une série de quatre notes sur l'évaluation d'impact, élaborées par InterAction avec l'appui financier de la Fondation Rockefeller. Les autres notes de cette série sont : *Introduction à l'évaluation d'impact*, *Faire le lien entre le suivi-évaluation et l'évaluation d'impact* et *Introduction aux méthodes mixtes dans l'évaluation d'impact*. On peut trouver la série complète sur le site Internet d'InterAction : www.interaction.org/impact-evaluation-notes.

Photo: Manuel Meszarovits

Introduction	1
1. Utilisation de l'évaluation d'impact : Trois thèmes	2
1.1. Où en sommes-nous maintenant ?	3
1.2. Reconnaître les contraintes	5
2. Thème 1 : L'utilisation est pour les utilisateurs	6
3. Thème 2 : Systèmes et opérations joints	11
4. Thème 3 : Incitations et récompenses	16
4.1. Une obligation croissante de rendre des comptes	16
4.2. Des changements dans le modèle des dons pour le développement international, grâce à Internet	17
4.3. Cultiver une culture de l'apprentissage	18
4.4. Apprentissage collectif	19
Résumé	20
Références	20
Personnes interrogées	20
Documents publiés	21

Introduction

La pratique actuelle d'utilisation de l'évaluation d'impact n'en est, au mieux, qu'à ses débuts. Cependant, comme nous l'a montré une récente enquête sur les pratiques d'évaluation, faite auprès des membres d'InterAction, l'utilisation de l'évaluation d'impact ne diffère pas de façon significative de la manière dont les organisations utilisent d'autres activités d'évaluation, comme les évaluations de la performance, les évaluations formatives, les évaluations développementales, les études de coût-efficacité et les études de cas.

Comme les évaluations d'impact s'intéressent aux résultats et à ce qui contribue aux résultats, l'utilisation de ces résultats devrait logiquement susciter un plus grand enthousiasme. Les évaluations d'impacts ont aussi tendance à coûter plus cher que d'autres types d'évaluations, ce qui signifie qu'elles devraient aussi être d'autant plus suivies.

Et pourtant, on se rend compte que la crédibilité des preuves apportées et l'importance des coûts ne suffisent pas à garantir l'utilisation des résultats des évaluations d'impact.¹ Cette note d'orientation s'intéresse à plusieurs autres facteurs qui contribuent à une utilisation efficace de l'évaluation.

L'utilisation des évaluations d'impact dépend en grande partie de la manière dont elles sont conçues et menées. Comme l'a montré la Note d'orientation 3 sur les méthodes mixtes, le choix de méthodes d'évaluation devrait découler des questions auxquelles on essaie de répondre. Mais,

¹ Une partie des nombreuses œuvres universitaires confirmant ce point est incluse dans la section Références, à la fin de la présente note d'orientation.

quelles que soient les questions abordées, quelles que soient les méthodes d'évaluation employées, pour utiliser les résultats de l'évaluation au mieux et de manière appropriée, nous pouvons appliquer un ensemble commun de pratiques et d'idées.

Les recherches qui ont été faites pour cette note d'orientation comprenaient une enquête en ligne sur les pratiques actuelles d'utilisation de l'évaluation d'impact parmi les membres d'InterAction et des entretiens de suivi au téléphone avec des personnes interrogées lors de l'enquête et d'autres spécialistes de l'évaluation qui ont accepté de parler en détail de leur travail. On peut trouver un rapport sur les données de l'enquête sur le site internet d'InterAction, dans un document complémentaire à la présente note.² On trouvera une liste des personnes interrogées à la fin de cette note, dans la section Références qui comprend aussi un

² L'enquête a été envoyée à des membres du groupe de travail Évaluation et efficacité des programmes d'InterAction et le taux de réponse a été de 16,1%. On trouvera le rapport d'enquête sur : <http://www.interaction.org/document/survey-report-how-we-are-using-impact-evaluations>.

certain nombre d'articles universitaires et autres publications sur le sujet de l'évaluation. On notera que ces références publiées ne représentent ni une illustration ni une image complète de ce qui est un corpus de travaux très vaste et divers. Si l'objectif de cette note d'orientation n'est pas universitaire, la revue de la littérature suggère qu'elle est cohérente avec l'état actuel de la recherche. Cela dit, la recherche ne confirme pas toutes les pratiques recommandées dans cette note, du moins pas encore.

Le fait qu'aucune des personnes ayant participé à la recherche pour cette note d'orientation ne soit particulièrement satisfaite de l'état actuel des choses est un bon signe. Le sentiment général est que l'évaluation d'impact peut être utile et devrait être faite plus souvent. Il y a une soif d'améliorer l'offre d'activités évaluatives en général, et d'évaluations d'impact en particulier. L'enquête et les participants aux entretiens ont apporté de nombreux exemples d'une augmentation des investissements humains et financiers dans l'évaluation en général. Comme il s'agit d'un domaine de pratiques nouvelles, nous sommes dans une phase d'expérimentation pour découvrir lesquelles seront le plus efficaces.

1. Utilisation de l'évaluation d'impact : Trois thèmes

Cette note est organisée autour de trois thèmes.

La Note d'évaluation 1 donne une définition de l'utilité de l'évaluation d'impact qui fait écho aux deux premiers de ces thèmes. Le thème 1 et le thème 2 sont étroitement liés et concernent les mesures pratiques qui permettent l'utilisation. Le troisième thème étudie la large gamme d'incitations et de récompenses institutionnelles pour l'utilisation de l'évaluation d'impact.

Le **thème 1** explique que l'utilisation n'est pas le fruit d'un accident. Elle ne doit pas dépendre de la chance ou du hasard. Comme le disait Samuel Goldwyn, le producteur de films d'Hollywood : « Plus je travaille dur, plus j'ai de la chance. » L'utilisation de l'évaluation dépend principalement de la préparation. Les évaluations d'impact ont plus de chance d'être utilisées quand ces utilisations ont été anticipées et planifiées dès les toutes premières phases de l'évaluation ou, mieux encore, dès les phases de planification du travail qui est évalué.

Cette idée est commune à toutes les notes d'orientation de cette série. Quand les évaluations d'impact sont conçues dès les premières phases de la planification d'un programme ou d'une intervention de développement, elles peuvent améliorer la théorie du changement, poser les questions d'apprentissage, enrichir la stratégie d'implication de parties prenantes et servir de guide à la conception du suivi. En planifiant les utilisations de l'évaluation d'impact, nous sommes obligés de tenir compte des différents publics des résultats de l'évaluation.

Le **thème 2** est une extension naturelle du premier thème et traite des opérations et des systèmes nécessaires dans une organisation pour bien utiliser les évaluations d'impact. Selon les ONG, les difficultés dans les évaluations concernent le plus souvent la nécessité de ce qu'on pourrait appeler une approche conjointe entre la plupart des parties de l'organisation. Ceci correspond bien à des pratiques avérées qui encouragent l'apprentissage organisationnel. Ce thème prend aussi en compte la connexion causale entre la manière dont une évaluation est financée et la manière dont elle est utilisée. Il examine aussi les relations. La définition des attentes, grâce à une implication et une

communication précoces et fréquentes avec les parties prenantes et les publics de l'évaluation, est cruciale, tout comme le calendrier. Un résultat important de l'évaluation publié trop tard ou trop tôt peut manquer son impact. Il s'avère que l'impact d'une évaluation dépend en grande partie de la mesure dans laquelle ses résultats peuvent être exprimés clairement et rapidement en termes de priorités stratégiques et transmis de manières appropriées aux parties prenantes concernées au moment où elles en ont besoin.

Utilité – une bonne évaluation d'impact est utile. L'utilité probable d'une évaluation peut être améliorée en prévoyant dès le début la manière dont elle sera utilisée, en planifiant les liens avec les processus de prise de décision et le calendrier de l'organisation, en sachant pourquoi elle est faite et qui l'utilisera, en impliquant les parties prenantes clés dans le processus puis en choisissant des systèmes et des méthodes pour réaliser cet objectif.

— Note d'orientation 1 (p 14)

Le **thème 3** part du principe que les deux premiers thèmes sont des conditions nécessaires mais pas suffisantes pour une utilisation efficace et généralisée des évaluations d'impact. Malheureusement, l'un des principaux obstacles à l'utilisation des résultats d'évaluations est que les comportements souhaités, sur lesquels nous pourrions tous nous mettre d'accord (comme utiliser des résultats valides d'évaluation pour améliorer la performance) et le système d'incitations qui appuie (ou décourage) leur adoption ne sont pas alignés. Les résultats d'évaluations d'impact, et même toutes les activités d'évaluation, ne seront bien utilisés que si nous nous intéressons à la culture organisationnelle et que nous la réformons. Les suggestions les plus difficiles de la présente note concernent la tâche d'éliminer les facteurs dissuasifs et de

créer des incitations à l'adoption des résultats d'évaluation. Si l'on ne repense pas les systèmes d'incitations et de récompenses qui guident le comportement des employés, l'évaluation risque de rester une activité marginale plutôt qu'un moteur central de la prise de décisions. Le thème 3 pose des directions et des principes pour repenser le système d'incitations, avec quelques exemples de la pratique actuelle qui pourront servir de guides.

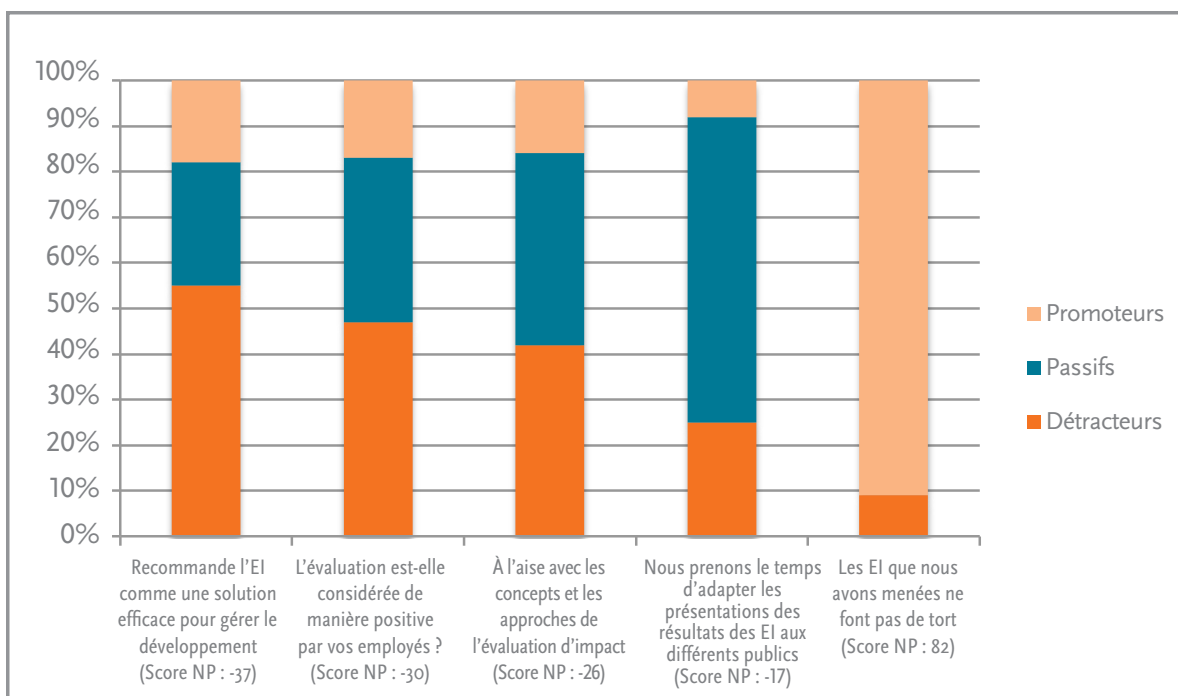
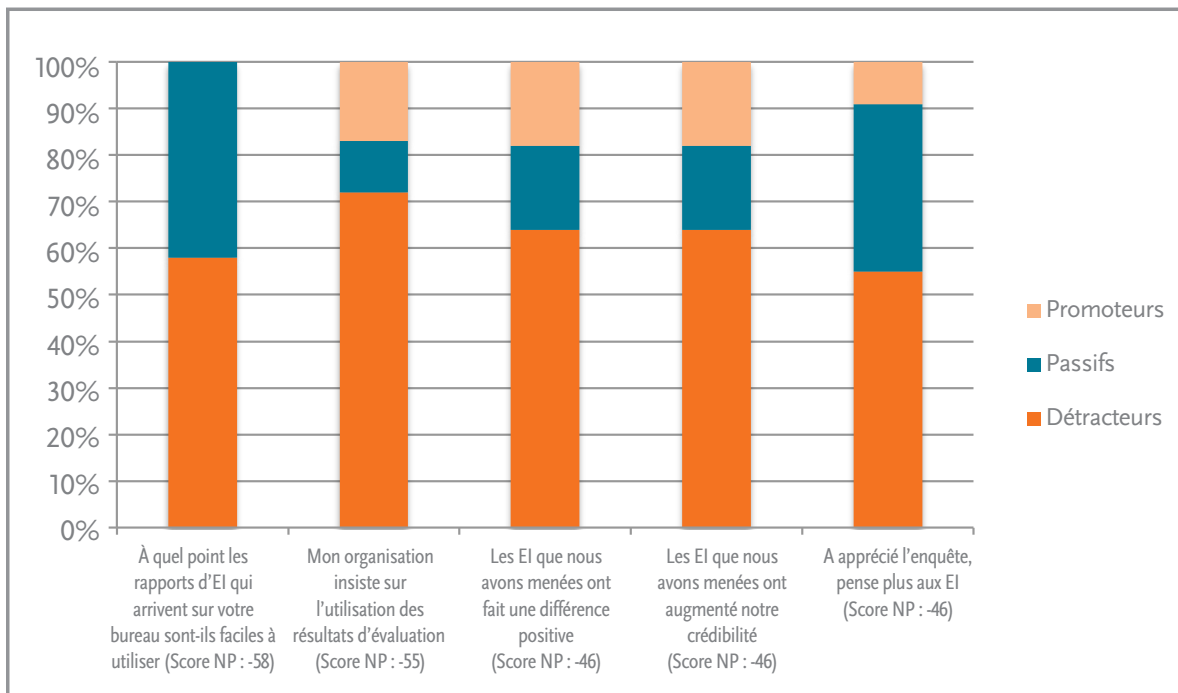
1.1. Où en sommes-nous maintenant ?

L'enquête en ligne sur l'utilisation des évaluations d'impact demandait aux personnes interrogées de dire dans quelle mesure elles étaient d'accord avec 10 phrases différentes sur l'évaluation d'impact. La **Figure 1**, ci-dessous, présente les 10 groupes de réponses en groupant les personnes interrogées en trois groupes : ceux dont on peut penser qu'elles sont tout à fait d'accord (les *promoteurs*, scores de neuf et dix), celles qui sont plutôt neutres par rapport à la question (les *passifs*, scores de sept et huit) et celles qui sont plutôt pas d'accord (les *détracteurs*, scores de zéro à six). Le taux net de promoteurs (taux NP) indiqué est simplement le pourcentage de promoteurs moins le pourcentage de détracteurs.³

On pourrait dire que le fait de considérer ceux qui donnent des notes de cinq et six comme des détracteurs surestime peut-être le mécontentement, mais la recherche dans le domaine de la satisfaction de la clientèle montre que ce n'est pas le cas. De plus, nous prenons ici en compte le faible taux de réponse à l'enquête, 16,1%. Quand il s'agit de mesurer la satisfaction de la

³ Le taux NP est en train de devenir rapidement l'outil standard dans les affaires pour gérer les relations avec la clientèle, en partie parce que sa manière de résumer les points de vue dans une population est plus utile que les moyennes et les médianes.

Figure 1. Attitudes vis-à-vis de l'évaluation d'impact, classées en promoteurs, passifs et détracteurs



clientèle, nombreux sont ceux qui considèrent les personnes n'ayant pas répondu (dans le cas présent, 83,9%) comme des détracteurs. Nous n'avons pas fait cela. Nous pensons cependant qu'il est raisonnable de supposer que : (i) ceux qui ont répondu à l'enquête sont plus intéressés et impliqués dans l'évaluation d'impact que ceux qui n'y ont pas répondu et (ii) ceux qui ont répondu ont tendance à avoir une vision plus favorable de l'évaluation d'impact que ceux qui n'ont pas répondu. Il est donc raisonnable de conclure que les attitudes présentées dans la **Figure 1** sont plus positives vis-à-vis de l'évaluation d'impact que les attitudes dans les ONG en général.

La seule phrase avec laquelle une majorité était d'accord était que l'évaluation d'impact ne fait pas de tort. Le plus grand nombre de détracteurs correspondait à « Mon organisation insiste sur l'utilisation des résultats d'évaluation. » Les raisons les plus souvent citées pour cela dans les réponses ouvertes étaient le manque de compréhension des concepts de l'évaluation d'impact, le manque d'opérations et de systèmes nécessaires pour utiliser les résultats et les contraintes de financement.

Nous avons aussi demandé aux personnes interrogées de nous dire dans quelle catégorie l'organisation se placerait par rapport à l'évaluation d'impact si elle devait choisir entre cinq descriptions : opposants, sceptiques, partisans nuancés, partisans et vrais convaincus. Les résultats correspondent aux résultats de la Figure 1. Comme prévu, étant donné que ceux qui ont répondu à l'enquête font partie des opinions les plus positives envers l'évaluation d'impact, personne ne s'est défini comme opposant. La moitié des organisations se sont qualifiées de partisans nuancés, 42% de partisans et 8% de vrais convaincus. Comme la mise en œuvre et l'utilisation d'évaluations d'impact prennent du temps et sont complexes, et qu'il n'y a pas d'incitations fortes

ni de récompenses pour cela, il est raisonnable de supposer que seuls les vrais convaincus utilisent sans doute les évaluations d'impact efficacement.

Pour les organisations qui ont une culture d'utilisation efficace des évaluations, on pourrait s'attendre à ce qu'au moins la moitié des employés de l'ONG se décrivent comme de vrais convaincus et que moins de 10% d'entre eux se définissent comme des partisans nuancés. Les organisations qui se proposent d'atteindre ces cibles sont celles qui feront le plus de progrès dans un bon usage des évaluations.

1.2. Reconnaître les contraintes

Avant de passer à une présentation détaillée de nos trois thèmes de solutions, il pourrait être utile de résumer les contraintes couramment mentionnées qui empêchent une utilisation efficace de l'évaluation.

Cinq types de contraintes sont couramment mentionnés.

D'abord, beaucoup ne voient pas clairement la valeur et l'utilisation de l'évaluation d'impact. La proposition de valeur n'est pas claire alors que les coûts financiers sont importants. Les Notes d'orientation 1 – 3 répondent à cet obstacle.

Deuxièmement, la plupart des organisations ne savent pas comment faire des évaluations d'impact, encore moins utiliser leurs résultats. C'est une compétence technique récente dans le secteur et qui ne commence que maintenant à devenir une pratique courante. Les Notes d'orientation 1 – 3 répondent à cet obstacle.

Troisièmement, les organisations n'ont pas les systèmes ou les pratiques permettant d'utiliser les évaluations d'impact. Au mieux, elles cherchent de

l'aide pour développer leur capacité à devenir des champions de l'évaluation d'impact. La présente note d'orientation aborde cette difficulté, surtout dans le thème 2, ci-dessous.

Les deux derniers types de contraintes sont très proches et concernent l'environnement plus général.

Dans de rares moments de franchise, les organisations parlent des risques potentiels liés à la possibilité que les évaluations produisent de « mauvais résultats, » c'est à dire des résultats qui montrent que l'organisation n'a pas d'impact, ou pire. La principale inquiétude, ici, est que des résultats d'évaluation négatifs n'entraînent une réduction du financement.

Dans le même ordre d'idée, les bailleurs de fonds sont généralement à un niveau peut-être encore plus primitif de compréhension et d'utilisation que les bénéficiaires de leurs subventions. Les enquêtes montrent systématiquement que les bailleurs de fonds ne fournissent pas suffisamment de financement pour l'évaluation et ne comprennent pas comment bien appuyer et utiliser l'évaluation.⁴ Il est important de préciser que l'on parle ici des bailleurs de fonds dans leur ensemble, aussi bien des individus que des organisations. Il y a quelques exceptions très efficaces.

Quand elles parlent ces contraintes, les ONG (et les fondations) mentionnent généralement la

⁴ On trouvera sur le site suivant une étude de 2007 qui corrobore ce point : <http://www.keystoneaccountability.org/node/493>. Cf. aussi, David Bonbright et Betsy Schmidt, « Taking evaluation seriously: still a ways to go, » *Alliance Magazine*, Volume 12, numéro 4, décembre 2007. Ces résultats de 2007 ont été confirmés dans une étude de 2012 du Center for Effective Philanthropy : <http://www.keystoneaccountability.org/node/494>. Veuillez aussi voir « Making an impact : Impact measurement among charities and social enterprises in the UK, » de New Philanthropy Capital <http://www.thinknpc.org/publications/making-an-impact/>.

nécessité de créer une culture d'apprentissage où l'on redéfinit la notion d'échec, qui sera vu comme une occasion d'apprentissage, où l'on recommande diverses pratiques et engagements en faveur de l'apprentissage et où l'on définit les caractéristiques d'une culture organisationnelle basée sur l'apprentissage et l'amélioration continue.⁵ Un autre thème dominant dans la littérature professionnelle est l'importance de la direction. L'appui de la direction est bien sûr la condition *sine qua non* du changement organisationnel et elle est donc importante pour une utilisation efficace des évaluations. Inversement, quand l'utilisation efficace des évaluations deviendra plus courante, notre compréhension de ce qu'est une bonne direction d'organisation en viendra forcément à inclure un appui efficace à l'évaluation et à son utilisation. Dans l'avenir, on ne sera décrit comme un « bon leader » que l'on est quelqu'un qui permet les évaluations et utilise systématiquement les résultats d'évaluation.

2. Thème 1 : L'utilisation est pour les utilisateurs

D'abord, il y a l'objectif ou, plus souvent, les objectifs, car la plupart des évaluations d'impact trouvent un équilibre entre des objectifs multiples. Chaque objectif comprend des implications pour des utilisateurs particuliers.

Du fait du coût et du travail nécessaire pour mener des évaluations d'impact, ainsi que la large gamme d'indices qu'elles collectent, il est souvent intéressant d'envisager la manière dont les différents aspects des indices produits par l'évaluation seront utiles pour des utilisateurs particuliers. Il

⁵ Cf., par exemple, « Four Essentials for Evaluation, » de Grant-makers for Effective Organizations (2012). http://www.geofunders.org/storage/documents/2012_geo_evaluation_essentials.pdf.

Il y a de fortes chances que différents utilisateurs accordent une plus grande importance à certaines de l'ensemble de l'évaluation. Par exemple, l'étude d'un programme clinique peut décider de bien communiquer les indices sur l'expérience des patients aux cliniciens tandis que les résultats sur l'attribution des effets sanitaires seront peut-être plus intéressants pour les décideurs politiques, les bailleurs de fonds et les législateurs.

Le tableau ci-dessus compile deux manières utilement nuancées de réfléchir à l'objectif, tirées de la Note d'orientation 1. Ces approches de l'objectif commencent à suggérer le contexte dans lequel il est possible d'entreprendre une analyse des intérêts et des besoins des utilisateurs.

Avec des objectifs clairs, l'étape suivante est de faire une liste de toutes les parties prenantes affectées. Ce sont des utilisateurs potentiels de l'évaluation, aussi bien à l'intérieur qu'à

l'extérieur de l'organisation. La plupart des programmes prendraient en compte le personnel, le conseil de direction, les bénéficiaires prévus, les partenaires de mise en œuvre (y compris, le cas échéant, d'autres ONG et le gouvernement), les bailleurs de fonds et les décideurs politiques. Beaucoup incluraient aussi dans la liste leurs pairs, le monde universitaire, les médias et la société dans son ensemble.

La prochaine tâche est d'indiquer quels indices et quels résultats de l'évaluation d'impact seront sans doute plus intéressants pour chaque partie prenante. Ils peuvent être exprimés sous forme de propositions ou de questions qui devraient ensuite être partagées et discutées avec des représentants d'un groupe particulier de parties prenantes. Comme l'a noté Michael Quinn Patton, on doit exprimer de façon claire et concise la manière dont les différentes parties prenantes utiliseront probablement

Pourquoi faire des évaluations d'impact ?	Quand les évaluations d'impact sont-elles les plus utiles ?
Pour décider s'il faut ou non continuer ou développer une intervention.	Des interventions dont on ne comprend pas bien l'impact et où on a besoin de meilleures informations pour décider s'il faut continuer à les financer ou s'il vaut mieux utiliser leur financement pour d'autres interventions.
Pour apprendre comment répliquer ou augmenter une intervention pilote	Des interventions novatrices et des programmes pilotes qui, s'ils s'avèrent réussis, peuvent être étendus ou répliqués.
Pour apprendre comment réussir à adapter une intervention réussie à une autre situation.	Des évaluations périodiques de l'impact d'un portefeuille d'interventions dans un secteur ou une région pour guider la politique, la conception d'interventions futures et les décisions de financement.
Pour rassurer les financeurs, y compris les bailleurs de fonds et les contribuables (rendre des comptes en amont) que l'argent est investi sagement.	Des interventions avec un profil plus risqué, comme un investissement important (actuellement et à l'avenir), un fort potentiel d'impacts négatifs significatifs ou des questions politiques sensibles.
Pour informer les bénéficiaires prévus et les communautés (rendre des comptes en aval) sur la manière dont le programme bénéficie ou non à la communauté et des quelles manières.	Des interventions où les parties prenantes ont besoin de mieux comprendre les contributions et les perspectives les unes des autres.

les informations de l'évaluation.⁶ Une évaluation conçue pour informer sur les bénéfices d'un programme les personnes qui doivent en bénéficier, par exemple, se concerterait avec les bénéficiaires prévus sur la nature et la description des bénéfices allégués. Ces concertations demanderaient les réponses des bénéficiaires à une liste initiale de types de bénéfices. Surtout, elles demanderaient aussi des conseils sur la meilleure manière d'organiser et de présenter les résultats de l'évaluation.

Étant donné que les ressources sont limitées, il faut fixer des priorités pour l'implication des parties prenantes et découvrir les opportunités les plus valables. L'inclusion d'une analyse coûts-bénéfices dans le processus de planification aidera à obtenir un appui organisationnel pour les activités d'implication. Vous devez répondre aux questions : Pour cette évaluation, avec ces objectifs, quels parties prenantes sont les utilisateurs les plus importants ? Quel est leur intérêt dans l'évaluation ? Quel est leur pouvoir par rapport aux autres groupes de parties prenantes ? Vous devrez prendre des dispositions pour un appui aux groupes à faible pouvoir qui ont un fort intérêt dans l'évaluation. Envisagez de faire une rotation des concertations plus intensives parmi les groupes de partie prenantes, sur la durée et pendant différentes évaluations, pour que chaque groupe puisse être impliqué de manière intensive. Gardez des traces de l'intensité de l'implication avec les différentes parties prenantes au cours du temps, par nom et par groupe, si possible, et gérez-la pour que tous les groupes soient inclus de manière significative.

⁶ Cf. par exemple le chapitre 3 de *Utilization-Focused Evaluation* (4^{ème} édition). SAGE Publications, 2008.

Pour beaucoup d'évaluations, sinon la plupart, le public principal est le personnel. Un évaluateur indépendant raconte une évaluation qui risquait d'être contestée, pour un programme international dans une grande ONG, opérant principalement au niveau national. L'organisation opérait le programme depuis longtemps sous la même direction et l'engagement du vice-président responsable du programme était très fort. Sachant que l'organisation aurait peut-être du mal à accepter des résultats indiquant qu'il fallait des changements dans le programme, l'évaluateur a commencé par demandé à l'équipe internationale du programme et au PDG comment les résultats de l'évaluation devraient être organisés et présentés pour pouvoir être aussi utiles que possible. L'évaluateur s'est aussi efforcé de consulter le vice-président et son équipe sur le contenu de l'évaluation et a pris la précaution supplémentaire de partager de temps en temps des données avec l'équipe. Ceci avait pour but à la fois de vérifier que l'interprétation des données par l'évaluateur était valide et, surtout, d'améliorer l'appropriation des résultats par l'équipe. À la fin, l'évaluation comprenait certains résultats difficiles, indiquant la nécessité de faire des changements importants. L'évaluateur pense que l'équipe a ensuite été capable d'agir selon les recommandations parce qu'elle avait été impliquée tout au long de l'évaluation.

Durant les concertations initiales avec les utilisateurs il faudrait aussi discuter : (a) des formes de rapports d'évaluation qui seraient les plus utiles pour l'utilisateur en question et (b) des questions d'importance du facteur temps par rapport aux résultats possibles de l'évaluation.

Le fait de s'impliquer avec les utilisateurs de l'évaluation sur les bénéfices allégués du programme et d'autres aspects d'une évaluation établit implicitement des attentes par rapport à l'évaluation. Il vaut toujours mieux être le plus explicite possible sur ce que l'évaluation pourra ou ne pourra sans doute pas faire et de définir un processus clair par lequel les résultats de l'évaluation seront communiqués.

Chaque fois que possible, une fois que la phase d'investigation est terminée et que l'analyse a démarré, il faudrait partager les résultats de l'évaluation de manière préliminaire avec les parties prenantes concernées pour en discuter et les évaluer. Les indices de l'évaluation se présentent généralement sous forme de données qui peuvent être interrogées pour en tirer une signification plus générale. Pourquoi les comportements changent-ils dans un cas, mais différemment dans une autre ? De bonnes évaluations posent généralement plus de questions qu'elles n'en résolvent. Ces questions viennent des données et peuvent permettre une conversation extrêmement stimulante avec les parties prenantes. Si l'on a des discussions préliminaires, les interprétations des parties prenantes peuvent être incluses dans le rapport final, ce qui rend l'évaluation beaucoup plus intéressante pour les utilisateurs et permet une validation sociale des résultats.

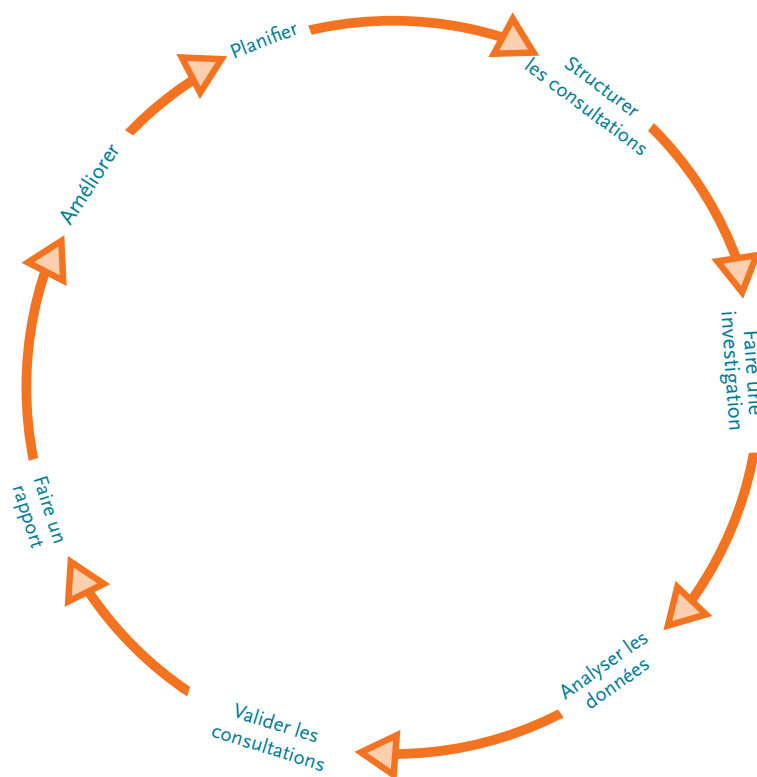
Nous avons fait cette recherche rigoureuse après vous avoir consultés et en tenant compte de vos priorités et de vos préoccupations. Voici les indices que nous avons collectés. Voici ce que nous pensons qu'ils signifient. Voici quelques questions importantes que cela nous pose. Qu'en pensez-vous ?

Ce que nous décrivons ici, c'est un mouvement circulaire de la consultation à l'investigation à la consultation et ainsi de suite.

Ce schéma, qui prolonge les arguments présentés dans la Note d'orientation 2 sur le lien entre l'évaluation d'impact et le suivi-évaluation de routine, est plus productif quand il développe ce qui est parfois appelé un « apprentissage en circuit fermé » basé sur les données du suivi. Plus la qualité des comptes rendus et des délibérations sur les données du suivi est bonne, plus il y aura de chances pour que les évaluations d'impact soient utilisées de manière

efficace. Autrement dit, si les données du suivi sont régulièrement étudiées et discutées par les parties prenantes du programme, ces mêmes parties prenantes auront plus de chances d'absorber les résultats de l'évaluation et de baser leurs actions sur ces résultats. Des revues des données du suivi peuvent aider à plus de réceptivité à l'évaluation d'impact en créant une culture de délibération et de prise de décisions basées sur des preuves.

Pour mettre ce thème en contexte, imaginez une situation où les données du suivi continu sont en permanence positives et encourageantes mais où les évaluations d'impact qui suivent ne montrent pas les effets prévus pour le programme. Des résultats d'évaluation d'impact de ce type qui arrivent « de nulle part » ont peu de chance de permettre un apprentissage. Ceci montre à quel point il est important de passer dès le début du temps à combiner les objectifs de l'évaluation avec les pratiques logiques et établies de suivi du programme.



Plus les évaluateurs sont dans la ligne du travail au jour le jour de ceux qui font la mise en œuvre, plus leurs résultats seront bien reçus.

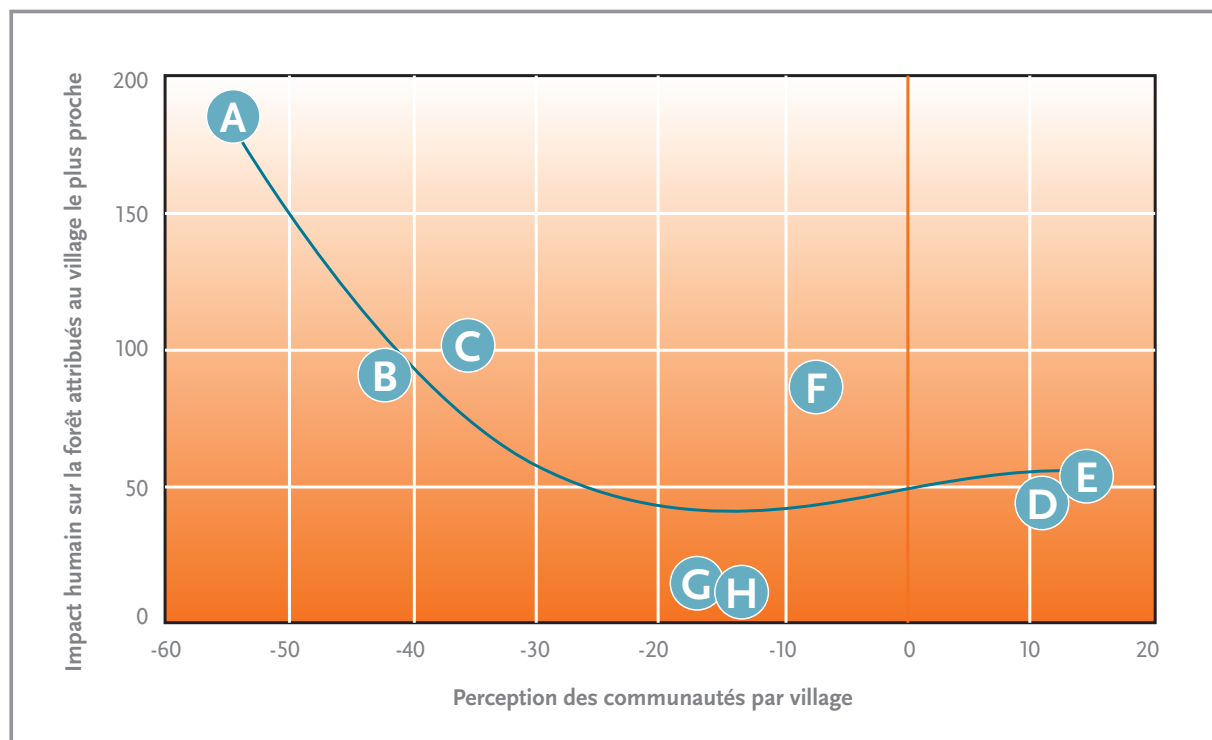
Inversement, si la logique causale du programme est claire et mesurable dès le début, les questions d'apprentissage, et donc l'évaluation d'impact, seront plus simples.

La figure ci-dessous montre une comparaison entre les données du suivi du projet (les dommages faits par des communautés à des forêts mixtes et à une plantation de bois dur appartenant à une compagnie) et les perceptions qu'ont les communautés de la compagnie. Dans le cas présent, la compagnie vise à faire du profit tout en fournissant à la communauté les bénéfices de l'utilisation d'une forêt durable. Les données viennent d'une enquête réelle et ont été rendues anonymes pour cette note d'orientation. Elles montrent une relation directe entre l'attitude d'un village envers la compagnie et

les incidents de dommages causés par ce village à la forêt. Plus l'image de la compagnie est négative dans le village, plus le village inflige de dommages à la forêt voisine. Ceci donne à la compagnie une excellente occasion de structurer une discussion avec la communauté sur la base des résultats de l'évaluation pour voir comment elle peut développer une meilleure relation et réduire les dommages aux forêts. Comme certains villages sont beaucoup plus positifs et font beaucoup moins de dommages, il y a une possibilité de tirer des leçons comparatives et de les appliquer.

Une fois qu'on a réussi à impliquer les utilisateurs dans la planification et l'analyse initiale de l'évaluation, la dernière étape est de faire un suivi pour s'assurer que les messages de l'évaluation atteignent réellement leurs utilisateurs prévus à temps et sous la forme convenue. Pour améliorer la probabilité qu'ils soient utilisés efficacement, il faut faire plus qu'une consultation approfondie

Corrélation entre l'impact des communautés sur les forêts de la compagnie et la perception de la compagnie par les communautés.



CLÉS AVÉRÉES DU TRANSFERT DE CONNAISSANCES

Vrai mais pas nouveau : Les produits de connaissance ont souvent du succès quand ils représentent une nouvelle variante de convictions et de messages que les gens considèrent déjà comme vrais.

Tête et cœur : Un produit de connaissance est réussi s'il transfère des informations de manière à ce qu'elles résonnent aussi bien avec la tête (pensées) qu'avec le cœur (sentiments).

Il faut les deux : Un produit de connaissance réussi doit être bien fait, aussi bien par rapport à la connaissance transférée que par rapport à la qualité du produit.

Juste à temps : La réussite d'un transfert de connaissances dépend du moment où il est fait.

Une nouvelle vision : Ne sous-estimez jamais la capacité de l'inattendu à ouvrir les portes de la découverte humaine.

Prévoir une accroche : Pour qu'un produit de connaissance développe la compréhension, il doit faire plus qu'attirer l'attention. Il doit s'inscrire dans une question à laquelle l'utilisateur final est sensible.

Comment, et après : La manière dont les produits de connaissance sont distribués est aussi importante que ce que les produits de connaissance visent à transmettre.

Une bouchée à la fois : Pour faire passer des connaissances complexes, il faut diviser le contenu en petites « bouchées » plus faciles à gérer et les organiser logiquement pour l'utilisateur final.

Regarde qui parle : Une voix authentique améliorera plus la crédibilité d'un produit de connaissance que quoi que ce soit d'autre.

Calmez-vous : Utiliser les nouvelles connaissances pour soulager une anxiété chronique est l'une des meilleures manières de pénétrer la conscience publique.

Venez au club : Créer une aura d'appartenance autour d'un produit de connaissance peut mener à un fort sens de cohésion et d'identité de groupe.

Au delà des mots : Des images visuelles simples, quand elles sont bien conçues, peuvent transformer les connaissances en compréhension sans devoir passer par l'écrit ou le langage.

avant une évaluation d'impact. Quand les organisations communiquent les résultats d'évaluation, elles devraient connaître et appliquer l'art reconnu du transfert des connaissances.⁷ Le premier principe est particulièrement important : l'adoption d'une idée est spectaculairement augmenté quand elle est vue comme une nouvelle variante de quelque chose que quelqu'un croit déjà.

Finalement, pour gérer le processus de communication avec les utilisateurs, il faut absolument savoir si les communications touchent leurs cibles. C'est une bonne idée, quand on a communiqué par l'intermédiaire d'un message, de faire de simples contrôles après le rapport d'évaluation pour déterminer où et comment les résultats de l'évaluation sont connus. Comme il s'agit d'une question factuelle et qu'il n'y a que peu de risque de biais dans des données auto-collectées, on peut répondre en demandant

aux employés qui travaillent avec un utilisateur particulier de collecter ce feedback. Pour permettre un certain contrôle de la qualité, il peut être utile de faire une enquête d'une ou deux questions en utilisant un outil de feedback en ligne ou par téléphone portable. Frontline SMS est une source fiable, ouverte et facile à utiliser. Les résultats de ces feedback simples pourraient être incorporés dans les fiches de score de l'évaluation, décrites dans le thème 2, ci-dessous.

Pour terminer la discussion de ce thème sur une note de réalisme, nous vivons à une époque de ressources très limitées. Il est nécessaire de fixer des priorités pour l'implication des parties prenantes et de découvrir les possibilités ayant la valeur la plus élevée.

3. Thème 2 : Systèmes et opérations joints

Ce thème se base directement sur la connaissance de l'objectif de votre évaluation et sur l'implication de vos utilisateurs. Si une carte claire menant

⁷ ROI Ventures a tiré ces « clés avérées du transfert des connaissances » d'une analyse des produits de la connaissance les plus novateurs et les plus efficaces sur le marché, à la demande de la Fondation W.K. Kellogg Foundation en 2008.

aux utilisateurs est un point de départ, avoir les systèmes organisationnels qu'il faut pour apporter les résultats de l'évaluation à ces utilisateurs est la manière d'arriver à votre destination. Ce thème a été résumé dans un des entretiens par les termes « structure organisationnelle » (cf. la zone de texte ci-dessous). Ce thème a été le plus saillant dans tous les entretiens et dans les réponses ouvertes à l'enquête en ligne, ce qui montrait bien que les évaluations commencent juste à solliciter les systèmes de gestion. Apporter les bons résultats, dans la bonne forme, au bon moment exige beaucoup des différents systèmes organisationnels. Comme ces demandes concernent à la fois les opérations sur le terrain, le plaidoyer, la stratégie, la communication et la levée de fonds, le fait de prendre l'évaluation au sérieux a le potentiel d'aider à l'intégration des organisations.

« Le succès signifie que ce qui a été appris d'une évaluation est intégré dans l'action. Il signifie que ce qui a été appris est étendu à toute l'organisation, avec des changements visibles. Nous essayons de collecter un ensemble d'indices venant de toutes les évaluations d'impact que nous faisons, afin de pouvoir influencer sur les décisions au niveau mondial. »

— Responsable d'évaluation, entretien, mai 2012

Les exemples de réussites donnés dans les entretiens avaient presque tous à voir avec la méta-analyse sur un grand nombre d'évaluations et l'apprentissage stratégique sur des thèmes plus larges. L'un des exemples cités était la méthode « Investigation sur l'impact stratégique » (*Strategic Impact Inquiry*) de CARE, qui était appliquée à son travail d'habilitation des femmes.⁸ Ceci montre que l'évaluation a plus de chances d'être utilisée quand le travail d'évaluation peut répondre à des objectifs

⁸ On peut avoir accès à des informations sur la méthode d'investigation sur l'impact stratégique ici : <http://pqdl.care.org/sii/default.aspx>.

stratégiques plus large de l'organisation, comme l'apprentissage pour améliorer un thème transversal tel que la programmation basée sur les droits ou l'habilitation des femmes. Selon un employé de Care qui joue un rôle important dans ce travail d'investigation sur l'impact stratégique, il a clarifié la valeur tirée du travail d'habilitation des femmes et nettement augmenté la volonté d'utiliser cette approche dans toute l'organisation.

Pour les grandes organisations, qui étaient bien représentées dans l'enquête et les entretiens, l'accent a été mis sur un niveau supplémentaire de complexité. Une organisation unique peut travailler de nombreuses manières différentes, mise en œuvre directe, octroi de subventions, travail par l'intermédiaire de partenaires, plaidoyer, etc., et de façon très décentralisée. Selon les circonstances, les demandes de conception, mise en œuvre et utilisation de l'évaluation seront très différentes. Là aussi, cependant, le potentiel d'intégration est important. Par exemple, les employés qui s'occupent du travail direct sur le terrain seront peut-être bien placés pour appuyer une évaluation des programmes de prestation de services mis en œuvre par des partenaires. L'expérience qu'ont les employés de l'utilisation des évaluations dans leur travail est une bonne base pour leur permettre de travailler avec des partenaires sur la meilleure utilisation de résultats d'évaluation.

« Beaucoup de ce que j'ai dit de l'utilisation des évaluations se résume à la structure organisationnelle, y compris la manière dont elle influe sur la communication et la prise de décisions. C'est certainement l'un des facteurs les plus contraignants auxquels j'aie été confronté. »

— E-mail reçu d'un responsable d'évaluation après l'entretien

Les personnes interrogées étaient souvent sensibles à la charge de travail que représentent pour le

personnel les évaluations d'impact et leur utilisation. Elles ont noté qu'il était important d'incorporer autant que possible l'utilisation des évaluations dans les pratiques existantes plutôt que d'ajouter un « nouveau travail » qui peut attirer des attitudes négatives envers l'évaluation et diminuer les chances que les résultats soient examinés attentivement une fois que celle-ci est terminée. Les personnes interrogées ont aussi fait remarquer qu'il était important de désigner des employés ayant les compétences nécessaires pour communiquer les résultats d'évaluation et de s'assurer que ce travail s'intègre dans leurs autres responsabilités.

Mercy Corps a donné un conseil important pour réduire la charge que représente l'évaluation : Chaque fois que c'est possible, utilisez des données de recherche qui existent déjà pour minimiser le travail de collecte de données originales. Mercy Corps illustre ce principe par une recherche qu'il a entreprise pour tester la validité des théories du changement de son programme d'édification de la paix pour les jeunes du Kenya.* Cette recherche se basait principalement sur l'analyse de données provenant d'enquêtes dans les ménages qui avaient déjà été faites par Mercy Corps et Afrobarometer.** En utilisant des données publiées par Afrobarometer, le travail original sur le terrain n'a pris que deux semaines en tout et a été utilisé principalement pour collecter des données qualitatives pour faire la triangulation et faciliter l'interprétation des résultats de l'analyse des données quantitatives d'Afrobarometer. Même si cette recherche n'était pas « gratuite, » Mercy Corps est convaincu qu'elle a mieux réussi qu'une évaluation normale à « minimiser le temps demandé au personnel du programme. »

* Le rapport de cette recherche est disponible sur : <http://www.mercycorps.org/resources/youthEDconflictstudy>.

** Afrobarometer (<http://www.afrobarometer.org/>) est un organisme indépendant de recherche qui mesure régulièrement l'atmosphère sociale, politique et économique en Afrique.

Les résultats d'évaluation devraient être abordés dans presque toutes les réunions régulières de gestion. Une organisation, par exemple, a inclus les résultats ou les questions d'apprentissage des

évaluations comme une partie normale de l'ordre du jour de ses réunions d'équipe (cf. encadré ci-dessous). De la même manière, les discussions de gestion de nouveaux produits de communication peuvent comprendre une question ou deux sur la manière dont les résultats actuels d'évaluation de l'organisation seront présentés. Pour que l'évaluation soit utilisée efficacement, on a besoin d'une bonne carte de toutes les activités régulières dans lesquelles les utilisations de l'évaluation peuvent être intégrées sans trop de mal et tenir un registre pour voir si ces moments où l'on parle des évaluations ont bien lieu régulièrement.

Un thème similaire, celui de la capacité du personnel, a aussi été souvent cité comme une contrainte et la solution proposée propose de plutôt se baser sur des systèmes et pratiques existants plutôt que d'en créer de nouveaux. Plutôt que de créer des formes générales et distinctes de formation, qui ont été notées comme inefficaces dans l'enquête en ligne, une des personnes interrogées a suggérer de créer « les bons espaces et les directions pour l'utilisation des résultats. Nous devons fournir des étapes claires et pratiques résultant de ces données. »⁹

⁹ « How We Are Using Impact Evaluations » : rapport d'enquête auprès des membres d'InterAction. <http://www.interaction.org/document/survey-report-how-we-are-using-impact-evaluations>.

Mercy Corps a démarré une série de réunions appelées « Évènements sur l'évaluation pour l'apprentissage organisationnel » (connus sous le nom EVOLVE). Ces réunions rassemblent un large éventail d'employés travaillant dans le même secteur, à la fois sur le terrain et au siège, et les implique dans une discussion pour réfléchir à l'évaluation présentée ainsi qu'à leur propre expérience pour répondre à des questions cruciales pour leur domaine de programmation. Ces synthèses d'évaluations au niveau sectoriel ou thématique aident à trouver les résultats clés d'un ensemble d'évaluations et à résumer d'importants points à garder en mémoire pour les approches sectorielles et la conception de nouveaux programmes. Même si ces sessions sont reconnues comme importantes pour l'apprentissage, la direction de Mercy Corps fait remarquer qu'elles demandent « beaucoup de temps de la part de spécialistes de l'appui au secteur, de personnel de conception, suivi et évaluation (DM&E) et de membres de l'équipe du programme, » peut-être plus de temps que ce qui peut être maintenu dans la durée. Ceci fait resurgir un thème majeur de la présente note d'orientation : le mode par défaut des organisations est de sous-investir dans l'utilisation des évaluations.

Du fait de l'impératif trans-organisationnel de l'utilisation de l'évaluation, on a besoin d'outils de gestion appropriés. Les sociétés de conseil en management ont une grande expérience de ce type de défis. La fiche de score de projet (le projet, dans le cas présent, étant une évaluation) qui regroupe les fiches de score de l'organisation jusqu'au plus haut niveau, est une approche appréciée. Parmi les indicateurs, il devrait y avoir le moment et la qualité des contributions des employés ainsi que les méthodes de mesure de l'utilisation après le rapport (comme celles qui ont été présentées ci-dessus, dans l'exposition du thème 1).

Selon Mercy Corps, les premiers résultats d'un autre outil courant de gestion, les normes minimales de gestion des programmes, sont positifs. Les normes servent à « lier toutes les fonctions et processus de gestion et à 'fermer le circuit' de

la conception à la mise en œuvre à l'évaluation à l'apprentissage et de nouveau à la conception. »

L'article « Principles into Practice » récemment publié par Millenium Challenge Corporation (MCC) fait écho à ces suggestions et d'autres suggestions pratiques de systèmes conjoints permettant l'utilisation de l'évaluation d'impact.¹⁰ Le rapport de MCC donne une illustration utile des difficultés particulières de l'utilisation de l'évaluation d'impact pour aider à l'apprentissage dans le contexte de l'agriculture, où il peut être particulièrement difficile d'obtenir des mesures convaincantes qui permettront l'attribution.

Ces types de solutions demandent qu'on y consacre du temps (ce qui est généralement moins vu comme un problème, même si l'article de MSS note une tendance à sous-estimer ce que l'évaluation d'impact demande des personnes qui font la mise en œuvre du projet) et, de manière plus controversée, de l'argent. L'évaluation est chroniquement sous-financée, ce qui signifie que *l'utilisation de l'évaluation* est virtuellement non financée. Plusieurs des personnes interrogées ont dit que le financement de l'évaluation ne couvrait souvent pas les coûts réels de la création et de la mise en œuvre d'une réponse conjointe. Ceux qui avaient l'impression de progresser vers le point où ils auraient des systèmes appropriés en place, avaient un financement de base non assigné.

À partir de la présentation des thèmes 1 et 2, nous pouvons résumer cette partie de la note d'orientation en une liste de vérification opérationnelle pour l'utilisation des évaluations.

¹⁰ Katherine Farely, Sarah Lucas, Jack Molyneaux et Kristin Penn, « Impact Evaluations of Agriculture Projects, » Millenium Challenge Corporation, série Principles into Practice, octobre 2012. <http://www.mcc.gov/documents/reports/paper-2012001116901-principles-impact-evaluations.pdf>.

Liste de vérification opérationnelle pour l'utilisation des évaluations

Planification et gestion

1. Élaborer une proposition de valeur pour chaque utilisateur potentiel.
2. Estimer quels indices seront utiles à quel utilisateur et à quel moment.
3. Recruter dans toutes les unités de l'organisation une équipe qui devra s'assurer que les besoins des utilisateurs identifiés sont satisfaits.
4. Chaque fois que possible, utiliser à plein les données de recherche existantes pour diminuer le travail que représente pour les employés la collecte de données originales.
5. Développer pour les évaluations une stratégie de communication qui différencie entre les communications internes et externes et comprend des formats de compte rendu appropriés aux utilisateurs.
6. Cartographier les systèmes et activités existants pour trouver des occasions d'y inclure de petites mesures pour l'utilisation de l'évaluation.
7. Inclure de façon habituelle des discussions sur les résultats d'évaluation dans les réunions du personnel.
8. Voir si les évaluations sont connues et utilisées grâce à une fiche de score qui regroupe les fiches de score de l'organisation jusqu'au plus haut niveau. Parmi les indicateurs, il devrait y avoir la rapidité et la qualité des contributions des employés ainsi que les actions qui en résultent.

Implication des utilisateurs et mesure de l'utilisation et de l'impact de l'évaluation

9. Avant le début de l'évaluation, demander aux utilisateurs de tester les hypothèses et les indicateurs proposés pour l'évaluation et de déterminer quand et comment il vaudrait mieux rendre compte des résultats.
10. Valider les résultats provisoires et approfondir les interprétations lors de consultations avec les utilisateurs.
11. Faire des études un mois après les rapports sur l'évaluation pour voir où et comment les résultats de l'évaluation sont connus (sensibilisation) et utilisés.
12. Faire des études six mois après les rapports sur l'évaluation pour voir comment l'évaluation a pu changer les convictions ou les comportements des utilisateurs.

4. Thème 3 : Incitations et récompenses

Étant donné les grandes difficultés à mener et à utiliser l'évaluation d'impact, quelles incitations les personnes et les institutions ont-elles à les entreprendre ?

L'approche la plus persuasive que nous connaissons pour cette question cruciale vient du théoricien de l'apprentissage organisationnel Edgar Schein. Il a noté que les organisations ont des tendances à faire les choses comme elles les ont toujours faites, jusqu'à ce que les façons de faire « testées et approuvées » ne fonctionnent plus. La raison n'en est pas évidente. C'est, a-t-il découvert, parce que les organisations ont toutes ce qu'il appelle une « angoisse d'apprendre », l'angoisse qui naît quand on doit changer et apprendre quelque chose de nouveau. Cette angoisse empêche les organisations d'apprendre. L'angoisse d'apprendre est tellement forte qu'elle ne peut être vaincue que par « l'angoisse pour la survie », l'angoisse qui naît quand elles se rendent compte que si quelque chose ne change pas, elles ne survivront pas. Dans les organisations internationales de développement, l'angoisse pour la survie est rare et n'est jamais associée avec le fait de ne pas bien utiliser les évaluations d'impact. Si Schein a raison, à moins que de nouvelles forces externes n'apparaissent, nous ne pouvons pas nous attendre à des progrès importants dans l'utilisation de l'évaluation.

De nouvelles forces externes augmentent inexorablement l'angoisse pour la survie. Deux d'entre elles sont en lien avec les tendances dans les pratiques : plus de plaidoyer et une gestion plus professionnelle.

Comme de plus en plus d'organisations font des activités de plaidoyer, pour réussir (« survivre, »

pour utiliser le terme de Schein), elles doivent justifier leurs positions par des preuves valables.

La tendance générale vers une gestion plus formelle et plus professionnelle signifie une plus grande utilisation de méthodes de mesure. Plus de méthodes de mesure créent une plus forte demande pour des preuves solides d'impact.

4.1. Une obligation croissante de rendre des comptes

Mais la principale force extérieure est l'obligation croissante de rendre des comptes pour les bénéficiaires publics en général (gouvernementaux et privés/non gouvernementaux) et particulièrement des approches de la reddition de comptes basées sur la transparence. Comme l'austérité augmente, la pression pour mieux prouver les résultats augmente aussi.

Le Bureau de la gestion et du budget des États-Unis a fixé en 2012 de nouvelles normes qui encouragent les programmes à faire des études rigoureuses de leur efficacité.¹¹ Les programmes de services sociaux, d'éducation et de santé financés par l'état fédéral doivent respecter des normes de mesure de l'impact de plus en plus sévères. Si la politique d'évaluation de l'USAID est moins rigoureuse, elle va dans la même direction de exiger que l'USAID publie toutes les évaluations qu'elle finance.¹²

Dans ce qui est peut-être révélateur de la direction de ce qui devrait être exigé comme comptes rendus des organisations américaines de développement international, le projet de loi 2012 sur les affectations à l'étranger est sorti de la conférence Sénat - Chambre avec une disposition :

¹¹ « Use of Evidence and Evaluation in the 2014 Budget, » Bureau de la gestion et du budget. <http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/omb/memoranda/2012/m-12-14.pdf>.

¹² <http://blog.usaid.gov/2011/01/usaid-evaluation-policy-setting-the-standard/>.

« améliorer l'efficacité de l'aide humanitaire grâce à un flux continu et juste de données de feedback, obtenues de manière indépendante. Ce feedback permettra aux agences d'assistance comme aux bailleurs de fonds d'avoir une meilleure compréhension des perceptions des populations affectées, si l'aide qu'elles reçoivent correspond à leurs besoins, dans quelles mesure elles ont confiance dans les gens qui les aident et si elles trouvent que ça vaut la peine de donner un feedback. Quand elles sont transmises au Congrès et publiées, des données de feedback de ce type, qui sont une base permettant de comparer et contraster la performance perçues des prestataires d'aide, peuvent être une incitation à transformer le principe de reddition de comptes aux bénéficiaires en des améliorations pratiques sur le terrain et des économies. »

Certains gouvernements à travers le monde vont plus loin qu'un durcissement des normes pour rendre compte des indices et envisagent maintenant sérieusement de structurer leur financement de manière à pouvoir seulement « payer pour la réussite, » définie comme la réalisation d'effets mesurables pré-identifiés.¹³ Cette approche a fait naître une innovation dans la financement, connue sous le nom de *Social Impact Bonds* (obligations à impact social), qui utilise des investissements du secteur privé et dont les intérêts ne sont payés par les gouvernements que quand les effets cibles sont atteints.¹⁴

13 Le Gouvernement des États-Unis est parmi les leaders. Voir par exemple les Départements d'état de la Justice et du Travail sur <http://www.whitehouse.gov/omb/factsheet/paying-for-success>. Cette approche se répand rapidement partout dans le monde.

14 Vous trouverez un rapport récent de McKinsey et Co. Sur les possibilités d'application des *Social Impact Bonds* (obligations à impact social) sur <http://mckinseysociety.com/social-impact-bonds/>.

4.2. Des changements dans le modèle des dons pour le développement international, grâce à Internet

Les organisations privées, non gouvernementales, demandent aussi de plus souvent de rendre des comptes, mais le principal moteur du changement est Internet, qui représente une menace essentielle pour la « routine » des ONG internationales. Les places de marché en ligne pour les dons, comme GlobalGiving et Kiva offrent un nouveau modèle de dons, permettant à des citoyens de donner individuellement directement à des groupes communautaires dans le monde en développement, via les plateformes de leur place de marché pour les dons. La Fondation Hewlett a répertorié dans une base de donnée plus de 100 de ces « plateforme du don. »¹⁵

Donner directement à des groupes locaux via une place de marché sur Internet implique un modèle différent de reddition de comptes. Les plateformes de dons rassemblent des indices d'impact des organisations listées sur leurs sites et informent les donateurs sur la manière d'allouer leurs dons aux organisations les « plus efficaces, » souvent en partenariat avec des évaluateurs d'organisations charitables tiers.

Le plus grand évaluateur d'organisations charitables du monde, Charity Navigator, qui a maintenant plus de 3,5 millions d'utilisateurs différents par an, s'est rendu compte que ses évaluations influençaient des milliards de dollars de dons individuels chaque année. Charity Navigator a maintenant 10 ans d'existence et jusqu'à récemment, il utilisait un modèle de notation basé uniquement sur la santé financière et la bonne gouvernance. En partie en réponse à des critiques notant que cette approche

15 Cette base de données est un document de travail interne pour un groupe d'environ 35 leaders du secteur à but non lucratif qui se sont réunis sous l'appellation « Markets for Good » (les marchés pour le bien). On peut le trouver sur : <http://www.marketsforgood.org/>.

à deux dimensions ne montrait pas l'efficacité de l'organisation charitable, Charity Navigator a annoncé qu'il allait commencer à noter les organisations sur la qualité des preuves de résultats dans leurs rapports¹⁶

4.3. Cultiver une culture de l'apprentissage

Avec ces vents du changement dans leurs voiles, les « intrapreneurs » peuvent faire beaucoup pour rester à l'avant de la courbe de la reddition de comptes.

L'utilisation de l'évaluation d'impact correspond à la culture de l'apprentissage d'une organisation. Le premier travail est de créer une culture de l'apprentissage solide et habilitante dans l'organisation. Il existe une riche littérature sur ce sujet, dont des documents traitant spécifiquement des ONG internationales et de l'apprentissage. Les six étapes qui suivent sont validées par la littérature :

1. **Adhésion de la direction.** Les cultures de l'apprentissage sont fabriquées, elles ne viennent pas toutes seules. Elles demandent un appui fort et durable de la direction. Si le niveau de départ est bas, l'équipe de S&E peut travailler avec la direction pour apporter une série de messages sur l'importance de l'apprentissage tirés des évaluations d'impact et sur les nouvelles pratiques permettant de faire une place à cet apprentissage.
2. **Faire une revue interne des incitations à l'apprentissage et des facteurs dissuasifs.** Une fois que vous savez comment l'apprentissage est découragé (par exemple dans la manière dont l'échec est perçu et pénalisé), il est possible de redémarrer un processus de création de culture en faisant un bûcher de tous les facteurs décourageant l'apprentissage.

¹⁶ « Where We are Headed, » Charity Navigator. <http://www.charitynavigator.org/index.cfm?bay=content.view&cpid=1193>.

3. **Créer des occasions de réflexion où des questions d'apprentissage sont discutées.** Celles-ci peuvent, et doivent, être de nature diverse et avoir des éléments communs. Elles peuvent aller de :
 - a. Des déjeuners-causeries « Rencontre avec l'évaluateur » (qui fonctionnent mieux s'ils commencent dès la phase de conception de l'évaluation et continuent jusqu'aux discussions sur les résultats) à
 - b. Des revues formelles de la progression de l'évaluation lors de réunions de l'équipe de gestion, à
 - c. De brèves présentations des résultats lors de réunions du personnel, à
 - d. Des présentations lors de réunions régulières du personnel des programmes qui préparent un plan pour que les résultats de l'évaluation soient utilisés.
4. **Commencer à donner des récompenses pour les réussites en apprentissage** – par opposition à « bien s'en sortir » dans une évaluation – en le reconnaissant ou même avec une rémunération.
5. **Intégrer l'utilisation de l'évaluation dans les descriptions de postes et les évaluations de performance.** Au minimum, toute personne qui commande une évaluation ou qui contribue à une évaluation devrait avoir la responsabilité de s'assurer que les résultats sont utilisés.
 - a. Il est important de reconnaître qu'une responsabilité personnelle entraîne une autre sorte d'anxiété : « Jugera-t-on que ma performance est mauvaise ? » Si on inclut la responsabilité pour l'évaluation dans les descriptions de postes, il faudra créer les conditions permettant des discussions franches et

honnêtes des résultats. Il s'agit de la responsabilité de permettre un apprentissage, pas d'avoir de « bons » résultats d'évaluation. Le pire échec dans le développement est de ne pas réussir à tirer des leçons de notre travail.

6. **Utiliser et gérer énergiquement les outils d'utilisation de l'évaluation qui sont décrits dans le thème 2 de la présente note.**

4.4. Apprentissage collectif

Dans la ligne des idées de Schein sur la lutte épique entre l'angoisse d'apprendre et l'angoisse pour la survie, la chose la plus importante que puisse faire le secteur du développement international pour encourager une utilisation efficace des évaluations d'impact serait de lancer un projet de tests de performance. Comme celui-ci ne coûterait pas très cher, il pourrait être financé par une petite cotisation des utilisateurs, dont la participation serait volontaire.

Voici six étapes pour établir un tel projet de tests de performance :

1. Recruter un groupe initial d'au moins 10 organisations qui sont d'accord pour participer.
2. Le groupe fondateur fixe le montant des cotisations et les règles de participation au projet relatives à la confidentialité, à la transparence et à l'inclusion d'autres participants au cours de la première année.
3. Le groupe fondateur fixe au maximum 12 indicateurs d'utilisation de la performance que tous les participants suivront et dont ils rendront compte.
4. Les participants suivent les mesures convenues et en font un rapport tous les trimestres.

5. Les mesures contenues dans les rapports sont analysées et rapportées selon les règles prévues.
6. Les participants se rencontrent en personne ou de manière virtuelle entre deux rapports trimestriels pour interpréter les données et partager sur leur expérience.

Après quatre cycles de rapports, faire une évaluation formative pour réviser les outils de mesure et les procédures d'apprentissage et élaborer un plan pour faire progresser le projet, par exemple en recrutant plus de membres.

On peut commencer à voir des groupes qui sont peut-être des précurseurs d'un tel projet de tests de performance dans des secteurs particuliers. Par exemple, dans le secteur de l'agriculture, un groupe de travail informel d'agences gouvernementales d'aide et de fondations internationales a créé un Ordre du jour de l'apprentissage dans la sécurité alimentaire, qui fixe des questions prioritaires

« ...pour lesquelles il manque des indices et des réponses et qui pourraient avoir la contribution la plus importante aux efforts d'amélioration des programmes de sécurité alimentaire dans le monde entier. L'Ordre du jour de l'apprentissage dans la sécurité alimentaire représente un effort intense pour encourager l'apprentissage basé sur les preuves chez les partenaires travaillant dans les secteurs de l'agriculture, de la croissance économique et de la nutrition. Il donne un cadre de priorités sur lesquelles les partenaires peuvent se concentrer et vers lesquelles diriger la programmation de leur travail de S&E. »¹⁷

¹⁷ Document de travail interne non publié daté du 20 septembre 2012.

Résumé

La série de notes d'orientation d'InterAction sur l'évaluation d'impact est une référence complète d'initiation pour les organisations internationales de développement. Elle présente les pourquoi et les comment de l'évaluation d'impact tout en donnant les références de documents plus détaillés et techniques.

Cette note, la dernière de la série, s'intéresse à l'utilisation des évaluations d'impact. L'argument principal de cette note est que la norme d'excellence pour une évaluation d'impact n'est pas une méthodologie ou une autre, mais plutôt si l'évaluation est utilisée, et dans quelle mesure elle est bien utilisée, pour améliorer et accélérer les résultats de développement.¹⁸ Les lecteurs de cette note d'orientation doivent bien comprendre que les auteurs de la note ne considèrent pas que l'une des méthodes d'évaluation soit fondamentalement supérieure aux autres. Ils ont plutôt essayé de donner les concepts et les conseils pratiques qui permettront aux praticiens de concevoir et de mener les évaluations d'impact les mieux adaptées à leurs objectifs. Et quelles que soient les méthodologies employées, cette note d'évaluation finale insiste sur le fait que la question la plus importante qu'il faut poser sur l'évaluation et à laquelle il faut répondre est « Et alors ? »

La mesure déterminante d'une évaluation est : Comment cette évaluation sert-elle de base à des actions ultérieures ? L'approche et les pratiques recommandées dans cette note d'orientation sont présentées pour permettre à toutes les évaluations d'impact que vous ferez d'être excellentes par rapport à cette mesure. Tout au long de cette note nous avons tiré la sonnette d'alarme : en l'absence de plans bien posés, appuyés par une gamme de pratiques de

¹⁸ L'auteur remercie Jodi Nelson, Directrice de la Planification et de l'amélioration de l'impact à la Fondation Bill & Melinda Gates pour cette formulation de la norme d'excellence pour l'évaluation.

gestion, les organisations choisissent par défaut une très faible utilisation des résultats de l'évaluation. Même les meilleurs plans et les meilleures pratiques n'ont que peu de chance d'aboutir à une utilisation rigoureuse de l'évaluation dans la durée s'il n'y a pas des incitations internes et externes pour renforcer l'utilisation efficace des évaluations. La note indique que les tendances actuelles favorisent une meilleure utilisation des indices. Mais l'équilibre des incitations favorise encore largement le statu quo où l'utilisation de l'évaluation n'est pas bien suivie ni gérée.

Références

Personnes interrogées

Nom, titre et organisation au moment de l'entretien

- Amy Biel, Monitoring and Evaluation Specialist, Heart to Heart
- Anna Young, Senior Director, Strategy and Learning, Mercy Corps
- Dale Hill, Senior Monitoring and Evaluation Advisor, American Red Cross
- Elena Vinogradova, Research Scientist, Education Development Center
- Guy Sharrock, Senior Advisor for Monitoring & Evaluation, Catholic Relief Services
- Holta Trandafilii, Design, Monitoring & Evaluation Specialist, World Vision
- Jeannie Annan, Director of Research, Evaluation and Learning, International Rescue Committee
- Kristin Penn, Senior Director of Agriculture, Millennium Challenge Corporation
- Maby Palmisano, Senior M&E Director, ACDI/VOCA
- Maliha Khan, Director, Learning, Evaluation and Accountability Department, Oxfam America
- Rienzzie Kern, Senior Director Planning, Monitoring & Evaluation, Heifer International

Documents publiés

Bamberger, M. and Kirk. A. *Making Smart*

Policy : Using Impact Evaluation for Policymaking. Banque mondiale, 2009. http://siteresources.worldbank.org/INTISPMA/Resources/383704-1146752240884/Doing_ie_series_14.pdf.

Cousins, J. and Leithwood, K. « Current Empirical Research on Evaluation Utilization, » *Review of Educational Research*, 1986. Vol. 56, No. 3, Pp. 331-364.

Farley, K. et al. « Principles into Practice : Impact Evaluations of Agriculture Projects, » Millennium Challenge Corporation, 2012. <http://www.mcc.gov/documents/reports/paper-2012001116901-principles-impact-evaluations.pdf>.

Hallam, A. « Harnessing the Power of Evaluation in Humanitarian Action : An initiative to improve understanding and use of evaluation, » ALNAP, 2011. <http://www.alnap.org/pool/files/evaluation-alnap-working-paper.pdf>.

Johnson, K. et al. « Research on Evaluation Use : A Review of the Empirical Literature From 1986 to 2005, » *American Journal of Evaluation*, 2009. Vol. 30 No. 3, Pp. 377-410.

Ledermann, S. « Exploring the Necessary Conditions for Evaluation Use in Program Change, » *American Journal of Evaluation*. 2012. Vol.33 No. 2, Pp. 159-178.

Patton, M. *Utilization-Focused Evaluation*, 4th edition. London : SAGE, 2008.

« Actionable Measurement at the Gates Foundation, » The Bridgespan Group Blog. <http://www.bridgespan.org/Blogs/Measuring-to-Improve/September-2012/Actionable-Measurement-at-the-Gates-Foundation.aspx#UHvzYRizl4A>.

« As I Recall—Or How to Take Advantage of Less-Than-Successful Evaluation Experiences, » *The Canadian Journal of Program Evaluation Numéro spécial* 2010. Vol. 25 N° 3. http://cjpe.ca/site.cgi?s=4&ss=21&_lang=en&volume=2010//3. *Présente 11 cas d'évaluations qui n'ont pas produit les résultats escomptés.*

« Designing a Better Partnership, » Center for Effective Philanthropy Blog. http://www.effective-philanthropy.org/blog/2012/10/designing-a-better-partnership/?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3Aeffectivephilanthropy+%28The+CEP+Blog%29.

« Making an Impact : Impact measurement among charities and social enterprises in the UK, » New Philanthropy Capital. <http://www.thinknpc.org/publications/making-an-impact/>.

« State of Evaluation : Evaluation Practice and Capacity in the Nonprofit Sector, » Innovation Network. http://www.innonet.org/client_docs/innonet-state-of-evaluation-2010.pdf.

« How We Are Using Impact Evaluations, » Keystone Accountability. <http://www.interaction.org/document/survey-report-how-we-are-using-impact-evaluations>.