

Défis dans la conduite de l'évaluation du développement: gérer les sensibilités

Le présent article est une réflexion sur les défis auxquels les évaluateurs font souvent face dans la réalisation des évaluations du développement. L'analyse s'appuie sur l'expérience personnelle acquise par l'auteur surtout en Afrique et en Asie. Les défis rencontrés dans le processus d'évaluation du fait des bailleurs de fonds et des réalisateurs de projets ou programmes sont notamment, la peur de l'évaluation, le détachement des projets/programmes de leur contexte, l'insuffisance des ressources allouées à l'évaluation, les barrières linguistiques et culturelles, et la sensibilisation insuffisante ou illusoire des destinataires/bénéficiaires des services proposés par les projets/programmes et des autres parties prenantes. Nous concluons que les clients à l'origine de ces difficultés ont une connaissance insuffisante de l'essence même de l'évaluation, ne planifient pas ou ne budgétisent pas l'évaluation. Avant la mise en œuvre d'un projet ou d'un programme, les réalisateurs et les administrateurs doivent au préalable suivre une formation en suivi-évaluation. Cette exigence peut aussi être érigée en condition nécessaire pour bénéficier des financements pour un projet ou un programme de développement.

Pindai M. Sithole,
Centre pour le Développement et la Recherche en Évaluation Internationale Afrique

Introduction

DANS le présent article, l'analyse est centrée autour de certains défis auxquels les évaluateurs font souvent face dans leur travail. Les questions mises en lumière sont largement fondées sur l'expérience de l'auteur dans le domaine de l'évaluation du développement en Afrique et en Asie. L'analyse des questions et les solutions préconisées ont été enrichies par les échanges entre l'auteur et des confrères évaluateurs, sur ce sujet, et par des revues documentaires. Et ce, dans un contexte où l'évaluation n'est pas un simple exercice rituel, mais la pierre angulaire de toute initiative de développement. L'évaluation est ainsi partie intégrante de tout projet/programme de développement puisqu'elle permet de déterminer la viabilité, la valeur ajoutée ou le changement apporté par un projet (Gertler et al. 2011, Lee 1999; Royse, Thyer & Padgett 2006 et Scriven 1991).

Défis récurrents de l'évaluation

L'analyse réflexive a été mise à contribution pour conceptualisation et la synthèse des défis rencontrés dans l'évaluation, ainsi que les solutions. Les principaux défis abordés sont concentrés sur les problèmes de comportement en matière d'évaluation qui sont attribués au client. Dans cet article, le client désigne l'individu ou le groupe d'individus qui a commandé l'évaluation. En d'autres termes, il s'agit

de la partie prenante à l'évaluation dont le projet ou le programme est évalué. Les principaux défis relevés sont: i) la peur de l'évaluation; ii) le détachement de l'élaboration du projet/programme de son contexte; iii) l'insuffisance des ressources mobilisées pour l'évaluation; iv) l'incidence de la culture et de la langue sur la collecte de données; et v) la sensibilisation et la mobilisation pour l'évaluation et la subjectivité dans la sélection des participants.

La peur de l'évaluation

À l'observation, certains réalisateurs de projets ou programmes et les partenaires financiers redoutent l'évaluation en général, de la même manière que certains craignent les audits financiers. Trois facteurs semblent expliquer cette peur regrettable: a) l'idée que les conclusions de l'évaluation peuvent être négatives et entraîner des pertes d'emploi; b) le sentiment humain qui fait que l'on a honte chaque fois que les résultats sont inférieurs aux attentes; c) l'impression que l'évaluation est un processus hautement technique que peu de gens comprennent au sein d'une organisation. Ensemble, ces trois raisons illustrent parfaitement la compréhension erronée de l'essence de l'évaluation. Avec une telle perception, il est probable que les administrateurs et les réalisateurs de projets/programmes ne s'intéressent qu'aux rapports d'évaluation qui mettent l'accent sur les aspects positifs de leurs projets/programmes (Aucoin et Jarvis, 2004). De toute évidence, la peur de l'évaluation décrite ici est la preuve ►



► que le rôle de l'évaluation dans le développement n'est pas bien compris par les administrateurs et les réalisateurs de programmes. Dans ce contexte, les évaluations et les évaluateurs ne sont généralement pas accueillis avec enthousiasme et dans un esprit de collaboration.

Pour surmonter ces difficultés, deux solutions interdépendantes sont envisageables. La première consiste à initier tout le personnel de l'organisation au suivi-évaluation et le doter des compétences en la matière. Le contenu de la formation varierait en fonction des niveaux des

membres du personnel de l'organisation. Le personnel des unités opérationnelles aurait évidemment besoin d'une formation plus pointue par rapport à celui de la haute direction. À titre complémentaire, les évaluateurs doivent tenir des réunions d'évaluation avec le client à des étapes capitales du processus d'évaluation jusqu'à la soumission du projet de rapport. L'expérience de l'auteur montre que les réunions d'évaluation permettent de réduire ou éliminer la peur ressentie par le client puisqu'elles deviennent des plateformes constantes de rétroaction et de validation entre l'évaluateur et le client. ►►

► **Détachement de l'élaboration d'un projet/programme de son contexte**

À ce jour, s'agissant des ressources de développement, les pays occidentaux développés sont les principaux bailleurs de fonds des initiatives de développement, y compris en Afrique. Ce qui explique en partie la diversité culturelle qui caractérise souvent la conceptualisation, la formulation, la mise en œuvre et l'établissement des rapports de projets. Si la formulation du projet n'est pas faite avec soin, elle peut être inadaptée à plusieurs égards, diminuant ainsi les chances d'atteindre des résultats qui apportent le changement souhaité (Lauring, 2008). L'inadaptation ou le manque de pertinence contextuelle est principalement due à la diversité des situations culturelles, religieuses, économiques et politiques, ainsi qu'aux histoires économique-politiques des pays africains. C'est sur cet aspect que Wynn, Dutta et Nelson (2005) insistent en affirmant que *«[l]es interventions efficaces dans les pays développés peuvent être inefficaces dans les pays en développement dont les caractéristiques sociales, économiques, culturelles et infrastructurelles peuvent influencer sur la mise en œuvre d'un projet et sur ses résultats»*.

Il ressort de l'expérience de l'évaluation des programmes communautaires que les partenaires financiers et les réalisateurs n'accordent pas de l'importance aux protocoles d'entrée en contact avec les autorités traditionnelles et politiques locales. Comme en témoigne le temps alloué à l'évaluateur pour la collecte des données au sein des communautés et qui tient rarement compte de ces protocoles. Dans la réalité, l'évaluateur est obligé de respecter ces protocoles, mais le client peut se montrer réticent à modifier le chronogramme des activités sur le terrain, quand bien même le respect de certains de ces protocoles nécessite beaucoup de temps. Par exemple, retrouver le domicile d'une autorité traditionnelle peut demander du temps. Le mauvais état ou l'absence

de routes peut poser des défis logistiques et obliger l'évaluateur à se déplacer à pied. Parfois, les autorités traditionnelles peuvent exiger du client qu'il respecte ces protocoles ou, à tout le moins, leur présente l'évaluateur désigné et confirme qu'il est habilité à collecter des données sur leur territoire pour l'évaluation du projet/programme. (Sithole, 2016). Honable (1986: 7) attirent l'attention sur ce piège de l'évaluation communautaire et soulignent que «les capacités de gestion des personnes et des ressources doivent être indigénisées si l'on veut qu'un projet contribue à une réussite durable». Chambers (1995) en convient puisqu'il soutient qu'il est tout à fait possible de réussir la conception, la mise en œuvre et la durabilité des projets et programmes si les personnes dont les vies ont besoin d'un changement positif sont comprises dans leur contexte et associées véritablement au projet. En effet, on estime que des projets/programmes bien adaptés au contexte ont plus de chances de réussir la théorie du changement que ceux qui sont inadaptés; un avis partagé par Matunhu (2011) et Rodney (1972) dans leurs analyses historiques mais séparées de la manière dont les colonisateurs européens ont sous-développé l'Afrique à travers un processus systématique qu'ils ont qualifié d'«étouffement de la culture africaine».

Comme solution au détachement des projets/programmes de leur contexte, les partenaires financiers, les administrateurs et les réalisateurs peuvent procéder à une analyse contextuelle globale afin de guider la conception, la mise en œuvre, le suivi-évaluation, l'apprentissage et l'établissement des rapports. Pour ce faire, ils peuvent recourir à plusieurs techniques, notamment l'analyse PESTEL. L'acronyme PESTEL renvoie aux facteurs ci-après: P pour facteurs politiques, E pour facteurs économiques, S pour facteurs sociaux, T pour facteurs technologiques, E pour facteurs environnementaux et L pour facteurs légaux ou juridiques. En bref, la pertinence de l'application de ces ►

► six piliers du PESTEL dans l'analyse contextuelle tient aux raisons suivantes: i) les facteurs politiques permettent d'évaluer et de comprendre les caractéristiques politiques du pays, notamment les questions sensibles et ce qui est considéré comme «politiquement correct» pour la réussite d'un projet/programme de développement; ii) les facteurs économiques permettent de comprendre la structuration et le fonctionnement de l'économie nationale, ainsi que ses liens avec la situation politique; c) les facteurs sociaux concernent les cadres socio-culturels normatifs du pays qui facilitent ou freinent le développement; d) les facteurs technologiques permettent de comprendre en quoi les diverses technologies utilisées dans le pays favorisent ou freinent le développement; e) les facteurs légaux ou juridiques sont essentiels pour garantir que toute initiative de développement est conçue et mise en œuvre dans le respect des lois et politiques en vigueur dans le pays; f) les facteurs environnementaux renvoient aux aspects géopolitiques du pays qui incluent les régimes météorologiques, le relief et les questions liées à la protection de l'environnement, et toutes les politiques connexes. En bref, il est important pour les partenaires financiers et les réalisateurs d'avoir une bonne maîtrise et une bonne compréhension des indicateurs portant sur les six piliers dans le pays où le projet/programme de développement sera mis en œuvre.

Insuffisance des ressources allouées à l'évaluation

Certes, la plupart des partenaires financiers des initiatives de développement accordent de l'importance à l'évaluation, mais ils y consacrent parfois des ressources insuffisantes, notamment en temps et en argent. Parmi les ressources que les évaluateurs jugent parfois limitées figurent le budget de l'évaluation et le temps imparti à l'évaluation.

L'insuffisance des fonds alloués à l'évaluation s'explique notamment par le fait que certaines organisations ne disposent pas d'un véritable plan d'évaluation et d'apprentissage. Dans ce cas, l'évaluation tend à devenir une activité à laquelle on consacre l'excédent budgétaire et non une priorité et une initiative délibérée destinée à produire des changements. Une telle attitude ou culture institutionnelle ne facilite pas le travail des évaluateurs parce que l'importance accordée à chaque évaluation varie selon qu'il s'agit de l'évaluateur ou du client.

En ce qui concerne le temps pris comme ressource d'évaluation, parfois des délais très brefs sont impartis à l'évaluateur et un temps irréaliste alloué aux différentes tâches. C'est généralement le cas lorsque les partenaires financiers ou les réalisateurs commandent une évaluation trop tard dans le cycle du projet/programme. Autrement dit, l'évaluation est réalisée dans la précipitation pour tenir les délais avant la clôture officielle du projet/programme conformément à l'accord de financement. La commande tardive d'une évaluation pourrait résulter des retards rencontrés au cours du processus de mise en œuvre, dont certains pourraient être hors du contrôle des évaluateurs. Par ailleurs, cela peut aussi être simplement une stratégie pour gagner du temps et achever les activités pour lesquelles on accuse du retard. En général, la culture africaine est synchrone et il n'est pas rare que les gens consacrent du temps à des activités non prévues et modifient par conséquent le calendrier des autres activités. Mais, dans la culture occidentale le temps est perçu comme un phénomène séquentiel et très peu ou rien n'est fait pour faire place à des événements imprévus (Amponsah, 2012). Lorsque le réaménagement du temps n'est pas envisagé dans l'éventualité de circonstances imprévues, pour faire face à la situation, on peut réduire la taille de l'échantillon ►►

► d'évaluation et/ou le nombre d'outils de collecte des données. Évidemment, cette réduction du nombre d'outils de collecte des données réduit la capacité de triangulation, et en conséquence, la validité des données d'évaluation.

Pour relever ces défis, deux solutions sont envisageables. La première consiste à s'assurer que l'évaluation est prévue dans tout projet/programme de développement avec un budget clairement établi. Dans la deuxième, les partenaires financiers et les réalisateurs pourraient déployer des efforts concertés pour comprendre la manière dont les Africains perçoivent le temps dans le discours du développement afin de pouvoir allouer du temps suffisant à l'évaluation. Plus important encore, on pourrait aussi essayer de mieux comprendre l'importance accordée au temps à diverses périodes de l'année dans un pays ou une région d'Afrique. Par exemple, au Zimbabwe ou en Afrique australe en général, les habitants des zones rurales attachent beaucoup d'importance au temps des activités agricoles entre octobre et avril. Dans ce cas, il est peu probable que les membres de la communauté consacrent assez de temps à l'évaluateur si la collecte de données est programmée pendant cette période, étant donné que tout le monde est occupé par les travaux champêtres.

Importance de la culture et de la langue dans la collecte des données

Durant la collecte des données, il arrive que l'évaluateur constate que les participants à l'évaluation ne parlent que leurs langues maternelles. Ce qui ne constitue pas en soi un problème, mais cette situation peut devenir préoccupante si les partenaires financiers ou les réalisateurs ne maîtrisent pas cette langue et ne la comprennent ou ne l'écrivent qu'approximativement. Dans ce cas, il est fort probable que les outils de collecte des

données aient été conceptualisés ou élaborés dans une langue étrangère aux personnes auprès de qui les données doivent être collectées. L'effet différentiel de l'influence de la langue et de la culture de conception de l'évaluation accroît le risque de glissement de sens pendant la collecte des données du fait de la traduction et de la non prise en compte des codes culturels (Adeyemo 2013; Amponsah 2012; Bankov 200; Harris 1998 et Imberti 2007). Ce qui est confirmé par les entretiens et discussions de groupe et accorde du crédit

«Durant la collecte des données, il arrive que l'évaluateur constate que les participants à l'évaluation ne parlent que leurs langues maternelles. Ce qui ne constitue pas en soi un problème, mais cette situation peut devenir préoccupante si les partenaires financiers ou les réalisateurs ne maîtrisent pas cette langue et ne la comprennent ou ne l'écrivent qu'approximativement.»

à l'axiome moderne selon lequel «les frontières de ma langue sont les frontières de mon monde»; une question qui a été profondément étudiée et documentée par Mpofo-Hamadziripi et al. comme en témoignent Mararike et Vengayi (2016). On peut voir que les problèmes de compréhension dus aux barrières linguistiques en évaluation tendent à compromettre l'authenticité des données et débouchent sur des conclusions et des recommandations erronées. S'agissant des défis linguistiques, il faut relever que dans leur culture, certains autochtones ne peuvent pas passer beaucoup de temps (parfois au-delà d'une heure) avec un étranger (l'évaluateur), contrairement à ce qui est exigé dans les discussions ►

► et entretiens de groupe. En d'autres termes, les outils de collecte de données qui nécessitent du temps ont tendance à créer un malaise.

L'une des solutions à ce problème peut consister à intégrer dans l'équipe d'évaluation des personnes qui maîtrisent les langues maternelles/autochtones des personnes auprès de qui les données

l'évaluateur afin d'influencer positivement les conclusions de l'évaluation.

La solution préconisée comprend deux volets. Sur la sensibilisation des parties prenantes à l'évaluation, le client doit organiser une sensibilisation initiale et en profiter pour leur présenter l'évaluateur/équipe d'évaluation. La mobilisation des participants doit, par conséquent, être guidée par une matrice d'échantillonnage élaborée minutieusement et conjointement par l'évaluateur et le client. Il faut noter que sensibiliser ne veut pas dire que le client fait mémoriser les réponses aux questions de l'évaluateur par les parties prenantes. Si la sensibilisation est bien menée, elle tend à améliorer l'acceptation de l'évaluateur et favoriser la collaboration entre les parties prenantes durant le processus d'évaluation. Par ailleurs, si le client assume la responsabilité de la sensibilisation des parties prenantes, l'idée erronée que l'évaluation est une «chasse aux sorcières» est battue en brèche.

«Nous recommandons principalement qu'avant de mettre en œuvre un projet ou un programme, il faut au préalable former les réalisateurs et les administrateurs au suivi –évaluation axé sur les résultats».

seront collectées. Pour ce qui est des entretiens, il vaut mieux concevoir des outils de collecte de données succincts, surtout les guides d'entretiens et discussions de groupe, si la culture locale l'impose.

Sensibilisation sur l'évaluation et préjugés dans la sélection et la mobilisation des participants

La dernière difficulté tient au fait que certains clients estiment que la responsabilité de la préparation et du regroupement des parties prenantes au processus d'évaluation incombe à l'évaluateur. Ce qui pose problème étant donné que l'évaluateur ne peut pas comprendre la dynamique culturelle, les détails logistiques et les protocoles institutionnels nécessaires. S'agissant de la sélection et de la mobilisation des participants, les difficultés naissent lorsque le client sélectionne et mobilise intentionnellement les participants en lieu et place de

Conclusions et recommandations

On peut conclure que les difficultés auxquelles certains clients font face sont dues à leur connaissance limitée de l'essence même de l'évaluation, et à l'absence de planification et de budgétisation de cette activité. Par conséquent, nous recommandons qu'avant de mettre en œuvre un projet ou un programme, il faut au préalable former les réalisateurs et les administrateurs au suivi –évaluation axé sur les résultats. On peut aussi faire de cette formation une condition nécessaire pour bénéficier d'un financement ou de l'aide pour un projet/programme de développement.

eVALU





Références

Amponsah, R. (2012). ICBE-RF Research Report No. 45/12: Investment Climate and Business Environment Research Fund (ICBE-RF). Ghana Institute of Management and Public Administration (Gimpa) Accra, Ghana. www.trustafrica.org/icbe.

Aucoin, P and Jarvis, M. (2004). Results-based Reporting: Smart Practices for Improving Public Accountability. A Paper Prepared for Conference: «Smart Practices toward Innovation in Public Management» Structure and Organization of Government Research Committee, International Political Science Association. Dalhousie University/Canada School of Public Service.

Bankov, K. (2000). Intellectual Effort and Linguistic Work: Semiotic and Hermeneutic Aspects of the Philosophy of Bergson. *Acta Semiotica Fennica IX*, Helsingin yliopisto. International Semiotics Institute at Imatra.

Harris, R. (1988). *Language, Saussure and Wittgenstein: How to play games with words*. London and New York. Routledge.

Honadle, G. (1986). *Development Management in Africa: Context and Strategy, a synthesis of lessons from six agricultural development projects*. A.I.D Evaluation Special Study NO. 43. Development Alternatives Inc. US Agency for International Development.

Imberti, P. (2007). Who resides behind the words? Exploring and understanding the language experience of the non-English speaking immigrant. *Families in Society*, 88(1), 67–73.

Lauring, J. (2008). Rethinking social identity theory in international encounters: language use as a negotiated object for identity making. *International Journal of Cross Cultural Management*, 8, 343.

Mararike, C. G. (2016). Knowledge Production and African Universities: A struggle against social death. Harare: University of Zimbabwe Publications.

Matunhu, J. (2011). A critique of Modernisation and Dependency Theories in Africa: Critical assessment. Africa Journal of History and Culture.

Rodney, W. (1972). How Europe Underdeveloped Africa. Great Britain. Bogle-L'Ouverture Publications.

Scriven, M. (1991). Evaluation Thesaurus (4th edition). Newbury Park: Sage Publications, Inc.

Sithole, P.M (2014). Community-Based Development: A Study of Nhimbe in Zimbabwe. PhD thesis. Johannesburg: Witwatersrand University

Sithole, P.M (2016). Use of indigenous knowledge systems in farming and the implication to the environment: A case study of Chimanimani District of Zimbabwe. Conference paper presented at Chinhoyi University of Technology Conference in Zimbabwe held from 2 to 5 August 2016.

Wynn, B. O; Dutta, A and Nelson, M. I. (2005). Challenges in Program Evaluation of Health Interventions in Developing Countries. Centre for Domestic and International Health Security.

Le Dr Pindai Sithole est le directeur et le fondateur du Centre pour le Développement et la Recherche en Évaluation (CedRE) International Afrique basé à Harare au Zimbabwe (www.cedreafrica.org) et co-fondateur et Président en exercice de la Société de l'évaluation du Zimbabwe (www.zes.org). Il est consultant et praticien sur les questions du développement et jouit de 20 ans d'expérience internationale dans les domaines du suivi-évaluation axé sur les résultats, de la recherche sociale, de la planification stratégique axée sur les résultats, et dans l'enseignement et la formation. Cette expérience a été acquise dans les secteurs public et privé, et de la société civile en Afrique, en Asie et aux États-Unis. Il est par ailleurs enseignant vacataire au second cycle de l'Institut de la paix, du leadership et de la gouvernance (IPLG) de l'Africa University au Zimbabwe. Il enseigne la théorie et la pratique du développement, l'engagement citoyen, la paix et le conflit en matière de développement, l'élaboration des politiques publiques, la gouvernance et le leadership axé sur les résultats. Il dirige aussi des mémoires de mastère ainsi que de doctorat et joue le rôle de tuteur auprès des étudiants du premier cycle et des cycles supérieurs dans le cadre de leurs travaux de recherche.



Profil de l'auteur

Pindai est titulaire d'un associate degree en comptabilité (Richland Community College, États-Unis, 1993), d'une licence en finance, option systèmes d'information de gestion (Université Millikin, États-Unis, 1995), d'un mastère en leadership et gestion (Africa Leadership and Management Academy, Zimbabwe, 2007) et d'un PhD en études de développement durable axé sur le développement communautaire (Université de Witwatersrand, Afrique du Sud, 2014).