

L'évaluation formative comme instrument de réforme institutionnelle et de changement des comportements

Toutes les opérations s'appuient sur des processus institutionnels qui, s'ils sont dysfonctionnels, peuvent avoir une incidence sur la capacité d'une organisation à atteindre les résultats attendus.

La plupart des évaluateurs et des praticiens du développement connaissent bien les évaluations sommatives : elles sont réalisées à la fin d'un projet, d'une politique ou d'une stratégie, dans le but de mesurer des résultats et identifier des leçons pour les activités suivantes.

*Dans cet article, une étude de cas sur les défis liés à la réalisation d'une évaluation des ressources humaines, montre comment le choix d'une évaluation **formative** permet de dépasser les limites temporelles.*

Erika Ismay MacLaughlin, IDEV, Banque africaine de développement

LES institutions de développement réalisent des évaluations des processus institutionnels en adoptant une approche sommative, en particulier lorsque lesdits processus sont soumis à une politique ou une stratégie assortie d'un délai précis. Cependant, comme pour les opérations, le succès d'une politique ou d'une stratégie institutionnelle dépend fortement des systèmes par lesquels elle est mise en œuvre. Les évaluations formatives donnent l'opportunité d'examiner comment les systèmes institutionnels fonctionnent dans le contexte organisationnel, d'identifier les sources de dysfonctionnement et les moyens concrets de renforcer à la fois « l'infrastructure » et la mise en œuvre d'un processus dans l'ensemble de l'organisation.

Cet article s'appuie sur une évaluation récemment conduite par IDEV, « l'Évaluation de la gestion des ressources humaines et des orientations stratégiques de la Banque », pour affirmer que les évaluations ne devraient pas seulement s'appliquer aux programmes, politiques et stratégies assortis de délais précis, mais aussi aux systèmes et processus organisationnels en cours -surtout lorsque l'on sait depuis longtemps que ceux-ci sont dysfonctionnels. L'évaluation formative en tant que telle peut être un instrument suffisamment puissant pour influencer la réforme d'une organisation et les comportements de ses membres.

Pourquoi une évaluation formative?

Le but de l'évaluation, quelle que soit son approche, est de changer les comportements. Même des évaluations uniquement mises en œuvre à des fins de reddition de comptes visent à influencer les comportements: allons-nous de nouveau allouer des fonds à cette activité? Comment allons-nous changer nos pratiques pour faire respecter des directives? Comment allons-nous assurer un meilleur rapport qualité-prix à l'avenir? **Le changement des comportements est particulièrement indiqué pour l'apprentissage interne: le processus d'apprentissage est incomplet lorsque l'information est consommée sans que de nouvelles connaissances soient introduites.**

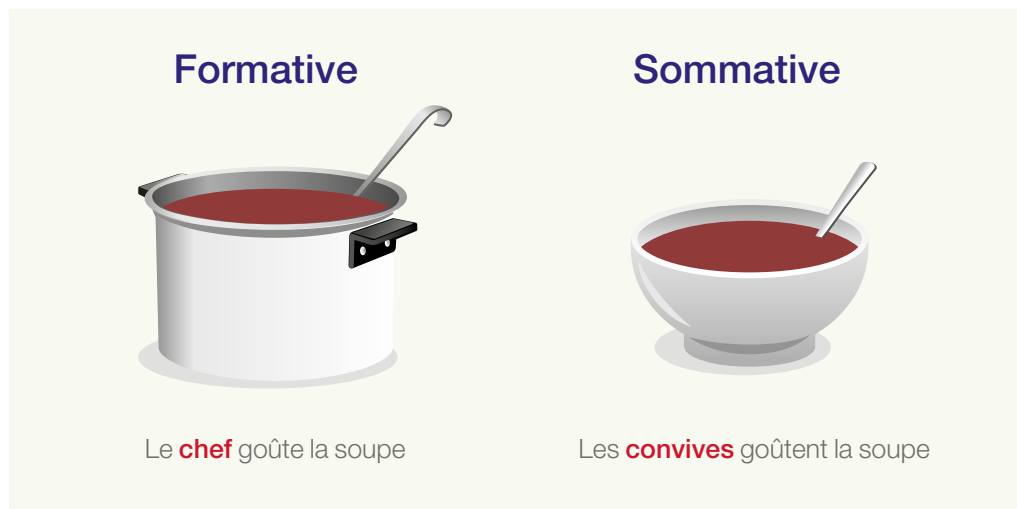
Les évaluations formatives et sommatives visent chacune à changer les comportements au niveau de l'organisation, mais de manière différente. Les évaluations sommatives interviennent à la fin de la mise en œuvre d'une intervention, qu'il s'agisse d'une politique, d'un programme ou d'une stratégie. Elle examine principalement dans quelle mesure l'intervention a atteint les résultats escomptés, mais étudie également les facteurs opérationnels ayant influencé le niveau de réalisation. Les évaluations sommatives sont mises en œuvre à des fins instrumentales, dans la mesure où elles sont mises en œuvre pour éclairer une décision spécifique. ►►

► Les évaluations des stratégies et programmes pays (ESPP) d'IDEV sont des exemples d'évaluations sommatives utilisées de manière instrumentale. Elles sont mises en œuvre à l'approche de l'achèvement d'une stratégie de pays pour permettre d'en évaluer le degré de performance et l'alignement avec les besoins en matière de développement identifiés. Idéalement, les ESPP sont présentées au Conseil d'administration de la Banque en même temps que les nouveaux Documents de stratégie pays (DSP), afin qu'ils éclairent la décision d'approuver ces DSP ou de demander des révisions.

En revanche, les évaluations formatives ou développementales sont souvent mises en œuvre à des fins conceptuelles. Si de telles évaluations peuvent aider à la décision dans certains cas, leur objectif principal est cependant d'approfondir la compréhension d'un concept ou d'une activité spécifique. Elles sont réalisées pendant l'exécution d'une intervention pour vérifier les hypothèses et la logique qui sous-tendent sa conception et son modèle. En outre, elles peuvent servir à évaluer le fonctionnement d'une

intervention dans son contexte, ainsi que les facteurs environnementaux ayant influencé ce fonctionnement de façon inattendue.

Néanmoins, les évaluations formatives peuvent également servir d'outils stratégiques permettant aux organisations d'examiner leurs principes et structures de fonctionnement. Ce type d'enquêtes est particulièrement indiqué pour évaluer des processus et des systèmes institutionnels n'étant pas des interventions distinctes, mais des activités en cours mises en œuvre à des fins plus générales. En plus de déterminer si les systèmes institutionnels ont atteint les objectifs spécifiques identifiés dans des politiques et stratégies assorties de délais, il est également nécessaire de déterminer si ces systèmes fonctionnent de manière optimale dans le contexte de l'organisation et comment ils interagissent avec d'autres processus et groupes d'intervenants. Une organisation qui néglige cette question prend le risque d'essayer d'atteindre de nouveaux objectifs stratégiques en s'appuyant sur des comportements et structures dysfonctionnels. ►►



Source: Steve Wheeler's blog "The AFL Truth About Assessment"

► L'évaluation formative dans le cas d'une institution – Évaluation de la gestion des ressources humaines de la Banque

Pour illustrer la contribution de l'évaluation formative à une réforme institutionnelle significative, je vais m'appuyer sur un exemple récent: l'Évaluation de la gestion des ressources humaines et des orientations stratégiques de la Banque réalisée par IDEV en 2017. Alors que l'évaluation avait été initialement conçue comme une évaluation sommative de la Stratégie de gestion des personnes 2013–2017 de la Banque, il a été demandé à IDEV de fournir plutôt un examen stratégique indépendant, en vue de soutenir l'élaboration de la prochaine stratégie de gestion des personnes. En effet, des consultations menées au début du processus ont révélé qu'évaluer dans quelle mesure la Stratégie avait atteint ses objectifs ne serait peut-être pas informatif. La plupart des parties prenantes ont signalé que les progrès réalisés dans la mise en œuvre de la stratégie avaient été limités.

Au-delà de l'identification des nouvelles orientations stratégiques possibles, il se posait la question bien plus intéressante de savoir pourquoi donc Stratégie de gestion des personnes n'était pas mise en œuvre. Plusieurs intervenants ont estimé que la stratégie avait simplement été influencée par les événements au cours de sa mise en œuvre, la Banque est revenue à son siège initial à Abidjan et a subi un important réalignement stratégique et organisationnel sur le Top 5 et le nouveau modèle de développement et de prestation de services. Étant donné l'implication des RH dans toutes ces activités, il ne restait plus suffisamment de temps et de ressources pour la Stratégie de gestion des personnes. Cependant, la gestion des ressources humaines a longtemps été considérée comme l'un des domaines d'intervention les plus dysfonctionnels de la Banque: un examen

de la précédente Stratégie des ressources humaines avait également révélé de graves lacunes dans la mise en œuvre.

Il était clair que l'évaluation devait aller au-delà de la Stratégie de gestion des personnes et du contexte stratégique pour examiner le système même de gestion des ressources humaines de la Banque. En conséquence, IDEV a choisi une approche formative mettant l'accent sur le fonctionnement du système des ressources humaines de la Banque dans le contexte institutionnel.

Il était clair que l'évaluation devait aller au-delà de la Stratégie de gestion des personnes et du contexte stratégique pour examiner le système même de gestion des ressources humaines de la Banque. En conséquence, IDEV a choisi une approche formative mettant l'accent sur le fonctionnement du système des ressources humaines de la Banque dans le contexte institutionnel. Cette évaluation était unique en ce sens qu'elle n'attribuait pas des notes aux différentes questions d'évaluation. Par contre, elle se basait sur des catégories descriptives fondées sur des preuves pour identifier: (i) la capacité du système actuel, tel qu'il est conçu, à remplir la fonction qui lui est attribuée; (ii) le degré d'avancement vers les résultats attendus; et (iii) les facteurs environnementaux ayant favorisé ou limité la mise en œuvre du processus.

Cette approche présentait des défis considérables. L'équité et la transparence d'une démarche évaluative reposent en partie sur des résultats et des objectifs de performance fixés, ainsi que sur des politiques et des procédures écrites ►►



© Réunion d'information du personnel de la BAD avec le Président Akinwumi Adesina, février 2016

► pour chaque question d'évaluation. Comment pouvons-nous évaluer la performance d'un système par rapport à des résultats qui n'ont jamais été clairement définis? Comment pouvons-nous examiner l'efficacité d'un processus particulier alors qu'une gamme de modèles appropriés disponibles peut permettre d'atteindre le même objectif?

Utilisation des principes d'évaluation traditionnels pour mesurer l'efficacité des systèmes institutionnels

Tout d'abord, IDEV a conceptualisé le système de gestion des ressources humaines comme un programme d'activités permanent mis en œuvre à la Banque pour atteindre certains résultats, comme un programme ou un projet n'ayant pas de calendrier défini. L'approche adoptée était fondée sur la théorie dans la mesure où elle était guidée par une hypothèse sur la façon dont certains flux d'activités des RH étaient censés interagir pour atteindre ces objectifs. Cependant, les systèmes institutionnels sont rarement sous-tendus par une théorie explicite de leurs activités et leur structure, comme indiqué ci-dessus. En conséquence, notre théorie du changement pour le système de gestion des ressources humaines de la Banque a été élaborée sur la base de documents internes de la Banque, d'une littérature universitaire et spécialisée, ainsi que des consultations avec les intervenants.

Cette théorie avait un double objectif: (i) illustrer les différences auxquelles nous pourrions nous attendre entre une organisation avec une gestion fonctionnelle des ressources humaines et une organisation avec un système dysfonctionnel ou inexistant (c'est-à-dire une situation contrefactuelle); et (ii) montrer comment différentes activités des RH telles que le recrutement ou la gestion des compétences et des résultats contribuent conjointement à promouvoir certains résultats organisationnels.

La construction de la théorie du changement ne nous a pas seulement aidés à identifier des résultats significatifs pour mesurer la performance, elle a aussi montré les conditions importantes qui devraient être rassemblées pour que ces résultats soient atteints. Par exemple, si une organisation souhaite mettre en place un mécanisme de promotion ou de rémunération du personnel basé sur la performance, il est nécessaire qu'elle dispose d'un système de gestion de la performance capable de faire une distinction crédible et équitable entre de bons et de mauvais résultats.

Bien que nous ayons identifié une manière pertinente de mesurer l'efficacité du système, il restait nécessaire d'adapter les autres principales questions d'évaluation (la pertinence, l'efficacité et la durabilité) à un contexte institutionnel plutôt qu'à une politique, une stratégie ou un programme.

« Adapté à l'usage prévu » – Utilisation des modèles de maturité pour évaluer la pertinence du processus

Lorsque nous évaluons la pertinence d'un projet ou d'un programme, nous nous concentrons généralement sur deux grandes questions: (i) l'alignement sur un besoin spécifique défini, qu'il soit stratégique ou de développement, parmi les bénéficiaires ciblés; et (ii) la mesure dans laquelle la logique et la conception de l'intervention offrent un moyen réaliste de répondre à ce besoin en tenant compte à la fois de la portée et du contexte. Le deuxième point est souvent le plus intéressant des deux: il amène au cœur de la question qui est de savoir si nous avons choisi le bon « outil » pour l'exercice, compte tenu des limites de cet outil mais aussi de nos capacités.

C'est ce deuxième élément de pertinence qui a déterminé notre approche. IDEV a choisi d'évaluer la pertinence du système de gestion des ressources humaines de la ►

► Banque en utilisant un modèle de maturité inspiré de la littérature des sciences de l'information relative à la maturité des processus opérationnels. Les professionnels des technologies de l'information sont souvent confrontés à la tâche de réformer les processus institutionnels ou de concevoir et mettre en œuvre de nouveaux systèmes et processus pour répondre à un besoin spécifique - les principes de base sont similaires, qu'il s'agisse de technologies de l'information ou de ressources humaines. Bien que de nombreux modèles de maturité des processus métier aient été proposés, les modèles les plus populaires convergent autour d'une seule suite logique: (i) la mesure dans laquelle un processus est normalisé; (ii) le degré d'intégration à d'autres processus et systèmes; et (iii) la capacité de prédire et d'adapter ou de répondre aux besoins anticipés.

Une logique naturelle sous-tend cette séquence: premièrement, un processus doit être défini ou normalisé avant de pouvoir être réalisé de la même manière par différents acteurs. Lorsque des personnes mettent en œuvre un processus de la même manière, à maintes reprises, sur une longue période, il est alors possible d'examiner comment les informations issues de ce processus peuvent être combinées avec d'autres processus pour résoudre des problèmes plus complexes. Enfin, lorsque qu'il y a une quantité suffisante de données des cycles précédents de ce processus intégré, nous pouvons utiliser ces données pour prévoir les besoins et déterminer comment le processus pourrait être revisité à l'avenir pour répondre aux besoins d'information.

Sur la base de cette séquence logique, IDEV a défini un modèle de maturité générique. L'objectif de ce modèle était de décrire des catégories distinctes de comportements en rapport avec la mise en œuvre d'un processus et l'utilisation des données dudit processus pour étayer la prise de décision. Quatre

catégories ont été identifiées: (i) ad hoc, c'est à dire que le processus n'a pas de définition standard et peut être réalisé différemment par différents acteurs; (ii) normalisée, ce qui signifie que le processus est normalisé et exécuté de la même manière par différents acteurs au fil du temps, mais n'est pas intégré à d'autres processus; (iii) intégrée - les données du processus sont combinées avec les données d'autres processus pertinents pour éclairer la prise de décision et créer une source unique d'information; et (iv) stratégique, ce qui signifie que les données du processus intégré sont utilisées pour identifier et anticiper les besoins futurs. De plus, les processus stratégiques sont régulièrement évalués en vue de leur adaptation éventuelle pour qu'ils répondent à ces besoins anticipés.

Après une revue approfondie de la littérature spécialisée sur différents aspects de la gestion des ressources humaines, ce modèle a été adapté au contexte des processus RH individuels pour identifier ce à quoi ressemble un processus spécifique à chaque niveau de maturité, en fonction des comportements clés identifiés dans le modèle générique. Six processus ont été examinés: (i) la planification des effectifs; (ii) le recrutement; (iii) la gestion des compétences; (iv) la gestion des performances; (v) les récompenses; et (vi) l'engagement du personnel. En utilisant ce modèle, nous avons pu décrire comment chaque processus est actuellement mis en œuvre, y compris sa capacité à contribuer aux résultats stratégiques de l'organisation. Cependant, dans les organisations comme dans la vie, il est rare que tout se passe comme prévu.

« Même les meilleurs font des erreurs »
– Utilisation de l'institutionnalisation pour évaluer la durabilité du processus

Dans le cadre d'un projet ou d'un programme, nous évaluons généralement la durabilité en nous basant sur la présence ou l'absence de facteurs environnementaux ►►

► indispensables pour la poursuite de la contribution aux résultats après la mise en œuvre, notamment: l'appropriation par la Direction, la viabilité financière et la capacité institutionnelle, ainsi que la durabilité environnementale, entre autres. Les risques que les effets d'une intervention ne soient pas durables après la mise en œuvre augmentent lorsque ces facteurs ne sont pas réunis. S'agissant d'une organisation, la durabilité d'un processus institutionnel peut également être examinée en déterminant dans quelle mesure les facteurs environnementaux nécessaires à la mise en œuvre systématique – « l'institutionnalisation » – sont en place.

Dans la littérature relative au modèle de processus opérationnel, ce concept de durabilité est exprimé en termes de facteurs environnementaux qui influencent le degré d'institutionnalisation d'un processus: il fonctionne comme prévu, pour différents acteurs, dans la durée. Les facteurs qui contribuent à l'institutionnalisation d'un processus comprennent: (i) le degré d'implication de la Direction; (ii) la clarté des rôles et des responsabilités; (iii) la pertinence des outils soutenant la mise en œuvre du processus; (iv) le degré de concordance entre les capacités des acteurs impliqués et le rôle qui leur est attribué; (v) la culture organisationnelle, y compris les incitations et la gestion des conséquences - c'est-à-dire ce qui se passe lorsque l'on ne respecte pas les exigences du processus. Les défis liés à l'un ou l'autre de ces facteurs peuvent, avec le temps, empêcher la mise en œuvre du processus tel que prévu.

De nombreux modèles de maturité des processus opérationnels comportent des éléments de maturité et d'institutionnalisation; cependant, IDEV a choisi de séparer les deux concepts. Cette décision était en partie fondée sur des principes empiriques - en examinant la causalité, un expérimentateur manipule une variable à la fois, tout en contrôlant les autres pour

observer les changements induits par la manipulation de cette variable. Cependant, il est également logique de séparer ces deux concepts d'un point de vue typologique: les défis rencontrés par une organisation ayant un processus défini mais pas systématiquement mis en œuvre seront différents de ceux d'une organisation dont le processus n'est pas bien défini. En identifiant la source du problème, nous pouvons proposer des recommandations plus significatives pour y remédier.

Au-delà du temps et de l'argent – Évaluation de l'efficacité des processus

Évaluer l'efficacité d'un processus est un peu plus complexe qu'évaluer un programme ou d'un projet, mais l'exercice repose sur un raisonnement similaire. La plus grande différence entre les deux est la suivante: lorsqu'il s'agit d'un processus, tout doit être examiné en fonction du degré d'efficacité de ce processus. S'agissant de projets, le temps requis pour la mise en œuvre est significatif à lui seul: les projets ne peuvent avancer sans décaissement et tout délai supplémentaire requis pour leur mise en œuvre provoque des dépenses supplémentaires pour atteindre les mêmes résultats - sans parler des retards pour répondre aux besoins des bénéficiaires.

S'agissant d'un processus, le temps et les ressources ne sont pas nécessairement significatifs lorsqu'ils sont étudiés séparément. L'évaluateur doit également déterminer dans quelle mesure le processus, tel qu'il est mis en œuvre, atteint ses résultats. L'investissement en temps et en ressources supplémentaires peut être acceptable s'il permet d'obtenir de meilleurs résultats, d'anticiper les besoins futurs ou d'avoir un avantage concurrentiel. Pour évaluer l'efficacité des processus, nous aurions pu avoir à comparer le ratio des intrants non seulement aux effets du système de gestion des ressources humaines de la Banque, mais aussi aux intrants et aux effets ►



© Directeur des ressources humaines de la BAD, David Ssegawa

► des systèmes mis en œuvre par nos organisations du groupe de comparaison. Une telle analyse n'a finalement pas été entreprise, en raison de sa complexité.

En matière d'efficacité, cette évaluation peut être considérée comme une première étape. Nous avons pour l'instant identifié une façon pertinente d'examiner la maturité et l'efficacité du système de gestion des ressources humaines de la Banque tel qu'il est actuellement mis en œuvre. Il faudrait ensuite comparer les notes attribuées à la maturité et l'efficacité avec les intrants nécessaires pour la mise en œuvre de notre propre système de GRH. La dernière étape pour avoir une base objective permettant de déterminer dans quelle mesure notre système de GRH est relativement efficace ou inefficace, serait d'identifier des ratios similaires parmi les autres IFI.

En revanche, IDEV a pu évaluer comment la restructuration du département des Ressources humaines a rendu ce département apte à atteindre certains objectifs opérationnels. Dès lors, IDEV a essentiellement mis les opérations actuelles du Département RH en parallèle avec leur état antérieur, plutôt que de comparer les processus RH de la Banque à ceux des organisations du groupe de comparaison; les facteurs opérationnels suivants ont été retenus: (i) l'orientation client; (ii) l'efficacité de traitement et le respect des accords sur le niveau de service; et (iii) la capacité de mise en œuvre de la stratégie. Cette approche ne traduit pas vraiment le concept d'efficacité des processus mais elle a permis d'examiner certaines hypothèses importantes concernant la contribution de la structure organisationnelle du Département à l'efficacité du système de gestion des ressources humaines.

En conclusion sur ce point, évaluer l'efficacité dans le cadre d'un projet est précis: les délais prévus pour les activités clés sont

respectés ou ne le sont pas. En revanche, l'efficacité d'un processus devrait être évaluée en fonction des résultats obtenus et des autres modèles de processus possibles. Les évaluateurs d'IDEV s'efforceront d'affiner et de mettre en œuvre une méthodologie pour mesurer l'efficacité des processus dans les futures évaluations, y compris une Évaluation de l'assurance qualité tout au long du cycle de projet qui est prévue.

Constatations et conclusions sur la réforme organisationnelle

A la fin de l'évaluation, IDEV a pu tirer des conclusions concernant: (i) le niveau de maturité des différents processus de Ressources Humaines ainsi que la maturité du Système de Gestion des Ressources Humaines conjointement; (ii) les risques contextuels qui perturbent la mise en œuvre des processus tels qu'ils sont conçus, notamment la faiblesse des plateformes de gestion de l'information et la mauvaise gestion des conséquences; et (iii) les lacunes qui empêchent le système de gestion des ressources humaines de fonctionner à un plus haut niveau de maturité.

L'aspect le plus utile de l'application d'une approche formative à l'évaluation d'un processus institutionnel est probablement que, lorsqu'on a compris comment un processus fonctionne dans le cadre d'une organisation, on peut alors identifier et prioriser des recommandations visant les aspects dysfonctionnels du système. On identifie notamment les problèmes qu'il faut résoudre pour que le système puisse: (i) être mis en œuvre comme prévu et (ii) fonctionner de manière satisfaisante à un niveau de maturité plus élevé. Parmi les questions relatives à ce dernier point figurent la nécessité d'identifier un cadre de compétences techniques et comportementales, de même que l'impératif d'investir de façon significative dans ►

- le développement d'une plate-forme conviviale, accessible et intégrée de gestion des données des ressources humaines.

IDEV a scindé ses recommandations en deux: celles qui touchent les problèmes structurels sous-jacents du système de gestion des ressources humaines, puis celles qui traitent des futures orientations politiques possibles. La priorité a été attribuée à la première série de recommandations relatives aux défis structurels car s'ils ne sont pas relevés, ces défis perturberont vraisemblablement la mise en œuvre de toute nouvelle politique ou orientation stratégique. Que ces recommandations soient adoptées et suivies ne relève pas de la responsabilité d'IDEV. Cependant, si elles étaient mises en œuvre comme décrit, nous sommes convaincus qu'elles contribueraient à résoudre le dysfonctionnement de longue date du système de gestion des ressources humaines de la Banque.

Comment les évaluations formatives apportent-elles de la valeur ajoutée à l'organisation?

Certains universitaires estiment que le seul but de l'évaluation formative est de préparer une intervention dans le cadre d'une évaluation sommative ultérieure. Compte tenu de l'expérience d'IDEV, je ne suis pas de cet avis. **Une évaluation formative peut jouer un rôle important en aidant les organisations à réformer et à renforcer les processus organisationnels en cours qui peuvent ou non faire l'objet de stratégies et de politiques assorties de calendriers précis. L'accent mis sur la compréhension du fonctionnement d'un système ou un processus institutionnel dans l'environnement institutionnel peut fournir des informations importantes non seulement sur le processus lui-même, mais aussi sur la manière dont des facteurs extérieurs contribuent à son efficacité.**

Bien qu'elles soient utiles, les évaluations formatives doivent être mises en œuvre stratégiquement. Les ressources sont limitées et les unités d'évaluation doivent s'assurer qu'elles en ont suffisamment pour effectuer les évaluations sommatives d'initiatives limitées dans le temps à des fins de redevabilité.

Une façon d'atteindre un équilibre réaliste est d'identifier des évaluations formatives potentielles à l'aide d'une approche fondée sur les risques. Une telle approche pourrait s'appuyer sur les notes et les recommandations d'évaluations antérieures pour identifier les candidats potentiels aux évaluations formatives, de deux manières: (i) en déterminant les domaines présentant des défis persistants dans l'ensemble de l'organisation; et (ii) en identifiant les sujets de défis transversaux. IDEV a récemment introduit un nouvel outil pour aider à rendre un tel jugement plus systématique: Le Système de suivi des actions de la Direction, qui est censé suivre le degré de mise en œuvre des recommandations des évaluations passées. IDEV travaille actuellement sur un format de rapport qui identifiera dans quelle mesure les actions engagées par rapport aux dites recommandations antérieures ont été mises en œuvre de manière substantielle.

Domaines présentant des défis persistants

Les domaines qui suscitent des défis persistants sont les programmes, les secteurs et les processus souvent jugés médiocres. Habituellement, ceux-ci sont bien connus avant toute évaluation; par exemple, la fonction des ressources humaines de la Banque a été à plusieurs reprises critiquée, aussi bien par le personnel que par la Direction - bien que parfois injustement. Les évaluations fournissent cependant une base plus objective de jugement. Concernant ►►

► le Système de gestion des ressources humaines, IDEV n'avait encore jamais effectué d'évaluation, mais un examen indépendant de la précédente stratégie des ressources humaines par une société d'experts conseils avait révélé des progrès inégaux. Une évaluation fondée sur le risque permettrait d'identifier les processus à hauts risques inhérents aux priorités stratégiques de la Banque et d'évaluer dans quelle mesure le processus envisagé pour une évaluation est proximal ou nécessaire pour réaliser les priorités stratégiques de l'institution.

Les sujets de défis transversaux

Les sujets de défis transversaux sont ceux qui, dans un champ thématique particulier, présentent des faiblesses ayant été relevées par différentes évaluations. La récurrence de ces faiblesses dans plusieurs domaines d'opération indique un problème systémique: soit les politiques, les normes et directives relatives à ce problème sont inadéquates, soit elles ne sont pas appliquées et renforcées comme prévu. Dans l'un ou l'autre cas, une évaluation formative peut aider à déterminer dans quelle mesure le système existant, tel qu'il est conçu, est adapté à l'objectif visé, ainsi que les facteurs de l'environnement institutionnel qui peuvent limiter sa mise en œuvre.

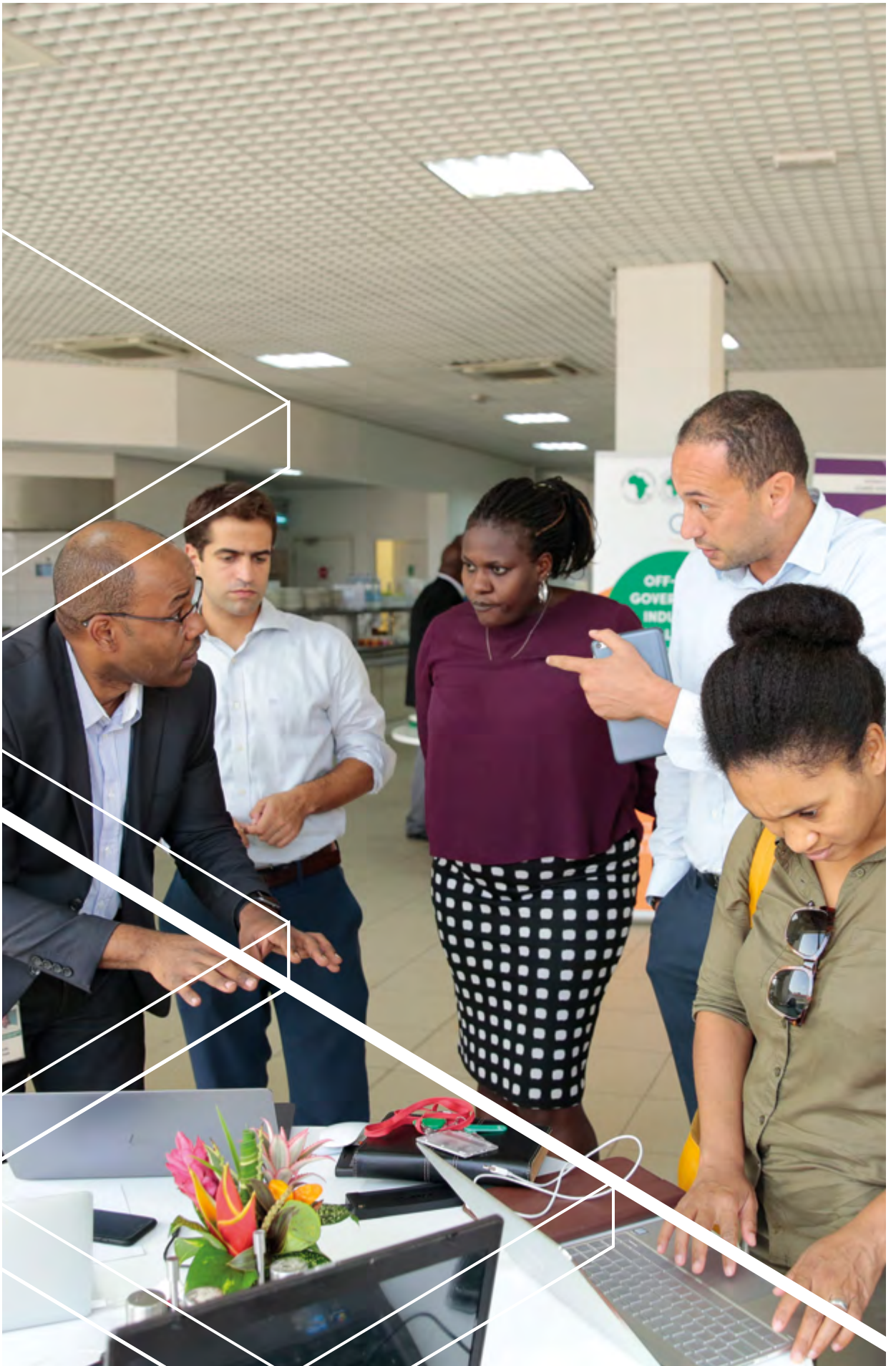
Deux exemples pertinents de cette catégorie sont la qualité à l'entrée et la gestion axée sur les résultats des projets; ceux-ci figurent parmi les défis relevés par presque toutes les évaluations des stratégies et programmes pays. IDEV tentera de résoudre le premier problème dans le cadre de l'Évaluation de l'assurance qualité au cours du cycle de projet, en adoptant une approche formative axée sur les systèmes.

Conclusion

Le passage du système de gestion des ressources humaines au crible par l'évaluation a été bénéfique à plusieurs titres. L'état actuel du système a été examiné objectivement, tandis que les actions à entreprendre pour renforcer à la fois « l'infrastructure » du système et la manière dont celui-ci est appliqué dans toute la Banque ont été identifiées et hiérarchisées. En outre, l'évaluation a donné un aperçu crédible, systématique et apolitique des goulots d'étranglement qui empêchent le système de fonctionner comme prévu - des goulots d'étranglement qui proviennent de l'intérieur et de l'extérieur du Département des ressources humaines. Dans l'ensemble, le rapport se base sur des données factuelles pour proposer de quelle manière les comportements doivent changer pour que le système de gestion des ressources humaines fonctionne comme prévu.

Cet exemple prouve que les grandes organisations ne doivent pas évaluer uniquement les initiatives assorties de délais précis; elles doivent aussi le faire pour les systèmes et les processus sur lesquels repose leur propre fonctionnement - en particulier lorsque lesdits systèmes sont dysfonctionnels. Les évaluateurs devraient être prêts à identifier des moyens novateurs d'application de principes d'évaluation de base et de méthodologies rigoureuses à de nouveaux contextes, y compris les systèmes et processus institutionnels. L'évaluation peut influencer la réforme institutionnelle et les changements des comportements si elle s'attaque aux dysfonctionnements persistants des systèmes et des processus qui sous-tendent la réalisation des objectifs stratégiques et, en fin de compte, l'efficacité du développement.





Références

De Bruin, T. et Roseburnn , M. (2005) "Towards a Business Process Management Maturity Model," Compte-rendu du treizième Forum européen de la Sécurité des Systèmes d'Information, 26-28 mai 2005, Allemagne;

Hammer, M. (2007) «The Process Audit», Harvard Business Review, avril 2007;

Harmon, P (2004) «Evaluating an Organization's Business Process Maturity», Business Process Trends, 2 (3).

Porter, S (2015) «Realist Evaluation: An Immanent Critique», Nursing Philosophy, 16, 239-251.

Roglinger, M., Poppelbus, J. and Becker, J. (2012) "Maturity Models in Business Process Management," Business Process Management Journal, 18(2);

Van Looy, A. De Backer, M. and Poels, G (2011) "Defining Business Process Maturity: A Journey Towards Excellence," Total Quality Management and Business Excellence, 22(11), 1119-1137;

Wholey, J.S. (1996) "Formative and Summative Evaluation: Related Issues in Performance Measurement," Evaluation Practice, 17(2), 145-149.

Profil de l'auteur

Erika Ismay MacLaughlin travaille à IDEV depuis quatre ans comme chargée d'évaluation. Elle a sept à huit années d'expérience en évaluation et en recherche sur les politiques, tant au sein des IFI qu'au gouvernement du Canada. Au cours de cette période, elle a évalué des programmes et des politiques sur divers sujets allant du développement international aux ressources humaines, en passant par la non-prolifération des armes de destruction massive. Elle est diplômée en psychologie expérimentale, droit et statistiques. Plus récemment, elle a travaillé sur les Évaluations des stratégies et programmes pays du Ghana et de la Zambie, ainsi que sur l'évaluation par IDEV de la gestion des ressources humaines et des orientations stratégiques de la Banque. Ses centres d'intérêt professionnels comprennent l'utilisation de l'évaluation comme outil de gestion, le développement durable du secteur privé et l'évaluation des « systèmes » organisationnels. En matière d'évaluation, elle apprécie particulièrement (i) l'évolution permanente des sujets traités; et (ii) la possibilité d'importer des connaissances de plusieurs disciplines pour innover et résoudre des problèmes complexes.

