

Surmonter les obstacles liés à la recherche sur le terrain en évaluation: Leçons tirées de l'EGRD¹

En évaluation, il faut toujours entreprendre des activités de terrain, qu'il s'agisse de collecte de données, de réunions consultatives, d'observations, etc. Le présent article met en lumière les expériences vécues sur le terrain et les stratégies mises en œuvre par les évaluateurs pour trouver un compromis et un accord afin de conduire au mieux l'évaluation. Il s'inspire à la fois de la littérature existante, des connaissances et des anecdotes tirées des expériences collectives de l'équipe d'évaluation d'IDEV.

Najade Lindsay et Kobena T. Hanson, Banque africaine de développement

Introduction

« **E**n évaluation du développement, il existe plusieurs méthodes de travail bien définies mais différentes. Ces méthodes incluent des entretiens formels et informels, l'observation directe, l'implication des parties prenantes, les discussions de groupe, l'analyse de documents personnels élaborés lors des enquêtes, les résultats d'activités menées en ligne ou hors ligne, et enfin des anecdotes personnelles et des histoires vécues.

Selon le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (UNEG)², une évaluation a pour objet: d'apprécier, de manière aussi systématique et impartiale que possible, une activité, un projet, un programme, une stratégie, une politique, un sujet, un thème, un secteur, un domaine opérationnel ou une performance institutionnelle. Elle permet d'analyser le niveau de réussite, à la fois en termes de résultats escomptés et inattendus, en examinant la chaîne des résultats, les processus, les facteurs contextuels et le lien de causalité. Elle s'appuie pour cela sur des critères tels que la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité de l'intervention.

En évaluation, il faut toujours entreprendre des activités de terrain, qu'il s'agisse de collecte de données (quantitatives ou qualitatives), de réunions consultatives, d'observations, etc. Cependant, la nature et / ou la portée des activités de terrain dans une évaluation est fonction du type d'évaluation

et de son objet. Dans cette optique, la méthodologie d'évaluation adoptée reflètera l'ampleur du travail sur le terrain, la taille de l'échantillon, le calendrier des activités, les ressources (humaines et budgétaires) disponibles, et les nombreux partenaires, bénéficiaires, et parties prenantes du projet / programme à impliquer.

Une évaluation cherchera à vérifier une gamme de facteurs, y compris les actions, les résultats, les produits, les effets / impacts, les méthodes et méthodologies de triangulation, les sources d'information et la transparence dans la gestion des ressources. Cette vérification est essentielle pour la crédibilité de l'évaluation. La sélection de l'échantillon est une autre étape importante dans la méthode, avec une incidence sur les facteurs énoncés ci-dessus. En plus des contraintes de ressources, de temps et de portée, il faut aussi tenir compte des facteurs humains tels que la disponibilité, la capacité à communiquer et le niveau précis de collaboration. Compte tenu de la multiplicité des interactions avec plusieurs acteurs, parties prenantes, bénéficiaires, etc., le procédé nécessite un certain doigté. Généralement, un évaluateur fait face à de nombreux obstacles qui ne peuvent être surmontés que par une négociation subtile afin d'atteindre les objectifs de l'évaluation.

L'importance des résultats de la recherche sur le terrain en évaluation est fonction de la qualité des données récoltées sur le terrain, lesquelles dépendent à leur ►►

► tour de l'évaluateur, de son niveau d'engagement et de sa capacité à remarquer des choses que d'autres pourraient ne pas voir. Plus l'évaluateur est réceptif aux idées, techniques et concepts nouveaux, mieux il s'adapte aux difficultés imprévues rencontrées sur le terrain. En plus de ces outils et techniques, il faut aussi une meilleure compréhension de la dynamique particulière qui prévaut dans le secteur et des effets d'une intervention sur la vie des bénéficiaires. Pour y parvenir efficacement, il faut de la flexibilité, de la créativité et une capacité d'adaptation aux approches et méthodes en fonction des difficultés externes.

Vus les facteurs qui précèdent, le présent article met en lumière les expériences vécues sur le terrain et les stratégies mises en œuvre par les évaluateurs pour trouver un compromis et un accord afin de conduire au mieux l'évaluation. Il s'inspire à la fois sur la littérature existante, des connaissances et des anecdotes tirées des expériences collectives vécues sur le terrain dans les initiatives de la BAD.

« L'enquête a conclu que la Banque a atteint des résultats, mais pas à la hauteur de ses capacités, particulièrement en ce qui concerne l'obtention de résultats durables. En se redéfinissant comme une institution d'apprentissage axée sur les résultats, la BAD est maintenant fermement engagée sur la bonne voie. »

L'EGRD de la BAD

L'Évaluation globale des résultats de développement (EGRD) de la Banque africaine de développement vise à fournir une

évaluation indépendante, fiable et basée sur les résultats de la Banque entre 2004 et 2013 et en particulier sur la façon dont les interventions de la Banque ont fait une différence en Afrique. En plus d'évaluer les résultats, l'EGRD identifie les leçons et fait des recommandations afin de guider la mise en œuvre des nouvelles priorités stratégiques de la Banque, le Top 5.³

L'évaluation couvre toutes les activités de la Banque (prêt et hors-prêt) qui ont été approuvées entre 2004 et 2013. Dans un souci d'efficacité, l'EGRD se fonde sur des études d'évaluation effectuées sur 14 pays africains. Tous ensemble, ces pays représentent presque 60% du portefeuille de la Banque, basé sur les approbations de la période 2004–2013, et concordent largement avec la composition du portefeuille de la Banque en termes d'équilibre régional, de langue, de fragilité et d'éligibilité aux différents créneaux de financement de la Banque. Pour chaque pays de l'échantillon, nous avons procédé à une évaluation des stratégies et programmes pays (ESPP) de la Banque⁴. Cet effort a été complété par 169 Évaluations des résultats de projet (ERP). Un impératif puisque l'EGRD a été conçue comme une synthèse de briques constitutives.

De façon générale, cette évaluation a conclu que la Banque a atteint des résultats, mais pas à la hauteur de ses capacités, particulièrement en ce qui concerne l'obtention de résultats durables. Toutefois, le programme de réformes ambitieux dans lequel s'est engagée la Banque pour se transformer en une institution d'apprentissage axée sur les résultats l'a mise sur la bonne voie. L'évaluation recommande à la Banque de clarifier son rôle stratégique au sein de ses pays membres régionaux, d'améliorer la flexibilité de ses procédures institutionnelles, de concevoir des stratégies, des programmes et des projets conscients des obstacles à l'atteinte de la durabilité; et de renforcer ses performances et ses cadres et processus de responsabilisation. ►



► Obstacles de terrain en évaluation

La réalisation des travaux (quantitatif ou qualitatif) de terrain, n'est jamais une chose aisée. Elle passe par l'implication de plusieurs parties prenantes, la gestion des « sentinelles », la recherche de l'équilibre entre les contraintes de temps et de ressources tout en gardant conscience des délais impartis. L'évaluation, comme toutes les formes de recherche appliquée, nécessite patience et créativité, d'autant plus que les obstacles surviennent souvent de manière inattendue et au moment le plus inopportun. Ces obstacles sont nombreux, et comprennent entre autres l'incapacité d'accéder aux répondants ciblés, les troubles politiques ou civils, l'accès – ou plutôt le manque d'accès – à l'information et aux données, les malentendus avec l'équipe locale ou parmi les membres de l'équipe d'évaluation, la subjectivité du chercheur, les obstacles liés à la conception sur le terrain, les différences ethnoculturelles, les barrières linguistiques, les contraintes financières et de temps, etc. Ils peuvent avoir un impact sur une évaluation, individuellement ou collectivement, ce qui fait de la recherche sur le terrain et de la collecte de données, des activités difficiles et qui nécessitent beaucoup de temps (Lennie et Tacchi 2015).

Invariablement, les interruptions, « la confusion, les frustrations et la mauvaise communication sont [une] partie intégrante de la recherche appliquée » (Border Criminologies 2013). Les obstacles rencontrés sur le terrain, comme ceux énoncés ci-dessus, peuvent avoir plusieurs causes. Parfois, ils reflètent la résistance institutionnelle. D'autres fois, ils traduisent les difficultés culturelles et institutionnelles. Comme le consentement éclairé, l'accès doit être sans cesse recherché et obtenu. Nos échecs nous rappellent surtout notre position en tant qu'évaluateurs. Nous sommes toujours à la fois des privilégiés, mais dépendants et vulnérables (Border Criminologies 2013).

En tant qu'évaluateur, il est très facile d'estimer qu'on a le droit à l'accès. Pourtant, nous demandons un peu trop à ceux qui nous permettent d'entrer autant dans leur vie privée que dans leurs activités professionnelles. Même s'il est extrêmement humiliant et frustrant d'arriver sur le terrain et de se voir « refuser l'accès par les sentinelles », les obstacles de terrain et les frustrations liées à l'exécution de travaux de recherche sur le terrain, « sont une occasion de réfléchir sur des concepts plus larges et plus profonds, comme le pouvoir et la responsabilité, ainsi que l'objet et la justification de notre évaluation. C'est peut-être aussi l'occasion d'être créatif, un rappel de la nécessité de concevoir de nouveaux modes d'accès et de recherche, et un moment pour réfléchir à ce que nous pouvons apporter à ceux qui travaillent avec nous » (Border Criminologies 2013). Comme l'a remarqué Blackman (2007), le progrès des approches plus réflexives exige que les chercheurs sur terrain soient plus conscients et plus francs concernant les obstacles et les opportunités rencontrés sur le terrain.

Pour surmonter au mieux les obstacles liés au travail sur le terrain et renforcer la conception des évaluations, la littérature recommande d'adopter une bonne méthode mixte de conception, combinant à la fois l'approche quantitative et l'approche qualitative (voir Bamberger et White 2007). Il est étonnant de constater que les obstacles rencontrés sur le terrain sont peu documentés. Les évaluateurs tentent toujours de surmonter les obstacles rencontrés sur le terrain, mais leurs observations ou leurs réflexions critiques sur le processus ont tendance à être ignorés dans les rapports publiés. Peut-être parce qu'ils sont pris pour acquis. Quoiqu'il en soit, d'innombrables connaissances et leçons sont ignorés sur le contexte des techniques de collecte des données, les méthodes et méthodologies de recherche en évaluation. (Weller and Kinder-Kurlanda 2015; Kubisch et al. 2011). Il est par conséquent important de ►►

► réfléchir aux obstacles rencontrés sur le terrain, non seulement pour élaborer des stratégies sur la façon de les surmonter et les gérer, mais aussi pour bien les comprendre. Plus important encore, en agissant ainsi, cela favorisera l'apprentissage mutuel et le partage d'expériences. Cette réflexion est particulièrement importante en ce qui concerne les évaluations complexes comme l'EGRD qui transcende les barrières nationales, culturelles et linguistiques, implique plusieurs équipes et où l'accès aux données et les processus d'analyse d'interprétation risquent d'être encore plus compliqués.

Dans la partie suivante, nous mettons en lumière certains obstacles auxquels les évaluateurs impliqués dans l'EGRD ont été confrontés. Deux obstacles rencontrés sur le terrain sont abordés à l'aide des cas de pays comme le Burundi et le Mozambique. Il s'agit pour le Burundi de tensions politiques sur le terrain qui se sont soldées par l'incapacité à accéder aux répondants et aux données primaires; et, pour le Mozambique, de problèmes linguistiques nées de l'incapacité à communiquer avec des consultants nationaux.

L'expérience D'IDEV-BAD

Compte tenu de la multitude d'obstacles qui peuvent survenir pendant la recherche sur le terrain, il est toujours recommandé d'avoir des protocoles sous forme de triangulation de sorte que, si cela est possible, l'information soit collectée auprès de multiples sources, et les données recoupées les unes des autres et vérifiées avant l'élaboration du rapport. En effet, indépendamment de son niveau ou de son expérience, l'évaluateur est inévitablement confronté à l'inconnu et à l'inattendu une fois sur le terrain, particulièrement lors de l'exécution d'une évaluation couvrant plusieurs pays et impliquant plusieurs langues.

Sur la base des expériences vécues sur le terrain par les équipes de l'EGRD au Burundi

et au Mozambique, le présent article identifie les problèmes et les obstacles rencontrés et les solutions qui y ont été apportées.

« La mission de l'IDEV s'est vite rendu compte que « les entretiens avec les parties prenantes avaient lieu sous fond d'appréhension et de méfiance ».

a. Burundi – Afrique de l'Est

La crise socio-politique survenue au Burundi à la suite des élections présidentielles de 2015 a entraîné des troubles civils, des attaques et des représailles entre les partisans du Président et l'opposition, et des manifestations de rue violemment réprimées. Ces événements ont coïncidé avec la mission préparatoire de la BAD dans ce pays. Le climat était, par conséquent, marqué par une profonde suspicion, surtout lorsque des « étrangers » posent des questions. La mission de l'IDEV s'est vite rendu compte que « les entretiens avec les parties prenantes avaient lieu sous fond d'appréhension et de méfiance ». Plusieurs responsables de l'opposition avaient été révoqués de la fonction publique. La tension était à son comble et les répondants ne souhaitaient pas être en train de s'entretenir avec des étrangers, car cela pourrait être mal interprété tant par les observateurs que par les autorités. En outre, ceux qui avaient accepté de s'entretenir avec la mission « donnaient des réponses peu objectives ». Pour s'adapter à la situation, l'équipe a dans un premier temps décidé de tenir les entretiens dans les locaux du bureau national de la Banque au Burundi, plutôt que dans les bureaux des répondants. Cette innovation dans la stratégie de collecte de données, a permis à l'équipe « de terminer les entretiens, aussi bien que les visites sur le terrain » dans les sites et institutions cibles. ►



► Malheureusement, durant la période comprise entre la mission préparatoire et la mission de collecte de données proprement dite, la situation dans le pays s'est considérablement détériorée, compromettant ainsi l'ensemble du processus d'évaluation. Ces événements ont soulevé un certain nombre de questions: Que faut-il faire? Faut-il exclure le pays de l'évaluation? Comment IDEV doit-il procéder dans ce contexte? Après réflexion et consultation entre les membres de l'équipe, ainsi qu'avec les responsables d'IDEV, il a été convenu de continuer en utilisant un inventaire de données / documents produits par le pays, des partenaires au développement et de mener des consultations sur tous les documents et données secondaires disponibles sur les secteurs concernés. L'équipe a également passé en revue toutes les études disponibles menées par la Banque et pertinentes pour les objectifs de l'évaluation. Elle a ensuite recruté un consultant local pour mener tous les entretiens dans le pays.

L'équipe d'IDEV a réussi à rester en contact avec le terrain grâce à la technologie – en organisant une conférence virtuelle de trois jours – puisqu'il n'était ni possible ni sûr de se rendre au Burundi pour la collecte des données de la mission. La vidéoconférence de trois jours dont l'objectif était de réunir le personnel de la BAD au Burundi, les OSC et le gouvernement a été coordonnée avec le bureau national de la Banque à

Bujumbura. Malgré les difficultés, en raison du climat politique, et malgré l'incertitude quant à l'aboutissement des appels, l'équipe a persévéré.

Au final, la ténacité, le dévouement, la créativité et la flexibilité des membres de l'équipe, individuellement et collectivement, ont permis de recueillir les données, réaliser les entretiens, tenir les discussions (même virtuelles) et produire le rapport dans le délai. Le processus – bien que décourageant et jonché de nombreux obstacles parfois omniprésents – confirme le constat de Kubisch et al. (2013) selon lequel « le processus itératif d'apprentissage et de pratique contribue à faire de l'évaluation un outil d'amélioration de la pratique et stimulation du changement à tous les niveaux. Il renforce [davantage] l'appropriation ... et augmente la probabilité que les résultats soient utiles, pertinents et crédibles pour les potentiels utilisateurs » (2013: 147). Ces événements ont également démontré la valeur des méthodes et méthodologies de triangulation tout en faisant preuve de flexibilité et volonté de s'adapter (cf.: *Border Criminologies* 2013, Bamberger et White 2007). Une fois de plus, l'importance de consulter les travaux existants dans une évaluation a été soulignée car, si ces travaux n'avaient pas existé, il aurait été presque impossible de recueillir suffisamment de données empiriques pour finaliser l'étude. ►

► Comme l'a résumé brièvement un membre de l'équipe, « en tant qu'évaluateurs, nous devons avoir suffisamment de marge de manœuvre pour adapter la méthodologie au contexte ». Un autre membre a tout simplement déclaré, « flexibilité est le maître mot. Dans la vie tout court comme dans la vie professionnelle, des événements viennent toujours modifier un plan établi. Il est donc indispensable de pouvoir s'y adapter ».

b. Mozambique, Afrique Australe

Au Mozambique, le travail d'IDEV a été mené principalement dans la capitale, Maputo, avec des missions sur le terrain dans le nord et le sud du pays. L'approche consistait à utiliser les services de consultants locaux pour effectuer les enquêtes de terrain. Cependant, lorsque l'équipe d'IDEV a rencontré l'équipe locale, il s'est très vite avéré que cette dernière parlait peu l'anglais. Après les entretiens, un autre problème s'est posé. Les qualifications des consultants et leurs compétences en évaluation n'étaient pas à la hauteur des attentes de l'équipe d'IDEV. Le problème de communication ajouté aux compétences et capacités insuffisantes des consultants locaux imposait la nécessité de repenser la voie à suivre car les consultants locaux n'étaient clairement pas les personnes compétentes pour la tâche à accomplir.

La conséquence de cela est que la mission conçue à l'origine comme une mission de supervision, devait maintenant faire face à la perspective d'être transformée en une mission de collecte des données. Comme l'a déclaré un membre de l'équipe d'IDEV, « avant, nous étions préparés à une certaine charge de travail puisqu'il s'agissait d'une supervision élémentaire. Sur le terrain, nous avons compris que nous devons prendre les choses en main et faire tout le travail. » Comme au Burundi, l'équipe a dû se redéfinir, s'adapter à la situation à laquelle elle a été confrontée et définir la voie à suivre. D'abord, l'équipe a demandé et reçu l'autorisation de proroger

la durée de la mission. Ensuite, elle a pris les devants pour conduire le processus: en travaillant en étroite collaboration, en gérant les barrières linguistiques et les difficultés de communication et d'échange avec les consultants locaux. Ce qui a nécessité le passage d'une « supervision élémentaire » à une « supervision totale » en suivant chaque étape du processus.

S'appuyant sur leur formation, la dynamique d'équipe et leur capacité à s'adapter aux circonstances changeantes, comme en témoigne leur volonté d'être flexibles dans les horaires de travail et les protocoles, la mission a réussi à atteindre les objectifs qui lui étaient fixés. Bien que la mission ait été redoutable, elle a également été une occasion d'apprendre. Les membres de l'équipe ont déclaré:

« Nous avons beaucoup appris en termes d'évaluation et de travail en équipe, en particulier lorsqu'il était question de communiquer et d'interagir avec l'autre... et comment tirer le maximum de nos collègues de travail ». Cette expérience « nous a aussi appris à nous adapter aux réalités locales parce que nous avons dû accomplir des missions et conduire des réunions auxquelles nous n'étions pas très habitués. Nous avons beaucoup appris en ce qui concerne la gestion du stress ».

Conclusion

Les expériences du Burundi et du Mozambique montrent clairement que la créativité, la flexibilité et le sens du compromis sont les qualités essentielles dans le succès d'une évaluation. Même si cet article essaie de mettre en évidence les obstacles et les problèmes rencontrés dans la collecte et l'analyse des données et informations évaluatives, il est important d'assurer la crédibilité, la fiabilité, et le processus de recherche sur le terrain doit être objectif et transparent. Cet équilibre délicat repose sur la ►

- réflexivité, une conscience approfondie de ses forces, faiblesses et convictions.

Comme le démontrent l'expérience des membres de l'équipe de la Banque qui a mené l'EGRD, le fait d'être: a) flexible, c'est-à-dire disposé à modifier les instruments utilisés dans la collecte de données et prêt à modifier les méthodes de collecte des données, et prendre en compte les points de vue et des suggestions des membres de l'équipe; b) créatif, c'est-à-dire ouvert à la réflexion et à l'action hors des sentiers battus; c) réflexif – en réfléchissant à l'objectif visé par votre travail, mais en restant conscient de sa faisabilité dans des contextes particuliers; et d) ouvert à l'adaptation, a joué un rôle essentiel dans l'atteinte des objectifs fixés à l'équipe. Les études de cas soutiennent également la position de la littérature sur l'importance du travail d'équipe, de la communication et de capacité à changer d'orientation après l'entame de l'étude.

Les leçons apprises du Burundi et du Mozambique démontrent encore l'importance du partage de l'expérience vécue sur le terrain pour les initiatives futures. Non seulement elles renforcent la crédibilité à la nécessité impérieuse de faire évoluer la pratique de l'évaluation pour accorder la priorité à l'apprentissage, mais elles mettent aussi en évidence l'essence de la réflexion stratégique – la capacité à identifier les menaces, les opportunités et les possibilités sur le terrain et de procéder à des ajustements, en conséquence. Comme le soulignent Kubisch et al. (2011: 147), le « processus itératif d'apprentissage et de pratique contribue à faire de l'évaluation un outil d'amélioration de la pratique et de stimulation du changement à tous les niveaux ». Non seulement il renforce l'appropriation et l'adhésion, mais il accroît aussi la probabilité que les conclusions, résultats et effets soient reconnus comme pertinents, crédibles et utiles.

eVALU

Notes de bas de page

- 1 Nous remercions les évaluateurs de l'EGRD – Mme Eglantine Marcelin, M. Clément Banse et Mme Carla Silva, pour avoir pris le temps de partager leurs expériences de terrain sans lesquelles cet article n'aurait pas pu être rédigé. Nous remercions aussi M. Daniel Andoh pour sa contribution à l'élaboration au projet de l'article. Nous assumons l'entière responsabilité de toute erreur / omission.
- 2 Le Groupe d'évaluation des Nations Unies (GENU) est un réseau professionnel interorganisations réunissant les unités d'évaluation du système des Nations Unies, y compris des services, des organismes spécialisés, des fonds et des programmes des Nations Unies, ainsi que des organisations affiliées. Actuellement il compte 46 membres et observateurs.
- 3 Les Top 5 représentent les cinq domaines d'action prioritaires de la BAD: « Eclairer l'Afrique; Nourrir l'Afrique; Industrialiser l'Afrique; Intégrer l'Afrique et Améliorer la qualité de vie des Africains ».
- 4 Pour en savoir plus sur l'EGRD de la BAD, lire le rapport complet, y compris la méthodologie à l'adresse suivante: <http://idev.afdb.org/sites/default/files/documents/files/IDEV%20BAD%20EGRD%20Rapport%20Novembre%202016.pdf>

Références et Bibliographie

- BAD (2016): Évaluation globale des résultats de développement du Groupe de la Banque africaine de développement 2004–2013 Rapport de synthèse. Abidjan, BAD. Disponible à l'adresse: <http://idev.afdb.org/sites/default/files/documents/files/IDEV%20BAD%20EGRD%20Rapport%20Novembre%202016.pdf> (consulté le 10 juillet 2017).
- Bamberger, M. and White, H. (2007) 'Using Strong Evaluation Designs in Developing Countries: Experience and Challenges.' *Journal of MultiDisciplinary Evaluation*, Vol. 4 (8), pp. 58–73.
- Blackman, S.J. (2007) 'Hidden ethnography': Crossing emotional borders in qualitative accounts of young people's lives. *Sociology*, Vol. 41, pp. 699–716.
- Border Criminologies (2013) *The Challenges of Fieldwork: When Things Don't Go According to Plan*. Disponible à: <http://bordercriminologies.law.ox.ac.uk/the-challenges-of-fieldwork/> (Consulté le 15 juillet 2017).

Dorion, R. and Asselin, M. (2015) 'Ethical Dilemmas for Researchers Working in International Contexts.' *School Libraries Worldwide*, Vol.21, Number 2, (July), pp. 1–10

Kubisch, A., Auspos, P., Brown, P., Buck, E., and Dewar, T. (2011) « Voices From the Field III: Lessons and Challenges for Foundations Based on Two Decades of Community-Change Efforts. » *The Foundation Review*: Vol. 3: Iss. 1, Article 12. DOI: <https://doi.org/10.4087/FOUNDATIONREVIEW-D-11-00010> Disponible à l'adresse: <http://scholarworks.gvsu.edu/tfr/vol3/iss1/12> (Consulté le 20 juillet 2017).

Lennie, J. and Tacchi, J. (2015) 'Tensions, Challenges and Issues in Evaluating Communication for Development: Findings from Recent Research and Strategies for Sustainable Outcomes.' *Nordicom Review*, Vol. 36 (Numéro spécial), pp. 25–39.

Weller, K. and Kinder-Kurlanda, K.E. (2015) 'Uncovering the Challenges in Collection, Sharing and Documentation.' *Standards and Practices in Large-Scale Social Media Research: Papers from the 2015 ICWSM Workshop*, pp. 28–37.

Sources internet

SkillsYouNeed – <https://www.skillsyouneed.com/ips/negotiation.html>

Groupe des Nations Unies pour l'évaluation – <http://www.uneval.org/>

Profils des auteurs

Najade Lindsay, consultante en gestion des connaissances, communication et événementiel auprès de l'Évaluation indépendante du développement (IDEV) de la BAD. Avant son arrivée à la BAD en 2016, Najade a travaillé pendant deux ans au bureau de l'UNICEF en Mauritanie à Nouakchott, où elle était chargée de l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de communication et de plaidoyer en faveur des droits des enfants et des femmes de Mauritanie. Najade a conduit diverses autres actions de communication dans son parcours professionnel passé au sein d'organisations telles que l'Association ouvrière des Compagnons du Devoir, Paris (2012–2014) et le groupe Hilton Worldwide. Najade est titulaire d'un Master 2 en langues étrangères appliquées au management.



Kobena T. Hanson est consultant en gestion des connaissances auprès l'Évaluation indépendante du développement de la Banque africaine de développement. Avant de rejoindre la BAD en 2016, il a été consultant indépendant en gestion des connaissances, évaluation et apprentissage. Les écrits de Kobena sont largement publiés et portent sur des problématiques liées au renforcement des capacités, la gestion des connaissances, et les politiques publiques. Parmi ses publications les plus récentes figurent "From MDGs to SDGs – Rethinking African Development" (Routledge, 2017), "Contemporary Regional Development in Africa" (Ashgate, 2015), "Managing Africa's Natural Resources: Capacities for Development" (Palgrave, 2014), et "Rethinking Development Challenges for Public Policy: Insights from Contemporary Africa" (Palgrave, 2012).

