



# Trousse d'Outils de l'Administrateur de Programme pour la Planification, le Suivi et l'Évaluation

Division des services de supervision

août 2004<sup>1</sup>

## Outil Numéro 4: Participation des Parties Prenantes

### I. Introduction

La trousse d'outils est un complément des directives de programmation du UNFPA. Elle fournit au personnel des bureaux de pays du UNFPA des conseils et des options pour améliorer les activités de planification, de suivi et d'évaluation (PS&E) dans le contexte de la gestion des programmes axée sur les résultats. Elle est également utile aux administrateurs de programme au siège et au niveau national et à leurs homologues.

Le présent outil éclaire le sens et les différentes modalités de la participation des parties prenantes au suivi et l'évaluation des programmes. Son contenu est fondé sur l'examen de textes relatifs à l'évaluation provenant de spécialistes universitaires et d'organisations internationales de développement et d'ONG, comme l'Institut of Développement Études, Sussex (Royaume-Uni), le UNFPA, le PNUD, l'UNICEF et le Secours catholique<sup>2</sup>.

### II. Qu'est-ce que le suivi et évaluation participatif?

Il n'y a pas de définition ni d'approche uniques du S&E participatif, ce qui laisse le champ libre à l'interprétation et à l'expérimentation. La plupart des expériences documentées en matière de S&E participatif appartiennent au domaine du développement agricole, environnemental et rural. Les expériences faites dans les domaines sanitaire et éducatif sont moins aisément disponibles.

Cependant, comme le fait ressortir **l'encadré 1**, les principes qui guident l'approche participative du S&E la distingue clairement des approches classiques du S&E. Le S&E participatif exige aussi une disposition d'esprit différente, l'acceptation d'une manière différente de conduire le S&E.

---

<sup>1</sup> La première version de cet outil a été publiée en mars 2001.

<sup>2</sup> On trouvera dans Estrella 1997 une excellente étude sur les textes relatifs au suivi et évaluation participatif.

## Encadré 1. Principes qui distinguent le S&E classique du S&E participatif

### *S&E classique:*

- Vise à **formuler un jugement** sur le programme aux fins d'exercer effectivement les responsabilités plutôt qu'à conférer un pouvoir d'action aux parties prenantes du programme.
- Tend à une **objectivité « scientifique »** des constatations du S&E, mettant ainsi une distance entre l'/les évaluateur(s) externe(s) et les parties prenantes.
- Met généralement l'accent sur les **besoins des bailleurs de fonds du programme et des responsables en matière d'information**, plutôt que sur ceux des exécutants du programme et des groupes de population affectés par le programme.
- Est axé sur la **mesure** du succès en fonction d'indicateurs prédéterminés.

### *S&E participatif:*

- Est un processus d'**apprentissage** individuel et collectif et de **développement des capacités**, à travers lequel chacun devient plus conscient de ses points forts et de ses points faibles, des réalités sociales plus larges qui l'environnent, et de ses visions et perspectives sur les résultats du développement. Ce processus d'apprentissage crée des conditions favorables au changement et à l'action.
- Met l'accent sur des degrés variables de **participation** (de faible à forte) des différents types de parties prenantes s'agissant de mettre en route et de conduire le S&E, ainsi que d'en définir les paramètres.
- Est un processus social de **négociation** entre les différents besoins, attentes et conceptions générales des individus concernés. Est un processus de caractère fortement politique qui aborde des problèmes d'équité, de pouvoir et de transformation sociale.
- Est un processus **souple**, qui évolue et s'adapte en permanence aux conditions et aux besoins spécifiques du programme.

*Source: Estrella, 1997.*

## III. Qui sont les parties prenantes?

Les parties prenantes du S&E sont tous les individus qui ont un enjeu dans le programme. Ce sont tous ceux qui prennent des décisions en utilisant les données et constatations du S&E.

**L'encadré 2** distingue cinq types de parties prenantes. Ce peuvent être des membres de la communauté: des hommes, des femmes et des jeunes; le personnel des dispensaires, les enseignants spécialisés dans les problèmes de population, le personnel du bureau de recensement qui exécute les activités menées au titre du programme; les homologues nationaux appartenant au gouvernement et aux ONG, aux niveaux central et local, qui supervisent la mise en œuvre du programme; les bailleurs de fonds internationaux et nationaux du programme et les autres responsables; les animateurs de communauté, les administrateurs au niveau central et local du gouvernement qui contribuent dans une large mesure à rendre « propice » l'environnement du programme.

## Encadré 2. Types de parties prenantes

- **La communauté**, dont le programme vise à changer la situation.
- **Le personnel affecté aux projets sur le terrain**, qui exécute les activités.
- **Les administrateurs de programme**, qui supervise la mise en œuvre du programme.
- **Les bailleurs de fonds et les autres responsables**, qui décident de la ligne d'action à suivre concernant le programme.
- **Les sympathisants, les critiques et autres parties prenantes**, qui influent sur l'environnement du programme.

*Source: Adapté de C. T. Davies, 1998.*

## IV. Raisons justifiant la participation des parties prenantes au S&E

L'intérêt croissant, au sein de la communauté internationale des organisations d'aide, pour les approches participatives de la programmation du développement procède des enseignements tirés dans le passé. On a constaté que la participation des parties prenantes d'un programme, des décideurs au niveau central, des partenaires de mise en œuvre au niveau local, et des communautés affectées par le programme à la conception, à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation du programme, a pour effet d'améliorer la qualité du programme et aide à répondre aux besoins locaux en matière de développement. Cette participation intensifie le sentiment, aux niveaux national et local, d'exercer un contrôle sur les activités de programme et accroît en fin de compte la probabilité que les activités de programme et leur impact seront durables (voir **encadré 3**).

L'introduction au UNFPA de l'approche de la gestion du programme axée sur les résultats exige un renforcement des partenariats, de la participation et du travail d'équipe à tous les niveaux et étapes du processus de programme. Il faut donc chercher à s'éloigner de l'approche classique du S&E pour aller dans le sens d'une approche plus participative.

Mais les parties prenantes du programme qui interviennent dans le S&E varient en fonction de l'objectif du S&E et de la mesure dans laquelle l'institution concernée est prête à utiliser les approches participatives. Dans chaque cas, les administrateurs de programme doivent décider quels groupes de parties prenantes interviendront, dans quelle mesure et comment.

### **Encadré 3. Avantages de la participation des parties prenantes à la planification et à l'exécution du S&E**

- Garantit que les constatations du S&E sont pertinentes par rapport à la situation locale;
- Donne aux parties prenantes le sentiment d'exercer un contrôle sur les résultats du S&E, encourageant ainsi à les utiliser pour améliorer la prise de décisions;
- Accroît la capacité au niveau local en matière de S&E, ce qui contribue par contre-coup à l'autosuffisance s'agissant d'exécuter le programme;
- Fait mieux comprendre par les parties prenantes leurs propres stratégie et processus de programme; ce qui donne des résultats, ce qui n'en donne pas et pour quelles raisons;
- Contribue à améliorer la communication et la collaboration entre ceux qui oeuvrent à différents niveaux de la mise en œuvre du programme;
- Renforce l'exercice effectif des responsabilités à l'égard des donateurs;
- Promeut une affectation plus efficace des ressources.

*Source: Aibel, 1999. PNUD, 1997.*

## **V. Quand convient-il d'utiliser des approches participatives de S&E?**

**De manière générale**, tous les homologues pertinents, comme le personnel affecté au projet sur le terrain, les administrateurs de programme, aussi bien que le bureau de pays du UNFPA, doivent suivre régulièrement les activités de programme.

L'étendue de la participation des parties prenantes à l'évaluation dépend des questions posées dans celle-ci et des circonstances où elle est conduite. Les évaluations participatives sont particulièrement utiles quand les questions concernent les difficultés de mise en œuvre ou les effets du programme sur les différentes parties prenantes, ou quand on cherche à obtenir des informations sur la connaissance qu'ont les parties prenantes des objectifs généraux du programme ou sur l'idée qu'elles se font de ses progrès. Une approche classique de l'évaluation peut être plus appropriée quand il est nécessaire d'obtenir une opinion extérieure indépendante, ou une information spécialisée que seuls des experts techniques peuvent fournir. Cette approche est aussi plus appropriée quand des parties prenantes clefs n'ont pas le temps de participer, ou quand il règne un tel manque d'accord entre les parties prenantes qu'une approche fondée sur la collaboration a toute chance d'échouer.

La S&E participative est utile pour:

- **Assurer l'apprentissage institutionnel et la mise en place de capacités:** À travers l'auto-évaluation, les parties prenantes identifient et résolvent elles-mêmes les problèmes relatifs au programme, renforçant ainsi leur capacité de participer activement à la mise en œuvre du programme, au lieu de rester des bénéficiaires passifs de l'aide au développement. L'auto-évaluation peut aider à renforcer les partenariats entre les différentes parties prenantes et leur fait mieux comprendre les processus et les issues du programme. Elle éclaircit d'autre part les rôles

---

des différentes parties prenantes dans la mise en œuvre du programme. **L'encadré 4** offre quelques enseignements tirés de Madagascar sur la participation d'un groupe clef de parties prenantes, les prestataires de services de santé, au suivi de la qualité de la fourniture des services en utilisant l'approche COPE<sup>3</sup>.

- **Négocier les perspectives des parties prenantes:** Le S&E participatif peut servir de processus permettant à différentes parties prenantes de formuler clairement et de présenter leurs besoins, intérêts et attentes. Le processus de dialogue et de négociation entre parties prenantes mis en oeuvre dans le S&E participatif facilite la conciliation de leurs points de vue différents. Des difficultés peuvent néanmoins surgir au moment de rapprocher les perceptions rivales et opposées de parties prenantes, surtout quand certains groupes d'entre elles sont impuissants face à d'autres.
- **Garantir un exercice effectif des responsabilités:** Le S&E participatif peut être un moyen pour les participants au programme et la population locale elle-même, de suivre et évaluer la performance des donateurs et des institutions gouvernementales. Par exemple, les réformes juridiques qui décentralisent la prise de décisions encouragent souvent les représentants élus, au niveau du district ou de la commune, à jouer un rôle plus actif dans le suivi de l'exécution des plans de développement local. Au Paraguay, le UNFPA finance un projet dont le but est de créer un réseau de dirigeants locaux des deux sexes qui contrôleront la qualité de la prestation des services de SR et qui établiront des rapports périodiques sur l'état de ces services à l'intention d'échelons plus élevés de l'administration sanitaire.

---

<sup>3</sup> Services Efficaces Axés sur les Clients. On peut obtenir un manuel COPE auprès de Engender Health. Pour plus amples informations sur COPE, visiter <http://www.engenderhealth.org/>

#### **Encadré 4. Enseignements tirés de l'application de la méthodologie COPE à Madagascar**

L'approche COPE se compose d'une série d'activités (auto-évaluation, interviews de clients, analyse du flux de clients, planification des mesures à prendre) conduites par le personnel aux points de prestation des services de santé, afin d'aider ce personnel même à identifier et résoudre ses propres problèmes et à améliorer continuellement la qualité des services, en utilisant les ressources déjà disponibles dans le centre de santé auquel chaque membre du personnel est affecté.

En 1994, l'ONG SALFA a introduit COPE à Madagascar. Dès 1998, la méthode était utilisée par 20 centres de PF au niveau provincial gérés par SALFA et par un centre de santé du secteur public. L'expérience montre que cette méthode peut être appliquée à de nombreux processus de gestion de la prestation des services dans les dispensaires et hôpitaux: services administratifs, comme la gestion du personnel et des fournitures, et prestation de services préventifs et curatifs. L'occasion offerte aux prestataires de services de contribuer à l'évaluation et à l'amélioration de la prestation des services ont développé leur sens de la responsabilité individuelle et l'enthousiasme qu'ils apportent à leur travail. Le processus d'auto-évaluation les a rendus plus conscients de l'importance d'améliorer les relations entre clients et prestataires. Ainsi, l'utilisation des services s'est sensiblement améliorée.

L'introduction de COPE ne résout néanmoins pas tous les problèmes:

- Les prestataires de soins de santé ont tendu à penser que COPE résoudrait toutes leurs difficultés, y compris l'absence d'incitations financières à une bonne prestation des services. En introduisant COPE, il importe donc de souligner que l'objectif principal est de satisfaire la clientèle;
- Dans leur enthousiasme, les prestataires de soins de santé ont souvent recherché les solutions parfaites, même si elles étaient parfois trop ambitieuses. C'est pourquoi la lenteur des résultats les a découragés et leur a fait perdre foi dans l'utilité de l'approche COPE. Il importe de veiller à ce que les solutions proposées puissent être mises en oeuvre par les prestataires de soins de santé eux-mêmes, dans les limites du dispensaire et avec des ressources mesurées;
- Les clients interviewés par les prestataires de services n'ont pas exprimé honnêtement leur opinion concernant les services, laissant de côté les aspects négatifs. Les entrevues de clients doivent donc être appliquée par des collecteurs de données indépendants du point de prestation de services, en garantissant que l'identité des clients restera secrète;
- Les résultats à court terme atteints avec l'introduction de COPE n'ont pas persisté aux points de prestation de services qui n'ont pas soumis à un suivi permanent l'utilisation de l'approche COPE. Le suivi continu de la mise en oeuvre de COPE est indispensable à l'obtention des résultats attendus;

.. /

#### **Encadré 4.**

- Les prestataires de soins de santé affectés au centre de santé du secteur public étaient démoralisés parce que leurs superviseurs visitaient rarement leur centre, bien que l'excellent travail de ces prestataires ait été officiellement reconnu. Pour maintenir et améliorer les résultats, il importe que des superviseurs de niveau plus élevé surveillent en permanence la mise en oeuvre de COPE;
- Ces prestataires de soins de santé ont aussi réalisé que les décisions de résoudre plusieurs des problèmes identifiés devaient nécessairement être prises à des niveaux plus élevés de l'administration sanitaire. L'introduction de COPE dans tel ou tel point de prestation de services doit donc se conjuguer avec les interventions connexes nécessaires aux niveaux plus élevés de prise de décisions.

*Source: Le Processus « COPE – L'expérience de Madagascar », UNFPA, Madagascar, 2000.*

## **VI. Quelles parties prenantes doivent participer à l'évaluation et quel rôle doivent-elles y jouer?**

La participation peut être large au point d'inclure une vaste gamme de catégories: personnel affecté au programme, communautés affectées par le programme, partenaires, etc. Elle peut, aussi bien, cibler seulement un ou deux de ces groupes. Par exemple, si le but est de découvrir ce qui fait obstacle à la mise en oeuvre du programme, il peut être nécessaire de faire participer les exécutants sur le terrain. Si le problème est l'impact du programme sur les communautés locales, celles-ci peuvent être les participants les plus appropriés. Si le but est de savoir si toutes les parties prenantes comprennent les objectifs généraux et voient les progrès de la même manière, une large participation peut être la meilleure formule.

Les rôles des parties prenantes peuvent aller de servir de conseiller technique ou d'informateur jusqu'à participer pleinement à quelques phases ou à toutes les phases de l'évaluation.

Comment les communautés peuvent-elles intervenir dans l'évaluation? La participation de la communauté peut être limitée par le degré insuffisant d'alphabétisation, le manque de temps, l'intensité du travail d'analyse à conduire durant l'évaluation, et le fait que beaucoup des problèmes couverts durant l'évaluation n'intéressent pas directement les membres de la communauté. Il y a différents moyens de veiller à ce que la perspective de la communauté soit prise en considération. Par exemple, avant d'évaluer un programme, des activités d'évaluation complémentaires pourraient être conduites avec les communautés qui interviennent dans le programme ou en sont affectées. Ces activités pourraient comprendre des interviews avec des membres de la communauté et la collecte de données par ceux-ci.

Elles pourraient aussi consister en l'utilisation par des membres de la communauté des outils PRA et PLA<sup>4</sup> afin d'analyser les activités de programme et d'apprécier si elles répondent ou non à leurs besoins. Une autre possibilité consisterait en ce que les membres de la communauté définissent leurs propres critères d'évaluation des activités à base communautaire et utilisent ces critères pour conduire leur propre évaluation.

Le **tableau 1** illustre les responsabilités des participants dans un processus d'évaluation classique, « conduit par des experts », par comparaison avec un processus d'évaluation participative faisant intervenir des administrateurs de programme, le personnel de terrain et d'autres décideurs. L'exemple prend en compte la difficulté de faire participer simultanément à l'évaluation la communauté et d'autres parties prenantes.

**Tableau 1. Étapes des évaluations « conduites par des experts » et participatives**

Activité	Qui est responsable?	
	Évaluation « conduite par des experts »	Évaluation participative
Définir les objets de l'évaluation	Planificateurs de l'évaluation (bureau de pays du UNFPA) Bailleur(s) de fonds	Petit groupe de parties prenantes (de 2 à 5 personnes) responsable de coordonner l'évaluation du début à la fin (groupe de coordination). Doit comprendre les administrateurs de programme/projet
Définir les questions posées dans l'évaluation et les méthodes de collecte des données	Planificateurs de l'évaluation (bureau de pays du UNFPA) Évaluateur(s) externe(s)	Toutes les parties prenantes choisies pour participer à l'évaluation (administrateurs de programme/projet, personnel de terrain, autres décideurs en fonction des besoins)
Collecter et analyser les données	Évaluateur(s) externe(s)	Petit groupe de parties prenantes (de 10 à 12 personnes) partagé en équipes, avec un chef d'équipe Évaluateur(s) externe(s)

<sup>4</sup> Les méthodes de réflexion et d'action participatives (PRA) et d'apprentissage et action participatifs (PLA) ont les buts suivants: permettre aux membres des communautés d'exprimer leurs perceptions, priorités, problèmes et plans pour l'avenir; permettre aux agents du développement communautaire d'écouter les membres de la communauté et de dialoguer avec eux afin de mieux comprendre leurs modes d'existence, perceptions, problèmes, priorités et plans d'avenir. Les outils PRA/PLA sont notamment les suivants: levé de cartes de la communauté; établissement de listes des problèmes de santé par ordre d'importance; psychodrames, anecdotes, etc.

Gérer la logistique (budgets; travail sur le terrain; équipement et fournitures)	Planificateurs de l'évaluation (bureau de pays du UNFPA)	Membre du personnel affecté au programme/projet (coordonnateur de la logistique)
Résumer les constatations faites pendant le travail sur le terrain	Évaluateur(s) externe(s)	Chefs d'équipe du travail sur le terrain et quelques-unes des parties prenantes participant à la collecte et à l'analyse des données
Formuler les enseignements tirés	Évaluateur(s) externe(s)	Toutes les parties prenantes choisies Évaluateur(s) externe(s)
Résumer les résultats de l'évaluation (constatations et enseignements)	Évaluateur(s) externe(s)	Évaluateur(s) externe(s) Un membre du groupe de coordination
Élaborer un plan d'action pour mettre en oeuvre les résultats de l'évaluation (constatations, conclusions, enseignements, recommandations)	Planificateurs de l'évaluation (bureau de pays du UNFPA) en consultation avec leurs homologues nationaux	Petit groupe composé de: administrateurs de programme/projet, personnel de terrain, évaluateur(s) externe(s)
Écrire le rapport	Évaluateur(s) externe(s)	Petit groupe de parties prenantes, évaluateur(s) externe(s)
Diffuser et discuter le rapport; assurer le suivi de l'application du plan d'action	Planificateurs de l'évaluation (bureau de pays du UNFPA)	Groupe de coordination
Développer un esprit de collaboration et de partage; coordonner et faciliter toutes les étapes de l'évaluation	Évaluateur(s) externe(s) Planificateurs de l'évaluation (bureau de pays du UNFPA)	Évaluateur(s) externe(s) Groupe de coordination Planificateurs de l'évaluation (bureau de pays du UNFPA)

Source: Adapté d'Aubel, 1999.

---

## VII. Quelles sont les étapes d'un processus d'évaluation participatif?

L'encadré 5 illustre les étapes et enseignements tirés sur la base d'une évaluation participative de 15 projets (secteur social, santé et agriculture) exécutés par des ONG en Haïti<sup>5</sup>. Les évaluations de projets individuels ont été conduites sur une période de trois semaines par des équipes de trois à cinq représentants d'ONG formés aux approches de l'évaluation participative.

### Encadré 5. Le personnel des ONG peut évaluer avec succès ses propres projets

**Phase 1: une réunion de planification** a rassemblé 36 membres d'ONG et plusieurs représentants de communautés pour répondre aux questions essentielles ci-après: Existait-il une détermination de conduire une évaluation participative? Pourquoi conduire une évaluation et quel devait en être l'objectif? Quand l'évaluation aurait-elle lieu? Quels indicateurs seraient utilisés? Quelles ressources et quel appui pouvait-on attendre des ONG locales? Qui interviendrait dans l'évaluation, sur le plan du profil individuel et des compétences? Où la formation des évaluateurs leur serait-elle donnée?

**Phase 2: un atelier d'évaluation participative de quatre jours** durant lequel 29 membres d'ONG ont appris à devenir des facilitateurs d'évaluation participative en utilisant des techniques de PRA et PLA. L'atelier avait les buts suivants: faire bien comprendre la différence entre les évaluations participative et classique; susciter une prise de conscience de la dynamique sociale et des différences de classe, et de la manière dont les attitudes et comportements des facilitateurs de l'évaluation peuvent avoir un effet négatif sur d'autres personnes; procéder à un examen collectif des qualités individuelles et des attitudes des facilitateurs; enseigner les savoir-faire permettant d'amener les membres d'une communauté à « dresser la carte » de leur communauté afin d'offrir une perspective interne, et de vérifier des constatations en utilisant différentes méthodes et sources de collecte des données (triangulation des données).

**Phase 3: visite sur les sites de 15 projets** durant une période de deux semaines. Chaque équipe de facilitateurs a visité au total deux projets qui ne relevaient pas d'elle. Les facilitateurs ont passé trois jours sur le site du projet. Ils ont cherché des réponses aux questions détaillées qu'ils avaient identifiées à la réunion de planification. Les questions portaient sur les points suivants: principaux domaines d'impact du projet, relations avec les autres partenaires, durabilité, efficacité, gestion du projet, rôle des femmes et équité entre les sexes.

.../

---

<sup>5</sup> Ceci est un résumé de Françoise Coupal, Marie Simoneau, 1997: « Participatory Evaluation: A Case Study of CCIC Humanitarian Fund Projects in Haiti », Mosaic.net.1997

## Encadré 5.

**Phase 4: réflexion collective et divulgation des constatations faites.** Chaque équipe était chargée de regrouper le travail de sa communauté en un court rapport sur le projet. À la fin de leur visite, certaines équipes ont fait un compte rendu oral aux parties prenantes du projet communautaire afin de vérifier la fiabilité de leurs constatations. Chaque équipe avait la responsabilité de présenter ses constatations à un groupe plus nombreux. Tous les partenaires du programme étaient invités à assister à un exposé final organisé par les facilitateurs.

### Quelques enseignements tirés

#### *Concernant le processus:*

- Les évaluations participatives représentent une solution de rechange viable à des approches plus traditionnelles, même pour des projets qui ne sont pas conçus comme participatifs. L'évaluation a été rentable. Elle n'a pas pris plus de temps qu'une évaluation traditionnelle en raison du grand nombre de facilitateurs utilisé. Cependant, il aurait été utile de disposer de plus de temps pour des visites sur le terrain additionnelles, une coordination préparatoire plus poussée avec les parties prenantes, et une réflexion de groupe sur les constatations et les enseignements tirés;
- Bien que la qualité des rapports fût variable, les facilitateurs inexpérimentés purent acquérir une compétence suffisante en matière d'évaluation participative pour répondre aux questions portant sur l'évaluation. Au moment de sélectionner les facilitateurs d'une évaluation participative, il est fort important de choisir des personnes qui soient ouvertes et disposées à apprendre de nouvelles méthodes;
- L'impact de l'évaluation participative a été sensiblement plus grand que celui d'une évaluation traditionnelle. La perception des facilitateurs appartenant aux ONG a changé dramatiquement en ce qui concerne les bénéficiaires. Au lieu de les voir comme des individus pauvres et illettrés, bénéficiaires impuissants, ils les ont considéré comme des acteurs autosuffisants et dotés d'esprit créateur. Beaucoup d'entre eux utilisent maintenant des outils d'évaluation participative dans leur travail quotidien. L'importance de la participation des parties prenantes tout au long du cycle du projet est désormais plus généralement reconnu.

#### *Ce que les facilitateurs ont appris:*

- Il est essentiel d'utiliser les outils de PRA/PLA; mais il est nécessaire de les adapter aux situations particulières;
- Il faut gagner la confiance de chacun des membres de la communauté avant de présenter les outils. Cela peut prendre du temps. La stratégie initiale utilisée pour approcher les membres de la communauté est fort importante;
- Il importe de pouvoir interviewer des représentants de chaque sexe;
- Les méthodes de PRA peuvent prendre beaucoup de temps aux membres de communauté déjà occupés.

*Source: Coupal et al., 1997.*

---

## VIII. Éléments d'une participation réussie des parties prenantes à l'évaluation

Il importe de garder à l'esprit que l'environnement local, les structures du pouvoir sociopolitique et les normes et valeurs socioculturelles influent sur le processus d'évaluation.

Dans ce contexte, on trouvera ci-après quelques importants éléments d'un processus réussi de participation des parties prenantes à l'évaluation:

- **Soutien** des services d'administration du programme (partenaires chargés de la mise en oeuvre) et des autres **décideurs** directs à l'approche d'évaluation participative;
- **Vif attachement de l'évaluateur au principe de la participation; aptitude suffisante de l'évaluateur aux tâches de facilitateur et de médiateur au sein d'un groupe** pour permettre un dialogue et une discussion efficaces et garantir que l'expérience est à la fois participative et centrée;
- **Évaluation réaliste de la capacité des parties prenantes et de leur volonté de participer** à temps complet (ce qui dépend en partie de plusieurs facteurs: temps à leur disposition, soutien du superviseur, bénéfice professionnel à retirer de l'expérience);
- **Représentation des plus importants intérêts des parties prenantes** en relation avec le programme en cours d'évaluation;
- Enquête sur les **intérêts « réels »** des principales parties prenantes. Les « intérêts réels » diffèrent souvent de ceux qui sont ouvertement exprimés. **L'encadré 6** met en lumière une approche permettant de découvrir quels sont les « intérêts réels » des parties prenantes;
- Établissement de **procédures de médiation en cas de déséquilibres de pouvoir** entre les parties prenantes.

### **Encadré 6. Découvrir les intérêts réels des parties prenantes par le dialogue**

<b>But du dialogue:</b>	Les parties prenantes finissent par comprendre plus complètement les positions les unes des autres.
<b>Processus de dialogue:</b>	Conversation qui aide à élaborer des perspectives de rechange, à conduire un examen critique.
<b>Identité de l'évaluateur:</b>	Il propose des perspectives de rechange, facilite les conversations et critiques, offre sa médiation.

*Source: Ryan et al., 2000.*

---

## Sources

Agency for International Development des États-Unis. « **Conducting a Participatory Evaluation** », Performance Monitoring and Evaluation TIPS 1996, numéro 1, Center for Development Information and Evaluation. Disponible en anglais à l'adresse suivante sur Internet: [http://www.dec.org/usaid\\_eval/#004](http://www.dec.org/usaid_eval/#004)

Aubel, Judy. « **Manuel d'évaluation participative des programmes– Faire participer les parties prenantes d'un programme au processus d'évaluation** », Secours catholique (Catholic Relief Services), Projet de survie de l'enfant et d'appui technique, 2e éd., décembre 1999. Disponible en anglais, espagnol et français à l'adresse suivante sur Internet: <http://www.childsurvival.com/features/bookmarks/pemmanual.cfm>

Coupal, Françoise; Simoneau, Marie. « **Participatory Evaluation: A Case Study of CCIC Humanitarian Fund Projects in Haiti** », Mosaic.net, 1997. Disponible en anglais à l'adresse suivante sur Internet: <http://www.mosaic-net-intl.ca/home.html>

Davies, C. T. « **An introduction to Advocacy** », Addis-Abeba, janvier 1998.

Estrella, Marisol et Gaventa, John. « **Who Counts Reality? Participatory Monitoring and Evaluation: a Literature Review** », IDS Working Paper 70, 1997.

PNUD. « **Who are the Question-makers? – A Participatory Evaluation Handbook** », Bureau des services de contrôle interne et d'évaluation, 1997. Disponible en anglais à l'adresse suivante sur Internet: <http://www.undp.org/eo/documents/who.htm>

Ryan, Katherine E., DeStefano, Lizanne, éd. « **Evaluation as a Democratic Process: Promoting Inclusion, Dialogue and Deliberation** », New Directions for Evaluation, A Publication of the American Evaluation Association, numéro 85, printemps 2000.

UNICEF. « **Évaluation – Un guide de l'UNICEF pour le suivi et évaluation - Faire une différence?** », Bureau de l'évaluation, 1991.

On trouvera davantage de ressources sur le suivi et évaluation participatif au site Web ELDIS: <http://www.eldis.org/>

---

Cet outil fait l'objet d'une amélioration constante. Nous vous sommes reconnaissants de toutes les observations et suggestions que vous voudrez éventuellement faire sur son contenu. Nous vous encourageons aussi à nous envoyer des informations ou expériences provenant de programmes financés ou non par l'UNFPA concernant la population, qui peuvent illustrer les problèmes abordés par cet outil. Prière d'adresser vos contributions à:

**Fonds des Nations Unies pour la population**  
**Division des services de supervision**

**Daily News Building**  
**220 East 42nd Street**  
**New York, NY 10017**

**Téléphone: (212) 297-5213**  
**Fax: (212) 297-4938**  
**E-mail: [dos@unfpa.org](mailto:dos@unfpa.org)**

*Cet outil peut être consulté sur le site Web de UNFPA à <http://www.unfpa.org/>*