



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

Division des services de supervision

août 2004¹

Outil Numéro 5: Planification et Gestion des Évaluations

Partie VI: Normes de l'évaluation

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, suivi et 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.

La partie VI de l'outil numéro 5 dresse la liste des normes d'évaluation à appliquer tout au long du processus d'évaluation afin de garantir la qualité de celle-ci. Non seulement les textes spécialisés émanant d'organismes bilatéraux et de développement comme l'OCDE, l'Agence danoise de développement international et les Centers for Disease Control and Prevention des États-Unis ont été examinés, mais on en a aussi basé le contenu sur les *Program Evaluation Standards* élaborés par le Joint Committee on Standards for Educational Development (1994, 1999) et sur une adaptation des normes d'évaluation recommandées par la Société suisse d'évaluation (SEVAL).

II. Comment garantir la qualité des évaluations

Pour que les évaluations soient utiles, elles doivent répondre à certaines normes de qualité. La communauté internationale des évaluateurs a fixé des normes d'évaluation solides et équitables, qui peuvent être appliquées au moment de planifier une évaluation et durant toute sa conduite. Certaines de ces normes sont considérées universelles, tandis que d'autres sont peut-être plus propres à certains contextes culturels. À ce titre, leur application doit être adaptée en tenant compte de la situation spécifique. Ces normes s'organisent autour de quatre importants attributs de l'évaluation:

¹ La première version de cet outil a été publiée en mai 2001.

Normes d'utilité

Les normes d'utilité doivent garantir qu'une évaluation soit orientée par les besoins de ses utilisateurs en matière d'information. Ces normes sont les suivantes:

Identification des parties prenantes – Il faut identifier les personnes qui participent à l'évaluation où qu'elle touche de manière à prendre en compte leurs intérêts et besoins. Les personnes, groupes et institutions ci-après sont dénommés les « parties prenantes » et doivent être consultés dans le contexte d'une évaluation:

- Ceux/celles qui décident de l'avenir du programme (souvent l'organisme de financement);
- Ceux/celles qui sont responsables de la planification et de la conception du programme;
- Ceux/celles qui participent à la mise en œuvre du programme;
- Ceux/celles qui doivent être ou seront touchés directement ou indirectement par le programme (groupes cibles et leurs contextes sociaux);
- Autres groupes portant intérêt aux constatations de l'évaluation (par exemple, décideurs qui planifient des programmes analogues, évaluateurs, et grand public).

Crédibilité de l'évaluateur – Ceux qui conduisent une évaluation doivent être à la fois dignes de confiance et compétents, de manière que les constatations de l'évaluation soient crédibles et acceptées dans toute la mesure possible. Pour qu'elles soient jugées crédibles par différents groupes de parties prenantes, il est essentiel que l'évaluateur réunisse les traits suivants: compétence professionnelle, intégrité, indépendance, aussi bien qu'aptitude aux rapports sociaux et à la communication.

Sélection de l'information – L'information rassemblée doit être assez complète pour répondre aux questions pertinentes concernant le programme et satisfaire aux intérêts et besoins des parties prenantes. Quand on planifie une évaluation, il importe aussi de distinguer entre information essentielle et information souhaitable.

Transparence de l'appréciation – Il importe de décrire avec soin les perspectives, principes fondamentaux et procédures utilisés pour interpréter les constatations, afin qu'on voie clairement sur quelles bases reposent les jugements de valeur.

Clarté du rapport – Les rapports d'évaluation doivent décrire clairement le programme évalué, à savoir notamment son contexte et les objets, questions, procédures et constatations de l'évaluation. Il faut s'exprimer avec précision (par exemple, donner des définitions claires des termes les plus importants et utiliser une terminologie cohérente) et de manière compréhensible pour le public auquel le rapport est destiné.

Établissement et communication du rapport en temps utile – Les constatations intérimaires importantes et les rapports finals doivent être portés à l’attention des utilisateurs prévus, pour qu’ils puissent les utiliser en temps voulu. Les évaluations sont les plus utiles quand il est prévu qu’elles devront s’insérer dans les processus de prise de décision des parties prenantes. Bien souvent, il est souhaitable de faire part aux parties prenantes des constatations intérimaires, surtout quand ces résultats peuvent avoir un impact sur leurs actions futures.

Impact de l’évaluation – Les évaluations doivent être planifiées, conduites et faire l’objet d’un rapport de telle manière que les parties prenantes soient encouragées à y participer à des degrés divers, ce qui rend plus probable que les résultats de l’évaluation seront utilisés. Plus les parties prenantes participent à différentes phases du processus d’évaluation, plus il est probable qu’elles donneront suite aux recommandations de l’évaluation.

Normes de faisabilité

Les normes de faisabilité doivent garantir qu’une évaluation soit conduite de manière réaliste, réfléchie, respectueuse des sensibilités et efficace en fonction de son coût. Ces normes sont les suivantes:

Procédures pratiques – Les méthodes et instruments d’évaluation doivent être pratiques de manière à causer le moins de perturbation possible tandis que les informations requises sont collectées. Il est capital de discuter avec les parties prenantes des avantages et inconvénients des méthodes choisies.

Viabilité politique – L’évaluation doit être planifiée et conduite en tenant compte des positions des divers groupes d’intérêt, de manière à obtenir une présentation équilibrée des différents points de vue. Il faut mobiliser leur coopération et détourner ou contrer les tentatives qui pourraient être faites pour écourter les activités d’évaluation ou influencer sur leurs résultats dans un certain sens.

Rapport coût-efficacité – Les évaluations doivent produire une information de valeur suffisante pour assurer une prise de décision informée, l’acquisition de nouvelles connaissances et l’exercice des responsabilités, de manière à pouvoir justifier les ressources engagées.

Normes de convenance

Les normes de convenance doivent garantir qu’une évaluation soit conduite conformément aux règles légales et éthiques et en tenant dûment compte du bien de ceux qui participent à l’évaluation comme de ceux qui sont touchés par ses résultats. Ces normes sont les suivantes:

Accord formel – Les obligations des parties officielles à une évaluation (ce qu’il faut faire, les modalités, l’identité du/des exécutant(s), le moment) doivent être convenues par écrit, de manière que les parties soient obligées de respecter toutes les conditions de l’accord ou de le renégocier. Cet accord écrit officiel doit au moins fixer des règles concernant le budget, le moment, le personnel, la conception, la méthodologie et le contenu du rapport.

Protection des droits individuels – Les évaluations doivent être conçues et conduites de manière à respecter et protéger les droits et servir le bien des êtres humains. Si une évaluation conduit à des conclusions bien fondées qui menacent le bien de certains individus, il faut examiner et justifier avec soin dans quelle mesure ces constatations sont diffusées.

Interactions humaines – Les évaluateurs doivent respecter la dignité humaine et la valeur individuelle dans leurs interactions avec les autres personnes associées à une évaluation, de manière que les participants ne soient pas menacés et ne subissent aucun dommage. Ce n'est pas là seulement une question de dignité humaine; cela relève aussi de considérations pratiques. Il est donc nécessaire de bien connaître les pratiques culturelles (à savoir croyances, manières et coutumes) des participants.

Appréciation complète et équitable – Les évaluations doivent être complètes et équitables dans l'examen et l'enregistrement des points forts et des points faibles du programme en cours d'évaluation, de manière à pouvoir s'appuyer sur les points forts et à remédier aux problèmes. Si pour quelque raison (par exemple, du fait de limitations de temps ou de budget), l'évaluation rencontre des difficultés sur certains points (par exemple, s'il était impossible de collecter certaines données), ces difficultés doivent être mises en lumière.

Divulgarion des constatations – Les parties officielles à une évaluation doivent veiller à ce que la série complète des constatations de l'évaluation soit accessible aux personnes touchées et/ou intéressées par l'évaluation.

Conflit d'intérêt – Il faut faire face à un conflit d'intérêt avec franchise et honnêteté, de manière que le processus et les résultats de l'évaluation n'en soient pas compromis. Il est donc crucial que les évaluateurs soient en mesure d'éclaircir leurs rôles et de faire une distinction entre faits et opinions. On ne saurait compromettre l'intégrité de l'évaluation dans le seul souci d'apaiser les conflits d'intérêt.

Normes d'exactitude

Les normes d'exactitude doivent garantir qu'une évaluation révélera et transmettra une information techniquement exacte concernant les traits qui déterminent la valeur du programme en cours d'évaluation. Ces normes sont les suivantes:

Documentation relative au programme – Le programme en cours d'évaluation doit être décrit et documenté de manière claire et exacte. La description doit être suffisamment détaillée pour garantir une bonne compréhension des buts et stratégies du programme. Il est particulièrement essentiel de noter les différences entre la performance prévue et la performance effective du programme.

Analyse du contexte – Il faut examiner avec assez de détail le contexte dans lequel le programme se situe de manière à identifier les influences que ce contexte exerce probablement sur lui. Comprendre le cadre dans lequel un programme fonctionne aidera à interpréter avec précision les constatations de l'évaluation et à apprécier dans quelle mesure il est possible de les généraliser.

Description des buts et procédures – Il faut suivre et décrire les buts et procédures d’une évaluation de manière assez détaillée pour pouvoir les identifier et apprécier. Il importe que le processus d’évaluation soit centré sur les problèmes de plus haut intérêt pour les parties prenantes, tout en utilisant aussi efficacement que possible le temps et les ressources disponibles.

Acceptabilité des sources d’information – Les sources d’information utilisées pour évaluer un programme doivent être décrites avec assez de détail pour apprécier leur adéquation. Il faut énoncer clairement les critères utilisés pour choisir les sources afin que les utilisateurs et autres parties prenantes puissent interpréter l’information avec exactitude et déterminer si elle est empreinte d’idées préconçues.

Information valide et fiable – Les procédures de collecte de l’information mises en œuvre doivent fournir l’assurance que l’interprétation à laquelle on est parvenu est valide et fiable. On entend par validité la mesure dans laquelle les méthodologies et instruments mesurent efficacement ce qu’ils sont supposés mesurer. Une méthode de collecte des données est fiable dans la mesure où elle produit à de nombreuses reprises les mêmes résultats.

Examen systématique de l’information – L’information collectée, analysée et communiquée dans une évaluation doit être systématiquement revue, et il faut corriger toute erreur qui y sera trouvée.

Analyse des données qualitatives et quantitatives – Les données qualitatives et quantitatives doivent être analysées de manière appropriée et systématique, afin de répondre efficacement aux questions liées à l’évaluation. L’analyse des données doit suivre les règles d’une saine méthodologie.

Justification des conclusions – Il faut justifier explicitement les conclusions atteintes dans une évaluation afin que les parties prenantes puissent les apprécier. Les conclusions d’une évaluation sont justifiées quand elles sont basées sur une synthèse des constatations empiriques tirées de l’information collectée. Il faut interpréter l’information fournie par une évaluation de manière à apprécier l’importance pratique de ce qui a été appris. Les conclusions peuvent être tant positives que négatives. Il convient de corroborer les conclusions qui prêtent à controverse.

Impartialité du rapport – Les procédures d’établissement du rapport doivent protéger contre toute distorsion résultant des sentiments personnels et idées préconçues d’un groupe quelconque de parties prenantes. Il est nécessaire de représenter équitablement toutes les perspectives pertinentes.

Méta-évaluation – L’évaluation elle-même doit être soumise à une appréciation de son processus et de sa qualité dès achèvement, en utilisant ces normes et d’autres normes pertinentes pour en déterminer les points forts et les points faibles.

Sources

ACDI. « **Guide d'évaluation de l'ACDI** », Performance Review Branch, 2000. Disponible à <http://www.acdi-cida.gc.ca/index-e.htm>

Agence danoise pour le développement international. « **Evaluation Guidelines** », Ministère danois des affaires étrangères, 1999.

Agency for International Development des États-Unis. « **Performance Monitoring and Evaluation – TIPS # 3: Preparing an Evaluation Scope of Work, and TIPS # 11: the Role of Evaluation in USAID** », 1997, Centre for Development Information and Evaluation.

American Evaluation Association. « **The Programme Evaluation Standards** », Disponible à <http://www.eval.org/EvaluationDocuments/progeval.html>

Centers for Disease Control and Prevention (CDC) des États-Unis. « **Framework for Program Evaluation** », 1999.

OCDE. « **Improving Evaluation Practices: Best Practice Guidelines for Evaluation and Background Paper** », 1999.

PNUD. « **Suivi et évaluation axés sur les résultats: Manuel pour les administrateurs de programme** », Bureau de l'évaluation et de la planification stratégique, New York, 1997.

Rossi, Michael H., Freeman, Howard E. et Lipsey, Mark W. « **Evaluation – A Systematic Approach** », 6e édition, Sage Publications, California, 1999.

Swiss Evaluation Society (SEVAL). « **Evaluation Standards** », December 2000. Disponible à <http://www.seval.ch/en/standards/index.cfm>

UNICEF. « **Guide de l'UNICEF pour le suivi et évaluation: faire une différence?** », Bureau de l'évaluation, New York, 1991.

Western Michigan University. « **The Program Evaluation Standards in International Settings** », The Evaluation Center, Occasional Papers Series, mai 2000.

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

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