

# F3E

Fonds pour  
la promotion des  
études préalables  
études transversales  
évaluations



## Eléments de synthèse sur le module de formation « Suivre et valoriser une évaluation »

F3E, Paris, 29 juin 2005

Christophe Mestre  
Lyon, août 2005

32, rue Le Peletier  
75009 Paris  
T. 33 (0)1 44 83 03 55  
F. 33 (0)1 44 83 03 25  
[f3e@f3e.asso.fr](mailto:f3e@f3e.asso.fr)  
[www.f3e.asso.fr](http://www.f3e.asso.fr)

Centre International d'Etudes pour le Développement Local  
Université Catholique de Lyon  
19 rue d'Enghien 69002 Lyon France  
☎ +33 4 72 77 87 50 📠 +33 4 72 41 99 88  
[ciedel@univ-catholyon.fr](mailto:ciedel@univ-catholyon.fr) [www.ciedel.org](http://www.ciedel.org)

## Introduction

La formation du 29 juin 2005 à Paris, organisée par le F3E et réalisée par Christophe Mestre, Directeur du CIEDEL, portait sur le thème « Suivre et valoriser une évaluation ». Ce module s'inscrit dans le cycle de formation proposé par le F3E en 2005 sur les méthodologie d'étude et de gestion de projets de développement / solidarité internationale.

Ce bref document, destiné aux participants à la journée de formation du 29 juin 2005, vise à reprendre l'essentiel des résultats de nos travaux.

Présenté de manière volontairement synthétique et donc parfois schématique, ce document sera utile essentiellement pour les personnes qui ont participé à la formation.

### 1. La définition de l'évaluation

L'évaluation est une composante de toute démarche d'action qui souhaite porter un regard critique sur elle-même pour maîtriser le mieux possible les processus qu'elle met en place. Elle est un temps fort de l'action. Elle permet de se retourner vers les objectifs de départ, de resituer l'action dans son environnement, et de favoriser la parole des acteurs.

En effet, l'évaluation ne se limite pas comme on le croit encore trop souvent à un simple récapitulatif des activités réalisées et des résultats obtenus permettant ensuite la mesure des écarts par rapport aux prévisions !

L'évaluation, si elle se base sur la description et la mesure des écarts, les utilise avant tout pour produire un jugement (évaluer = donne une valeur) en fonction des angles de vue (ou critères) retenus par les commanditaires de l'évaluation.

Evaluer, ce n'est pas mesurer, mais produire un jugement sur ce que l'on a mesuré.

Comme le définit Charles Hadji, évaluer c'est l'« acte par lequel on formule un jugement de valeur portant sur un objet déterminé, individu, situation, action, projet, etc... par le moyen d'une série de données qui sont mises en rapport :

- Des données qui sont de l'ordre du fait et qui concernent l'objet réel à évaluer :
- Des données qui sont de l'ordre de l'idéal et qui concernent des attentes, des intentions ou des projets s'appliquant au même objet »<sup>1</sup>.

### 2. Les fonctions de l'évaluation

L'évaluation, est un processus complexe, ambitieux et exigeant, qui recouvre plusieurs fonctions. Chaque évaluation réalisée permet de répondre à une ou plusieurs de celles-ci, en fonction des priorités que se donnent les acteurs. L'identification des fonctions données à l'évaluation est alors indissociable de la définition des enjeux de celle-ci, et constitue un préalable essentiel à la rédaction des termes de référence et bien entendu à la mise en œuvre du processus lui même.

Il est possible d'identifier six grandes catégories de fonctions de l'évaluation :

#### Informer, faire une photo, un constat

L'évaluation :

---

<sup>1</sup> HADJI Charles, *L'évaluation règles du jeu, des intentions aux outils*, 2e édition, Paris, ESF éditeur, 1990, 191 p.

- dresse un état des lieux à une date donnée ;
- essaie de tout voir en :
  - multipliant les points de vue (critères, disciplines) et en changeant d'échelle,
  - décrivant les faits (indicateurs),
  - rendant compte de cet état des lieux dans des notes, rapports et restitutions pour les différents acteurs.

#### Contrôler, vérifier, rendre compte, mesurer

L'évaluation permet de savoir sur un pas de temps donné si ce qui était prévu a été réalisé et avec quels résultats ; de comparer ce qui a été réalisé par rapport à ce qui était prévu ; de vérifier comment les ressources financières ont été utilisées et avec quels résultats...

#### Diagnostiquer, juger

L'évaluation apprécie les faits de manière argumentée, donne un avis sur ce qui apparaît comme force ou faiblesse, produit un jugement à partir de critères explicites.

#### Aider à la décision : régulation, réorientation, changement

L'évaluation, à partir du jugement, indique les orientations nouvelles à tracer, les aspects à conforter. A partir de l'analyse du passé et du présent, l'évaluation permet de préciser ou de redéfinir l'avenir d'une action.

#### Capitaliser

L'évaluation peut permettre de contribuer à transformer l'expérience en savoir partageable, et donc à capitaliser l'expérience.

#### Former

Si elle est participative, ou s'il s'agit d'auto-évaluation, l'évaluation revêt alors une fonction de formation.

#### Communiquer

Enfin, l'évaluation peut avoir une fonction de communication -(interne ou externe) sur une action, ses résultats, son bilan..., se constituant ainsi en élément de base d'une stratégie de communication institutionnelle.

Il n'est bien évidemment pas possible qu'une même évaluation puisse remplir toutes ces fonctions et avec le même niveau d'intensité. Il s'agit alors d'arbitrer et de prioriser entre ces différentes fonctions celles qui sont prioritaires au vu de ce qui est en jeu avec l'évaluation.

### **3. Les enjeux du suivi et de la valorisation de l'évaluation**

Pour évoquer le suivi et la valorisation de l'évaluation, il est nécessaire de préciser ce qui est en jeu avec la valorisation d'une évaluation.

#### *Pourquoi valoriser une évaluation ?*

C'est la réponse à cette question qui permettra ensuite de préciser comment il est possible de valoriser une évaluation.

### Améliorer la qualité des actions

L'enjeu premier du suivi et de la valorisation d'une évaluation, c'est de contribuer à l'amélioration de la qualité des actions.

L'utilisation la plus approfondie et la plus pertinente possible de l'évaluation, tant dans son processus que dans ses résultats, devient ainsi un moyen d'améliorer la qualité de nos actions.

### Articuler rendre compte, juger et apprendre : renforcer les capacités des acteurs à faire l'analyse critique de leurs pratiques

L'enjeu suivant est de résoudre un des principaux facteurs limitants des évaluations externes voire des évaluations dites participantes, qui est la rupture entre le jugement et ceux qui l'élaborent (les évaluateurs) et les évalués. Cette rupture, source au mieux de désintérêt, au pire de conflit est un des principaux facteurs limitants de l'utilité des évaluations.

Il y a donc un enjeu fort autour du partage de la construction du jugement entre évaluateur et évalués, comme source d'apprentissage pour les évalués, ceux-ci renforçant alors leur capacité d'analyse critique de leurs actions, et donc leur capacité d'auto-évaluation.

### Articuler jugement et prise de décision partagée et restituer la décision aux acteurs qui en ont la responsabilité

A partir du partage de la construction du jugement évaluatif<sup>2</sup>, il est alors possible de parvenir à des prises de décision partagées entre les acteurs concernés par l'action évaluée et par les suites de celle-ci, les arbitrages étant facilités par une compréhension du processus de l'évaluation.

L'évaluation externe est un outil d'aide à la décision, l'évaluateur externe n'a pas de pouvoir/de mandat de prise de décision (cela peut être différent pour un évaluateur interne).

La valorisation de l'évaluation permet alors de répondre à l'enjeu qui est de passer de la décision univoque (couperet) à une décision sinon partagée, du moins comprise par les principaux acteurs.

En effet, la valorisation de l'évaluation permet de mettre à nu les décisions à prendre, et de clarifier par qui et comment la décision doit être prise, favorisant alors une plus grande transparence, d'une part dans les raisons de la prise de décision, et d'autre part dans la localisation de la prise de décision.

Les modalités de prise de décision/les acteurs impliqués dans la prise de décision suite à une évaluation externe dépendent du mode de pilotage de l'action (plus ou moins concerté entre les acteurs) et renvoient aux modalités de préparation de l'évaluation, plus ou moins partagé elles aussi (décision de faire une évaluation, élaboration des termes de référence, choix du/des évaluateurs...) et de réalisation de l'évaluation (plus ou moins participante).

### Utiliser de manière pertinente les deniers publics ou privés

Enfin, l'évaluation a un coût important, le coût direct, mais aussi les coûts cachés, constitués par le temps de travail que représente la préparation de l'évaluation (élaboration des termes

---

<sup>2</sup> Ce partage de la construction du jugement ne signifie pas obligatoirement un accord sur le jugement lui-même, mais bien la compréhension du cheminement qui conduit au jugement évaluatif, condition nécessaire pour pouvoir utiliser l'évaluation comme source de la prise de décision.

de référence, sélection des évaluateurs, organisation du travail de terrain, accompagnement de la mission...).

Assurer la valorisation de l'évaluation est une exigence de bonne gestion.

#### 4. Contraintes et facteurs favorisant l'appropriation de l'évaluation

Éléments favorisant la valorisation des évaluations	Contraintes à la valorisation des évaluations
<p><b>1. La volonté de changer</b> La volonté de changement est le facteur clef pour la valorisation des évaluations. Une organisation certaine de la qualité de son action, de ses choix, et ne s'interrogeant pas sur les changements nécessaires aura beaucoup de mal à valoriser une évaluation.</p>	<p><b>1. Le contexte des projets</b> Les enjeux dans l'arène du développement sont plus fréquemment le pouvoir et l'argent que la qualité des actions. Les évaluations sont alors plus faites pour obtenir le renouvellement d'un financement que pour améliorer la qualité de l'action ; les salariés sont plus dans une position de peur par rapport à leur emploi que de recherche du changement social ; les « bénéficiaires » cherchent le maintien des « bénéfices » qu'ils tirent des projets plus que l'amélioration des projets.</p>
<p><b>2. L'équipe projet</b> L'existence d'une équipe projet « professionnelle », avec une bonne maîtrise des outils de gestion de projet, des compétences techniques.</p>	<p><b>2. L'équipe projet</b> Un manque de compétence des évalués, les amène à rejeter toute critique externe et toute tendance au changement.</p>
<p><b>3. La concertation entre acteurs</b> Une pratique de concertation entre acteurs, permettant l'implication des acteurs dans le processus d'évaluation, en particulier dans l'élaboration des termes de référence.</p>	<p><b>3. Des enjeux divergents entre acteurs</b> Des enjeux divergents entre acteurs, sans espace de négociation, amènent à une multiplicité d'attentes par rapport à l'évaluation. Ceci se retrouve généralement dans l'absence de choix clairs au niveau des termes de référence sur l'objet évalué, les acteurs impliqués et les décisions à prendre. Ceci contribue largement à rendre difficile la valorisation de l'évaluation.</p>
<p><b>4. Management collégial</b> Un management collégial de l'institution avec une pratique du débat interne, du partenariat et une capacité à la critique et l'autocritique.</p>	<p><b>4. Un management peu participatif, des acteurs du Sud peu impliqués</b> Une institution gérée de manière autoritaire, sans collégialité, sans capacité d'autocritique, des acteurs du Sud vu essentiellement comme des opérateurs sans réel pouvoir de décision.</p>
<p><b>5. Format de l'évaluation</b> Une évaluation sur une durée suffisante, avec des termes de référence élaborés de manière participative, des temps d'échange entre évaluateurs et évalués sur les conclusions partielles et des restitutions finales.</p>	<p><b>5. Format de l'évaluation</b> Une évaluation courte, un rapport long et peu lisible, une restitution rapide.</p>
<p><b>6. La programmation de l'après-évaluation</b> Un après-évaluation planifié et budgété, permettant une mise en débat des conclusions de l'évaluation et un travail sur les décisions à prendre.</p>	<p><b>6. L'évaluation vue comme point de passage</b> Une évaluation conçue seulement comme un point de passage obligé pour une nouvelle phase ou pour rendre compte.</p>

## **5. Modalités, outils et techniques facilitant l'appropriation et la valorisation des évaluations**

### Avant l'évaluation

- *Mise en place et utilisation d'un dispositif de suivi évaluation*  
Le système de suivi évaluation n'a pas pour fonction d'être uniquement un système de recueil d'indicateurs, mais doit aussi alimenter un système interne d'analyse de ces indicateurs, c'est à dire un système de suivi-évaluation concernant au moins les critères d'efficacité et d'efficience.
- *Développement d'une culture de la mise en débat*  
Il s'agit de favoriser un travail de mise en débat interne à l'organisation et avec ses partenaires les plus impliqués dans l'action, qui permette d'une part une habitude de l'analyse critique et d'autre part une appropriation des choix d'orientation réalisés par l'organisation.
- *Préparation de l'évaluation comme un processus*  
L'évaluation doit se prévoir comme un projet : le portage institutionnel, la concertation avec les acteurs impliqués, l'information des autres acteurs, la programmation des différentes phases, la budgétisation, la répartition des responsabilités et la contractualisation entre les différents intervenants.
- *Penser dès le départ à l'après évaluation*  
La valorisation de l'évaluation commencera quand l'évaluation sera terminée, il convient donc de prévoir avant l'évaluation ce qu'il faudra faire après pour la valoriser.

### Pendant l'évaluation

- *Elaboration des termes de référence*  
Il s'agit, au niveau du commanditaire, en fonction des objectifs de l'évaluation, de faire le choix des acteurs à impliquer dans l'élaboration des termes de référence et de leur niveau d'implication.  
Puis il s'agit de mettre en place un processus de réflexion collective, permettant l'expression des attentes par les acteurs (au Sud, partenaires...). Il ne s'agit pas ici de faire réagir sur sa proposition de terme de référence, mais de faire s'exprimer les acteurs sur leur attente par rapport à l'évaluation, en leur demandant de produire des attentes qui soient explicites et cohérentes (accompagnement possible par un tiers de cette explicitation/mise en cohérence).  
Ensuite, à partir de ces attentes, il est possible de les traduire en démarche évaluative, éventuellement, si les intérêts sont très divergents, avec un appui externe.
- *Choix de l'évaluateur*  
Le choix est concerté entre les différents acteurs. La question centrale est la transparence du choix, sur la base de critères clairs et explicites. Parmi ces critères, la compétence de l'évaluateur est un élément fondamental mais pas exclusif. La confiance dans l'évaluateur est un élément important également.
- *Information sur le processus*  
Le processus fait l'objet d'une information large, en particulier quant à :
  - la diffusion des termes de référence ;
  - la diffusion de la programmation de l'évaluation.Ceci de manière à assurer son déroulement de manière transparente.

- *Négociation avec les évaluateurs*  
Les propositions techniques des évaluateurs étant souvent peu « élaborées », un temps de renégociation permettant de bien repréciser les enjeux, objectifs, résultats attendus et méthodologie de l'évaluation est souvent nécessaire.  
L'idéal serait de pouvoir faire cette redéfinition après un premier temps de travail des évaluateurs, ceux-ci ayant déjà une première appropriation de la problématique.
- *Implication dans le cheminement analytique*  
Il ne s'agit pas ici de restitution partielle, mais de temps de partage régulier du cheminement intellectuel des évaluateurs pour permettre aux évalués et éventuellement à leurs partenaires de comprendre et s'approprier (même s'ils ne le partagent pas) le cheminement des évaluateurs.  
Ces temps de partage doit permettre d'appréhender la construction du jugement des évaluateurs (cheminement question évaluative, hypothèse, indicateurs, source de vérification, analyse, jugement, nouvelle hypothèse...).
- *Restitution(s)*  
Il s'agit de :
  - Rendre aux participants les informations qu'ils ont donné lors de l'évaluation, et de leur donner la possibilité de vérifier les informations, d'en contrôler l'interprétation, la compléter et l'amender ;
  - Reconstituer la réalité ;
  - Mettre en débat le jugement.
 La restitution posant les questions de savoir :
  - Quoi restituer ? Nécessité de faire un choix des informations restituées pour être clair, et être en phase avec les enjeux du public ;
  - A qui restituer ? Avec la nécessité de publier à un public homogène pour pouvoir restituer un contenu cohérent et faciliter la mise en débat ;
  - Jusqu'où restituer ? La question étant de savoir si l'on peut restituer plus que ce que les gens peuvent entendre...
 Plusieurs restitutions, avec différentes catégories d'acteurs et différentes fonctions, sont possible (« à chaud », du rapport provisoire, du rapport final, au Sud, au Nord...).
- *Rapport(s)*  
Il est important de veiller :
  - A la forme (rédaction, iconographie...) et la longueur du rapport pour en assurer l'utilisation ;
  - A la réelle diffusion du document papier, qui est souvent diffusé de manière restreinte ;
  - A la possibilité de réaliser un « rapport simplifié », qui peut être largement diffusé, plus qu'une synthèse qui reste parfois rédigée en français encore plus difficile que le rapport lui même (question de la langue du rapport : une traduction en langue locale constitue un élément d'appropriation de l'évaluation et peut en faciliter la valorisation).
 Plusieurs formes de rapports sont possibles, avec différentes fonctions et destinées à différentes catégories d'acteurs.

### Après l'évaluation

- *Planifier la valorisation de l'évaluation comme un projet*  
Le travail commence quand le rapport d'évaluation est fini... il s'agit d'être prêt (temps, réunions programmées) d'avoir les moyens (phasage avec les instances de direction, les phases de financement) pour être en mesure de construire des décisions et leur mise en œuvre.



- *Mise en débat des conclusions*  
Il s'agit de mettre en débat le jugement évaluatif et les recommandations produites, en ayant prévu auprès de qui se fait la mise en débat et jusqu'où peut aller celle-ci pour éviter soit une dilution des débats et de la décision, soit une mise en débat trop consanguine.
- *prise de décision*  
La responsabilité de la prise de décision doit être bien localisée dès avant l'évaluation, et les choix réalisés argumentés solidement pour une décision légitime.
- *Mise en œuvre des décisions*  
La mise en œuvre des décisions et leur suivi est sans doute la phase la plus difficile, mais qui sort de l'épure de cette thématique !
- *Appui externe*  
Enfin, un appui externe peut être sollicité pour assurer une bonne mise en œuvre des décisions.

## **6. Conclusion**

Une évaluation induit des changements dans un état des choses à un moment donné. Ce changement se manifeste par des gains et des pertes pour les différents acteurs impliqués.

La recherche d'une appropriation du processus et des résultats par un grand nombre d'acteurs, pour assurer une bonne valorisation de l'évaluation, se heurte très rapidement au fait que l'évaluation, son déroulement et ses résultats vont à l'encontre des intérêts d'une partie des acteurs concernés.

Pour assurer la valorisation d'une évaluation, il est donc essentiel de clarifier dès le départ sans ambiguïté quel est le système de décision, et quels sont les acteurs qui participent de celui-ci. Cette clarification est essentielle au sein de l'organisation, de l'équipe projet et du ou des partenaires.

En effet un système trop participatif, basé sur un partenariat flou sans prise de décision claire et sans responsabilité clairement identifié va empêcher toute prise de décision, amenant à un immobilisme du système, alors qu'un système hiérarchique va amener le développement de stratégies de contournement du système décisionnel par les acteurs qui se sentiront en danger.

La valorisation de l'évaluation repose alors la question de la gouvernance au sein de nos organisations et en relation avec les partenaires. Seul un système de gouvernance suffisamment transparent tout en étant opérationnel permettra d'assurer une valorisation effective des évaluations.