



Agence canadienne de
développement international

Canadian International
Development Agency

Comment faire une évaluation



La collecte et l'analyse des données

Agence canadienne de développement international
200, promenade du Portage
Gatineau (Québec)
K1A 0G4
Tél.: (819) 997-5006
Sans frais : 1-800-230-6349
Télécopieur : (819) 953-6088
(Pour les malentendants et les personnes atteintes
de troubles de la parole (ATS) seulement: (819) 953-5023
Sans frais pour les malentendants et les personnes atteintes
de troubles de la parole (ATS) seulement : 1-800-331-5018)
Courriel : info@acdi-cida.gc.ca

Canada 

COMMENT FAIRE UNE ÉVALUATION

LA COLLECTE ET L'ANALYSE DES DONNÉES

N° 6
Octobre 2001

DIRECTION GÉNÉRALE DE L'EXAMEN DU RENDEMENT

À propos de nos brochures

Les évaluations jouent un rôle clé dans le système de mesure du rendement et de rapports sur le rendement existant à l'ACDI.

En faisant connaître les attentes de l'Agence, nos guides facilitent l'application uniforme de pratiques efficaces.

Produire des résultats crédibles et utiles

À cette étape, l'ACDI et l'évaluateur se sont déjà mis d'accord sur le plan de travail. Ils s'entendent clairement sur la façon dont l'évaluation sera faite et sur les objectifs à atteindre. L'étape suivante consiste à rassembler les données additionnelles devant servir à combler les attentes.

On commence habituellement par organiser une visite dans le ou les pays bénéficiaires afin :

- ❖ de renseigner des auditoires stratégiques
- ❖ de consulter les bénéficiaires visés, d'autres groupes intéressés et les personnes de qui relève l'exécution du programme ou projet
- ❖ de procéder à des enquêtes, des recherches auprès de groupes cibles, des visites sur le terrain, etc.

L'analyse des données recueillies aboutit à la production de résultats crédibles, fiables et utiles présentés dans le rapport d'évaluation. Grâce aux constatations, conclusions, recommandations et leçons exposées dans ce rapport, d'autres peuvent voir ce que l'évaluation a permis d'apprendre et quels changements sont éventuellement recommandés.

L'évaluateur verra dans ce guide comment doivent se faire la collecte et l'analyse des données afin de faciliter la prise de décisions éclairées. Notre objectif consiste à obtenir la meilleure valeur ajoutée possible selon les circonstances.

L'évaluation étape par étape

- 1 Les préliminaires
- 2 Le modèle de CR
- 3 L'évaluation participative
- 4 L'égalité entre les sexes
- 5 Le plan de travail
- 6 La collecte et l'analyse des données
- 7 Le rapport d'évaluation
- 8 Le modèle de sommaire
- 9 Le modèle de résumé
- 10 La communication des résultats

Ce guide est un complément au Guide de l'évaluation à l'ACDI

Canada

AGENCE CANADIENNE DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

LE PLAN DE TRAVAIL COMME POINT DE DÉPART

Donner la bonne orientation aux activités de collecte et d'analyse des données

Le plan de travail sert principalement à :

- Établir qui sera chargé de quoi et qui en rendra compte
- Énoncer les questions auxquelles l'évaluation doit permettre de répondre
- Choisir les indicateurs de rendement devant servir à mesurer le niveau d'atteinte des résultats escomptés
- Déterminer quelles sources d'information sont jugées le plus utiles pour les besoins de l'évaluation et de la production de résultats
- Décrire les méthodes de collecte des données et les techniques d'analyse retenues
- Décrire quel sera le rôle des intéressés et quelle forme prendra leur participation au moment de la visite sur place
- Fixer les règles concernant la présentation de rapports d'étape et la diffusion de l'information
- Établir un calendrier de travail comportant des échéances liées aux principales étapes à franchir

Utilité du plan de travail

- ❖ Il constitue un important plan de gestion
- ❖ Il établit les paramètres de l'évaluation
- ❖ Il oriente l'exécution en fonction des attentes
- ❖ Il décrit les résultats à atteindre
- ❖ Il expose la façon de procéder
- ❖ Il décrit la méthodologie

Le plan de travail crée un lien entre les activités de collecte/analyse des données et le « Cadre des résultats et des facteurs clés de réussite » de l'ACDI, de façon à garder à l'esprit ce qui constitue une réalisation aux yeux de l'Agence.

PENSER À L'AVENIR

Viser la réussite

Les observations suivantes vous aideront à voir dans quoi vous vous engagez et quels principes de base il convient d'observer pour ne pas vous écarter des objectifs à atteindre.

Une valeur durable

Essentiellement, votre évaluation aura une valeur durable dans la mesure où ses résultats seront connus et mis à profit. Pendant la collecte de données sur place et plus tard, dans votre rapport, vous devrez profiter de toutes les occasions qui s'offrent de faire savoir ce que vous avez appris. À toutes les étapes du processus, vous devrez constamment vous appliquer à produire des résultats utiles et crédibles que vous exposerez dans le rapport d'évaluation.

La participation des intéressés

Dès le départ, l'évaluateur doit établir une stratégie de consultation des principaux intéressés sur place. Afin que personne ne soit oublié, il peut être utile de dresser à l'avance une liste des personnes en question.

Savoir choisir

Pour savoir à quoi s'en tenir, il n'est pas indispensable de recueillir tous les éléments d'information. Il faut savoir choisir de façon à obtenir le meilleur résultat possible sans trop dépenser.

Un apprentissage progressif

Attendez-vous à ce que les données recueillies vous apprennent quelque chose. Vous pourriez découvrir de nouvelles façons d'obtenir de meilleurs résultats. Acceptez l'idée d'avoir à prendre des décisions à mi-parcours dictées par l'intuition afin de profiter d'occasions pouvant se révéler intéressantes.

Des rapports complets

Faites en sorte que l'information figurant dans les rapports transmis à l'ACDI soit factuelle et équilibrée. L'Agence compte sur les évaluateurs pour que ceux-ci lui présentent un tableau complet, exact et réaliste de la situation. Il n'est pas rare que les rapports ne comportent que de « bonnes nouvelles », les problèmes de développement étant passés sous silence. Cette façon d'agir peut se révéler coûteuse.

AIDE-MÉMOIRE AVANT DE PARTIR

Une dernière vérification

- Le gestionnaire de l'évaluation à l'ACDI a-t-il consulté le bureau géographique et le personnel de la mission concernant les règles à observer dans le ou les pays en question?
- Votre itinéraire et d'autres renseignements importants (votre plan de travail, par exemple) ont-ils été transmis à la mission?
- La mission s'est-elle acquittée des tâches relevant d'elle? Les dispositions concernant vos déplacements vous satisfont-elles?
- Vos documents de voyage sont-ils prêts? Si vous avez besoin d'autorisations médicales ou de traitements, les avez-vous obtenus?
- Serez-vous en mesure de procéder à la collecte des données nécessaires à la préparation d'un rapport répondant aux attentes de l'ACDI? Le coût de cette collecte sera-t-il abordable? Le calendrier de travail est-il toujours réaliste? Faut-il y apporter des modifications?
- Votre stratégie de participation des intéressés répond-elle aux besoins de l'Agence?
- Êtes-vous prêt à renseigner les principaux membres du personnel dès votre arrivée?
- Y aurait-il lieu de discuter d'autres points avec le gestionnaire de l'évaluation à l'ACDI avant votre départ?

ACTIVITÉS DE COLLECTE DE DONNÉES

Activité	Description
<u>Examen de documents</u>	Examen de dossiers de programme/projet, de clients et de participants afin d'acquérir une perspective contextuelle, de se renseigner sur les éventuels problèmes et l'état d'avancement du projet et de connaître différents points de vue. <u>Sources</u> : documents de programme, marchés/accords de contribution, rapports de suivi, lettres, rapports annuels, évaluations, vérifications, examen des opérations, Internet, etc.
<u>Dépouillement d'ouvrages spécialisés</u>	Analyse de rapports, d'études, de publications, etc.
<u>Interviews d'informateurs clés</u>	Longues interviews de personnes bien renseignées et compétentes. Bonne source de renseignements qualitatifs. <u>Personnes à interviewer</u> : représentants d'organisations/ONG nationales/locales, membres du personnel du programme/projet, membres d'un comité spécial, porte-parole du gouvernement du pays bénéficiaire, etc.
<u>Enquêtes et consultations de groupes témoins</u>	Les enquêtes permettent d'obtenir des données quantitatives et qualitatives auprès des personnes interrogées. Les consultations de groupes témoins facilitent la collecte de données sur des sujets/points particuliers. <u>Participants</u> : Intéressés (bénéficiaires ciblés), partenaires d'exécution, populations locales, chercheurs/praticiens, etc.
<u>Observations sur le terrain</u>	Les visites sur le terrain fournissent l'occasion d'observer sur place les résultats atteints et l'état d'avancement du projet.
<u>Analyse de données</u>	Façon de tirer profit des données recueillies (et analyses préparées) par les organisations compétentes dans le secteur/ domaine visé.
<u>Consultation de spécialistes, examen par les pairs</u>	Activité permettant d'analyser les résultats et d'examiner les points à évaluer en profitant du point de vue et des connaissances de spécialistes.
<u>Études de cas</u>	On procède à des études de cas quand l'investissement comporte une série de projets. On évalue les résultats à partir d'un échantillon des études de cas.

CONSEILS UNE FOIS SUR PLACE

Tenez-vous au courant, tirez profit des acquis et parlez de vos réalisations.

Soyez bien sensibilisé

Apprenez à bien connaître le contexte dans lequel vous évoluez et à toujours tenir compte des intérêts en jeu et de leurs incidences. Les caractéristiques économiques, sociales, politiques et culturelles locales peuvent jouer un rôle crucial dans l'établissement de la marge de manœuvre dont on dispose.

De bonnes pratiques de travail s'accompagnent d'une certaine sensibilisation aux réalités culturelles et supposent que l'on respecte les croyances et coutumes locales.

Faites preuve de leadership

Les évaluations dérangent parce qu'elles risquent d'imposer une surcharge de travail et de perturber les activités courantes. Tenez-vous-en à l'essentiel afin de ne surcharger personne inutilement.

La meilleure façon de réagir à un manque d'empressement, voire à des manifestations d'hostilité, consiste à :

- Mettre l'accent sur les éléments constructifs
- Rencontrer régulièrement les intéressés afin que ceux-ci participent et soient bien informés
- Pratiquer l'ouverture et la franchise avec les groupes intéressés locaux, les AEC et la mission.

Concentrez-vous sur l'atteinte de résultats

Pour que les intéressés/partenaires vous aident à atteindre vos objectifs, vous devez exercer un certain leadership. Il est important de faire souvent mention des progrès accomplis afin de motiver les participants et de renseigner la direction de l'ACDI.

Réglez rapidement les problèmes qui se présentent en évitant de laisser les conflits interpersonnels empoisonner l'atmosphère. Esquivez ce genre de distraction. Il est indispensable que les membres de l'équipe soient solidaires.

En cas de malentendu ou de fausse interprétation, réagissez rapidement avant que la situation ne s'aggrave.

Respectez les valeurs fondamentales

Votre évaluation sera crédible dans la mesure où vous respecterez les normes déontologiques. Il est essentiel de faire preuve de compétence dans l'exécution de vos tâches, d'intégrité dans vos relations avec les autres et de responsabilité sur le plan du rendement.

Certaines différences fondamentales sur le plan des valeurs (p. ex. en ce qui concerne le respect des droits des minorités) pourraient provoquer des heurts avec les partenaires des pays en développement. Vous devrez négocier en maintenant le délicat équilibre entre la sensibilité aux pratiques locales et le respect des conventions internationales.

Respectez le plan de travail tout en gardant l'esprit ouvert

Le plan de travail vous indique comment satisfaire les attentes de la direction de l'ACDI. Il vous montre comment répondre aux questions posées au départ. Pour que l'évaluation donne les résultats escomptés, cette marche à suivre doit être respectée.

Or la réalité sur le terrain comporte souvent des obstacles susceptibles de nuire à l'application du meilleur des plans de travail. Pour les surmonter, il faut savoir faire preuve de souplesse, de créativité et d'imagination.

Pendant votre visite sur place, vous pourriez songer à de nouvelles façons de rendre vos résultats plus convaincants. Il serait bon de pouvoir tirer parti de ces idées.

Avant de mettre de nouvelles idées à exécution, parlez-en toujours avec le gestionnaire de l'évaluation.

Problèmes d'information

Vous devrez peut-être faire preuve d'initiative et d'entregent pour régler des problèmes parmi lesquels pourraient figurer :

- Le refus de reconnaître l'existence de données
- L'absence de données permettant de répondre aux questions
- Le manque d'information ou sa mauvaise qualité
- Les problèmes de validité ou de fiabilité
- Les renseignements contradictoires
- Le caractère délicat de certains renseignements difficiles à divulguer
- Les preuves que des fautes ont été commises.

Surmonter les difficultés

Il n'est pas rare que l'évaluateur rencontre des difficultés imprévues sur le terrain.

Dans certaines situations, les litiges se règlent en appliquant des principes fondamentaux de déontologie ou des pratiques de gestion éprouvées.

Mais il arrive que la situation soit plus complexe, des problèmes particuliers exigeant alors l'application de solutions particulières. Une certaine facilité à négocier peut devenir un atout précieux dans les pays en développement. La recherche d'un consensus et les compromis se révèlent souvent les seuls recours pragmatiques pour calmer les partenaires locaux sans mettre l'issue de l'évaluation en péril.

Il vaut généralement mieux ne pas prendre de décisions unilatérales irréflechies. Pour arriver à surmonter les difficultés, il est souvent préférable de chercher la bonne solution en discutant avec les partenaires/intéressés de ce qu'il convient de faire.

ÉTABLISSEMENT DES RÉSULTATS

Arriver à des résultats durables

La prochaine étape consiste à se concentrer sur les questions posées au départ, à tirer l'essentiel de ce qu'on a appris et à établir des résultats exacts, crédibles et utiles rendant compte de ce qui a été fait par rapport aux attentes. Parmi les techniques d'analyse peuvent figurer : 1) l'analyse statistique, 2) l'analyse non statistique, 3) la prévision des retombées à plus long terme à l'aide de résultats directs, 4) l'utilisation de modèles, et 5) l'analyse coûts-avantages et l'analyse coût-efficacité.

Au moment de formuler vos constatations, conclusions et recommandations et les leçons apprises, il importe de considérer la valeur des données recueillies dans leur ensemble. Faites en sorte que vos résultats comportent le moins possible de préjugés, d'erreurs et de fausses interprétations. Vérifiez les éléments contradictoires, accordez plus d'importance aux sources fiables et veillez à ce que les renseignements utiles soient pris en compte. Pour être crédibles, vos résultats doivent provenir de différentes sources et avoir un rapport direct avec l'investissement évalué de façon à éliminer toute autre explication.

Idéalement, grâce aux données que vous aurez recueillies et analysées, vos recommandations seront mises en application et des auditoires clés prendront connaissance des résultats de votre évaluation et en tireront profit. Mais votre travail n'acquerra sa pleine valeur que lorsqu'il contribuera à une prise de décision plus efficace et éclairée et à l'adoption de mesures concrètes destinées à améliorer les programmes.

Nos guides sont réservés à un usage interne.

Ils ne servent d'aucune manière à définir la politique de l'ACDI ni à la modifier.

Si vous avez des suggestions à nous faire, nous en prendrons connaissance avec le plus grand intérêt.

Voici notre adresse électronique :
dger_prb@acdi-cida.gc.ca

...merci