



Agence canadienne de
développement international

Canadian International
Development Agency

Comment faire une évaluation [



La communication des résultats

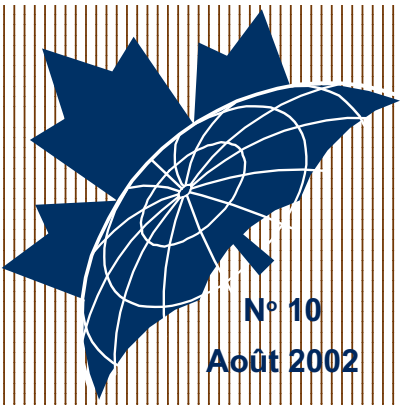
Agence canadienne de développement international
200, promenade du Portage
Gatineau (Québec)
K1A 0G4
Tél.: (819) 997-5006
Sans frais : 1-800-230-6349
Télécopieur : (819) 953-6088
(Pour les malentendants et les personnes atteintes
de troubles de la parole (ATS) seulement: (819) 953-5023
Sans frais pour 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 COMMUNICATION DES RÉSULTATS

DIRECTION GÉNÉRALE DE L'EXAMEN DU RENDEMENT



N° 10
Août 2002

À propos de nos guides

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.

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

Un investissement dans le savoir

Un rapport d'évaluation rangé sur les rayons ne rapporte rien à l'Agence. La valeur d'une évaluation tient à l'usage que l'on fait des conclusions, recommandations et leçons qui y sont formulées ou exposées. C'est uniquement quand ses résultats facilitent la prise de décisions destinées à améliorer les pratiques de coopération au développement que l'on peut estimer avoir vraiment tiré profit d'une évaluation.

L'information provenant des évaluations peut servir à :

- Renforcer les interventions en trouvant les lacunes existantes, et contribuer à l'élaboration des politiques, stratégies et méthodes.
- Décider des lignes de conduite à suivre pour régler les problèmes.
- Enrichir le savoir de l'Agence afin que celle-ci soit mieux outillée.
- Renseigner les principaux auditoires sur le rendement de l'Agence.

La mesure dans laquelle on y parvient varie selon la valeur de l'évaluation, les stratégies de communication des résultats retenues et les fins auxquelles sert l'information transmise.

Nous abordons ici la communication des résultats sous deux angles différents. Nous commençons par proposer des façons de tirer profit de l'évaluation proprement dite, pour ensuite présenter différentes méthodes de communication des résultats. L'évaluateur voit ainsi comment il doit structurer son évaluation pour en faire une contribution à la fois utile et durable.

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

Canada

AGENCE CANADIENNE DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL



COMMENT FAIRE EN SORTE QUE L'ÉVALUATION SOIT UTILE

Ne pas perdre ses objectifs de vue

Que faut-il faire pour que votre évaluation soit utile? Comment vous assurer que ce que vous dites le sera? Comment pouvez-vous répondre aux attentes de l'ACDI?

Envisagez la situation dans son ensemble

Du début à la fin, dites-vous que votre évaluation est à la fois une occasion et un moyen :

- Une occasion de contribuer à améliorer la coopération au développement et à l'apprentissage permanent en communiquant de l'information.
- Un moyen de faire des constatations, d'arriver à des conclusions et de formuler des recommandations et des leçons crédibles, qui seront utiles aux décideurs.

Dès que s'amorcent la planification et la conception, et à toutes les étapes ultérieures de l'évaluation, il faut toujours penser à l'utilité que celle-ci pourrait avoir en bout de ligne. Plus on adopte une vue d'ensemble pour établir quels profits il est possible de tirer de l'évaluation, en envisageant la communication des résultats à court et à long terme, plus l'évaluation pourra être utile.

Pensez à la façon dont la communication des résultats peut contribuer à :

- L'amélioration des politiques et pratiques existantes
- La poursuite des objectifs d'apprentissage de l'Agence
- La vérification d'hypothèses
- De nouvelles solutions aux problèmes.

Mettez l'accent sur les résultats

Tout au long de l'évaluation, il importe que chacun se concentre sur la production de résultats utiles et fiables. Pour être en mesure de

À toutes les étapes de l'évaluation, pensez à l'occasion qui vous est offerte d'améliorer la coopération au développement.

prendre de bonnes décisions, l'ACDI doit disposer de renseignements valables et suffisants. Les groupes intéressés et d'autres personnes dans le milieu du développement international peuvent avoir intérêt à savoir ce que l'on apprend, et il est bon que les contribuables canadiens sachent à quoi servent les impôts qu'ils paient.

Est-ce que votre évaluation :

- Donnera une bonne idée du rendement du programme/projet, des résultats atteints et d'éventuelles faiblesses?
- Indiquera comment l'ACDI a contribué à l'atteinte des résultats obtenus?
- Permettra de tirer des leçons utiles propres à enrichir le savoir de l'Agence?

Pratiquez la souplesse

Soyez prêt à tirer profit des données recueillies. En cours d'exécution, on peut découvrir de nouveaux moyens d'atteindre de meilleurs résultats. Soyez réceptif à l'idée de prendre des décisions à mi-parcours afin de tirer profit d'occasions pouvant se révéler intéressantes.

Privilégiez la clarté et la simplicité

L'information que vous communiquerez est censée faciliter la prise de décisions éclairées. Facile à comprendre, elle doit réduire le risque de fausse interprétation. Le meilleur moyen d'y parvenir, c'est de transmettre des messages simples.

Il n'est pas nécessaire que les indicateurs de rendement rendent compte de tous les aspects du programme/projet. Leur choix sera plutôt dicté par l'utilité de leur contribution à l'évaluation. Il peut devenir difficile de gérer une surabondance de données; cela risque en outre d'être improductif et de coûter cher. Pour savoir ce qui se passe, il n'est pas indispensable de disposer de toutes les données, sans exception.

Dans son « Cadre des résultats et des facteurs clés de réussite », l'ACDI décrit ce qui constitue à ses yeux l'atteinte des résultats escomptés. Les résultats de votre évaluation doivent tenir compte des critères énoncés dans ce document.

La communication des résultats aux groupes intéressés fournit l'occasion d'une réflexion sur nos interventions et sur la meilleure façon d'atteindre des résultats réciproquement souhaitables.



BIEN INFORMER

Une démarche réfléchie

Outre qu'elle peut contribuer à améliorer le rendement sur les plans du développement et des opérations, la communication des résultats peut aussi faciliter l'élaboration d'une vision commune, ménager de nouveaux appuis aux interventions et créer de multiples occasions d'apprendre. Quand les résultats sont portés à la connaissance de tous, ceux-ci y gagnent en crédibilité, et les chances sont meilleures que les recommandations de l'évaluateur soient mises en application.

Une stratégie de diffusion

Si des lignes directrices peuvent être utiles, normalement, il vaut mieux établir une stratégie de communication des résultats adaptée aux caractéristiques particulières à chacune des évaluations.

Commencez par établir une liste de questions. Par exemple :

- Quels sont les auditoires cibles?
- Quels sont les principaux éléments du message à transmettre? Qui doit savoir quoi?
- Quelle est la meilleure façon de rejoindre chacun des auditoires cibles? Sur quoi doit-on mettre l'accent?

Une fois les auditoires cibles et leurs besoins établis, il faut adapter l'information aux besoins de l'ACDI. C'est habituellement le gestionnaire de l'évaluation à l'ACDI qui décide du genre d'information qui sera communiqué aux AEC, aux gouvernements bénéficiaires, aux autres donateurs, etc. Dans certains cas, il peut décider que certains auditoires ne recevront que des sommaires.

Les participants ne doivent pas s'attendre à ce que toutes les recommandations formulées dans l'évaluation soient appliquées. Habituellement, les gestionnaires de l'ACDI tiennent compte de l'ensemble de la situation, des restrictions et des limites quant à la faisabilité des mesures recommandées. Il importe néanmoins de ne pas perdre de vue la nécessité de prendre les mesures qui s'imposent, si difficiles soient-elles.

Les périodes d'exécution des évaluations offrent souvent d'intéressantes possibilités de communiquer des résultats aux groupes intéressés et aux autres donateurs, et d'en discuter avec eux, particulièrement lors des visites sur le terrain, qui facilitent les communications avec les groupes intéressés locaux et les représentants des gouvernements bénéficiaires.

Qui fait quoi

Aux étapes de la planification/conception et de l'exécution, il arrive souvent que les résultats soient communiqués aussi bien par l'évaluateur que par le gestionnaire de l'évaluation à l'ACDI dont celui-ci relève. Une fois le rapport d'évaluation terminé, il revient généralement à l'ACDI d'y répondre et d'assurer la diffusion de l'information.

En temps normal, il incombe au centre de responsabilité concerné :

- ☑ D'examiner les constatations, conclusions et recommandations afin de déterminer lesquelles devraient être approuvées
- ☑ De préparer la réponse de la direction de l'Agence et d'assigner les responsabilités concernant les mesures à prendre
- ☑ D'appliquer une stratégie de distribution du rapport d'évaluation et de tout autre document d'information destiné aux principaux auditoires.

Il arrive que les résultats d'évaluation soient regroupés par thème afin d'offrir une présentation plus générale des niveaux de rendement.

Les choix qui s'offrent

La communication des résultats est généralement le plus efficace quand on a recours à différentes techniques. Plus l'évaluation est importante, et plus grandes sont les chances qu'elle constitue une contribution « réelle » sur les plans interne et externe, plus la stratégie de diffusion devrait être vaste et détaillée.

Les séances d'information

Dans bien des cas, la séance d'information constitue la meilleure solution. Ce genre de séance réunit habituellement les personnes qui s'intéressent à l'évaluation et représente de ce fait une bonne occasion de discuter des résultats et des mesures à prendre pour améliorer les choses.

Les décideurs dont le temps est précieux seront plus portés à assister à une séance d'information qu'à lire un long rapport. Il faut toujours remettre aux personnes présentes un exemplaire du rapport ou de son résumé.

Faites preuve de créativité. Les séances d'information peuvent prendre la forme d'ateliers ou de déjeuners-causerie.

Certaines évaluations sont mises en suspens pour différentes raisons :

De mauvaises communications avec l'évaluateur peuvent rendre les recommandations inacceptables aux yeux de l'ACDI.



Des erreurs ont été commises sur le plan de la méthodologie, et aucun correctif n'a été apporté en cours d'évaluation.



Les recommandations ne sont ni pragmatiques ni réalistes compte tenu des sommes à investir dans leur application.



Un revirement de situation enlève leur pertinence aux recommandations.



En raison d'une mésentente avec les participants, les groupes intéressés n'ont pas manifesté un degré d'engagement suffisant.



Pendant l'évaluation, il convient de tenir les ministères concernés du gouvernement bénéficiaire au courant de l'évolution de la situation et des niveaux de rendement. À la fin des visites sur le terrain, l'évaluateur doit rencontrer le personnel de l'Agence sur place de même que les principaux groupes intéressés locaux.

La mémoire centrale de l'Agence

En tant que base informatisée de données sur l'expérience de l'ACDI en matière de développement, la mémoire centrale de l'Agence est le principal outil de collecte et de diffusion des résultats d'évaluation. Pour apprendre et prendre des décisions éclairées, l'Agence doit pouvoir compter sur cette ressource.

Dans le cas d'évaluations thématiques ou d'autres grands examens du rendement, le texte intégral de l'évaluation est versé dans la mémoire centrale. Des extraits ou le sommaire de toutes les évaluations y sont également versés.

La base électronique de données sur l'expérience acquise

Dans cette base se retrouvent les leçons sur le plan de la coopération au développement que tire l'Agence de ses activités de mesure du rendement et de rapports sur le rendement. En y consultant les leçons exposées dans les évaluations, on a accès au savoir de l'ACDI de même qu'aux fruits de son expérience et de sa réflexion.

Autres modes de communication des résultats :

- Présentation d'exposés devant le Comité de direction et le Comité de la vérification et de l'évaluation et lors d'autres réunions de la haute direction
- Sommaires bilingues sur le site de l'ACDI, et envoi de courriels
- Articles dans le bulletin Nouvelles sur le rendement de la DGER et d'autres bulletins internes
- Remise du rapport aux bureaux géographiques, aux centres de responsabilité, aux gouvernements bénéficiaires, aux AEC, aux ONG, aux autres donateurs, aux groupes intéressés locaux
- Catalogage du rapport dans les ressources documentaires du Centre d'information sur le développement international et du répertoire d'évaluations du CAD
- Présentation d'exposés dans des séminaires, des séances d'examen par les pairs, des conférences, etc.
- Communiqués de presse et Questions et réponses
- Mentions dans des allocutions
- Articles dans des revues spécialisées

AIDE-MÉMOIRE

À toutes les étapes de l'évaluation, pensez à l'utilité que devront avoir vos conclusions afin de produire un rapport informatif et utile constituant une contribution valable à la coopération au développement.



Communiquez les données recueillies à l'ACDI au fur et à mesure afin que la direction de l'Agence soit bien renseignée et que les groupes intéressés soient encouragés à accepter les résultats.



Organisez l'information de façon à faciliter une prise de décision éclairée et à réduire les risques de fausse interprétation.



Amenez les groupes intéressés à se donner une vision commune, encouragez les activités participatives, favorisez l'apprentissage et élargissez les appuis aux interventions.



Établissez une stratégie de communication des résultats qui maximise les avantages à tirer de l'évaluation et répond aux besoins d'information des principaux auditoires tout en respectant les objectifs de l'Agence et la situation sur le plan du développement.



Examinez attentivement toutes les possibilités de communiquer les résultats, et faites preuve de créativité en élaborant une stratégie qui augmente les chances de faire une contribution « réelle » tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'ACDI.



Nos guides sont censés
faciliter l'apprentissage.
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