



**L'EVALUATION ET SES ENJEUX DANS LE SECTEUR
DE L'ACTION HUMANITAIRE**

**REVUE DES TRAVAUX DU GROUPE URD SUR LA
PERIODE 1997-2002**

Novembre 2002

François Grünewald

SOMMAIRE

1. INTRODUCTION

2. UN PEU D'HISTOIRE

3. ETAT DES LIEUX DES REFLEXIONS ET PRATIQUES

3.1. EVALUATION ET RESPONSABILITE

3.2. EVALUATION ET APPRENTISSAGE

3.3. EVALUATION, CRITERES STANDARDS ET INDICATEURS

3.3.1. Critères, standards, indicateurs

3.2.2. Les critères de réalisation

3.2.3. Les critères de management

3.2.4. Les critères d'impact

3.2.4. Les critères de situation

3.2.5. La collecte et le traitement des données

3.4. INTERSECTORIALITE ET TRANSVERSALITE

3.5. L'EVALUATION ET SA PLACE DANS LE CYCLE DE PROJET

3.6. INDEPENDANCE DES EVALUATEURS OU/ET EVALUATION UTILE

4. LES GRANDS CHANTIERS DU GROUPE URD SUR L'EVALUATION

4.1. AU SEIN DU PROJET QUALITE : EIMS ET METHODE QUALITE

4.2. LES PRINCIPES DE BASE DE L'APPROCHE « EIMS »

4.3. LA METHODE QUALITE

5. DIFFUSION DES ACQUIS ET FORMATION

6. CONCLUSION

PRESENTATION GENERALE DU MODULE

PRESENTATION DES CONCEPTS

PRESENTATION DES OUTILS

EXEMPLES

ORGANISATION DU MODULE

« Il ne suffit pas de faire le bien,

Il faut le bien faire.

Et le prouver »

Diderot

et le Groupe URD

1. INTRODUCTION

Le Groupe URD a inscrit dans ses statuts depuis sa création son objectif central : participer à l'amélioration des pratiques humanitaires. Ceci prend des formes diverses, au cœur desquelles on trouve :

- une implication régulière dans le secteur de l'évaluation de l'action humanitaire (participation à plus de 20 processus d'évaluation au cours des 4 dernières années sur quatre continents, dans des contextes variés de guerre, de catastrophe naturelle et de post-crise),

- l'élaboration d'outils de diagnostic, de suivi et d'évaluation ,

- et la diffusion et la formation à ces outils.

De fait, le Groupe URD s'est trouvé impliqué dans de nombreux débats internationaux et nationaux sur ces sujets. Les publications en français et en anglais, le site web www.urd.org régulièrement alimenté, la réalisation de 4 à 6 formations par an sur ce sujet, et l'élaboration puis la mise en œuvre du Projet Qualité et de ses missions en Amérique centrale, en Afghanistan ,en Afrique, etc. sont les preuves de cet engagement. De même que l'est l'implication forte du Groupe URD dans la mise en place des travaux de recherche évaluative de l'Etude Globale sur la Consultation et la Participation des Populations Affectées dans l'Action Humanitaire (Global Study, avec des évaluations conduites au Sri Lanka, en Colombie, en Afghanistan, en RDC, en Angola).

Au cœur de cette recherche sur la qualité et l'amélioration de l'action humanitaire, la pratique de l'évaluation joue un rôle clé. C'est pourquoi elle constitue un des pôles centraux des travaux du Groupe URD.

2. UN PEU D'HISTOIRE

Initiées il y a plus de 50 ans, la théorisation et la mise en œuvre de pratiques d'évaluation et de « démarches qualité » touchent aujourd'hui presque tous les organismes produisant des biens ou des services et, depuis peu de temps les ONG humanitaires. Ces sujets complexes de l'évaluation et de la qualité de l'action humanitaire sont devenus depuis peu un des sujets centraux de nombreux débats internationaux. Résultantes multi-factorielles de décisions politiques (des Etats, des bailleurs, des institutions, des équipes de terrain), de la mobilisation des ressources (financières, matérielles, humaines) –elles-même dépendant des décisions politiques-, de la compétence des femmes et hommes impliqués à tous les échelons et niveaux (du "top management" au logisticien de base), mais aussi de processus complexes d'apprentissage, ces approches visant à améliorer la qualité de l'action humanitaire, et à démontrer la responsabilité des acteurs de l'aide, restent encore des sujets difficiles à définir.

Dans la deuxième moitié de l'année 2001, pas moins de quatre conférences ou colloques sur ce thème et ses dérivés se sont tenus en Europe et aux Etats Unis. Ces débats sur la qualité se trouvent au confluent des préoccupations de responsabilité face aux sources de fonds publics, aux réseaux drainant les dons du public, et aux récipiendaires/bénéficiaires de ces actions humanitaires.

Les évènements les plus importants de la décennie relatifs aux questions de la qualité des actions humanitaires des dix dernières années sont ci-après présentés :

1992 : Evaluation Somalie demandée par le gouvernement hollandais

Création d'ECHO qui comprend dans ses procédures l'impératif d'évaluation

1994 : Evaluation Multi-bailleurs au Rwanda. Ce qui débouche sur 11 recommandations dont 2 seulement se rapportent à l'action humanitaire. Les 9 autres sont concentrées sur l'environnement du travail, et notamment les rôles du politique, des Nations Unies, les stratégies de prévention, etc.

1995 : Code de Conduite CR/ONG pour les situations de désastre

Premier séminaire international sur l'évaluation organisé par MSF Hollande

1996 : Apparition d'un secteur « évaluation humanitaire »

1997 : Naissance du Projet SPHERE « La Charte Humanitaire et les Standards minima universels »

1998 : Naissance du Projet Ombudsman, pour contrôler l'application de SPHERE ;

Mobilisation alternative des ONG francophones et latines

Naissance du réseau international sur l'évaluation humanitaire ALNAP

Création au CICR d'une Unité d'Evaluation

1999 : SPHERE multiplie ses actions de lobby, de formations et publications

Colloque ETIKUMA à Lyon qui réunit le gouvernement français, VOICE, et les ONG sur le débat concernant les codes de conduite et les standards

Multiplication des évaluations sur le terrain

2000 : Naissance de la Plate-forme Qualité (32 signatures) et du Projet Qualité

2001 : Démarrage du Projet Qualité

Naissance du Humanitarian Accountability Project (HAP), suite de l'Ombudsman Project

Conférence de la Haye «Being good at doing good », les 4 approches qualité

Conférence d'ALNAP à Washington : changement d'approche. On focalise moins sur les standards et plus sur le terme « **qualité** »

Réunion des partenaires ECHO et création d'un Groupe Qualité auprès d'ECHO

2002 : Lancement de l'évaluation de SPHERE

Continuation du Projet Qualité, avec notamment le lancement du processus en Afghanistan

Conférence d'ECHO et de ses partenaires sur le thème de la qualité

Reprise par le Groupe URD de l'Etude Globale sur la participation et la consultation des populations affectées dans la mise en place et l'évaluation de l'action humanitaire

3. ETAT DES LIEUX DES REFLEXIONS ET PRATIQUES

Si chaque acteur de la solidarité internationale est sans nul doute concerné par la qualité de ses interventions, la pratique de l'évaluation est très récente dans le secteur humanitaire : elle a à peine dix ans. Toute une série d'initiatives, certaines assez controversées, ont été mises en œuvre. Pour n'en noter que quelques unes, on citera le Code de Conduite des ONG et de la Croix Rouge pour les opérations en situation de désastre, le Projet SPHERE de la Charte Humanitaire et des Standards minimum universels, le projet d'Ombudsman Humanitaire, rebaptisé depuis Humanitarian Accountability Project (HAP). Une frange importante des ONG françaises s'est mobilisée d'abord autour d'une Plate-forme Qualité, signée par plus d'une trentaine d'associations de plus de 10 pays, et largement distribuée au niveau des ONG, des agences de l'ONU, des principaux bailleurs de fond. Une deuxième étape de cette mobilisation collective s'est concrétisée dans l'élaboration du Projet Qualité. Celui-ci a une approche résolument propositionnelle, basée sur une réflexion théorique et sur une recherche expérimentale, et prenant en compte la complexité des questions de qualité et de leurs enjeux dans le contexte hautement spécifique de l'action humanitaire.

Le Projet Qualité, porté par une quinzaine d'ONG et mené par le Groupe URD, a pour but d'améliorer la Qualité de l'action humanitaire et le service rendu aux bénéficiaires. Ceci doit s'effectuer grâce à l'élaboration de méthodes et d'outils inspirés de l'approche Assurance Qualité, utilisables à chaque phase de l'action le long du cycle de projet : phase de diagnostic, phase de conception de l'intervention, phase de mise en œuvre et de suivi, phase d'évaluation.

Si le secteur de l'évaluation de l'action humanitaire est devenu très actif au cours des dernières années, la teneur des débats a beaucoup évolué. Le Groupe URD est actuellement impliqué dans des travaux autour de cinq grands axes de réflexion :

- la réflexion liant évaluation et responsabilité (dont la redevabilité n'est qu'une des composantes) ;
- la réflexion liant évaluation et apprentissage ;
- la réflexion sur les critères, standards et indicateurs ;
- la réflexion sur le rôle et la place de l'évaluation au sein du cycle de projet
- la réflexion sur l'indépendance des évaluateurs.

3.1. EVALUATION ET RESPONSABILITE

Le débat autour du concept d' « *accountability* » est complexe et relativement récent. Il y a évidemment des questions de vocabulaire et de traduction. *Accountability*, ou la responsabilité de rendre compte, a été traduit récemment par « redevabilité ». L' « *accountability* » rend compte essentiellement des aspects financiers et comptables, ainsi que des procédures administratives et juridiques (a-t-on respecté le cahier des charges). A ce stade, comme l'indique le texte en annexe 1 préparé par le Groupe URD pour le Groupe de Travail Qualité de la Fédération Internationale de la Croix Rouge, il apparaît que le terme de responsabilité est plus riche. Dans un document préparé pour un colloque organisé par MSF Hollande en 1995, il était indiqué que les agences humanitaires ont une responsabilité :

- d'abord envers ceux pour qui elles travaillent et au nom desquels elles mobilisent des moyens,
- ensuite une responsabilité envers ceux qui leur donnent les ressources pour travailler,

De la même façon, le compte à rendre se découpe en « redevabilité vers l'amont » ou « *upwards accountability* », c'est-à-dire vers les bailleurs de fonds, et de « redevabilité vers l'aval », ou « *downwards accountability* », c'est-à-dire envers les bénéficiaires. Mais cette notion reste encore à interroger : de quoi les humanitaires sont-ils redevables ou doivent-ils rendre compte aux bénéficiaires ? Depuis, grâce à des travaux comme ceux du projet « People In Aid », il a été ajouté que nous avons aussi une responsabilité envers nos propres équipes.

L'expression de cette responsabilité ne doit pas être vue seulement en termes de comptes à rendre. Les enjeux de la responsabilité, tant pour les populations affectées par les crises que pour les donateurs (qu'ils soient privés ou publics), sont d'abord ceux de la qualité de l'action et de son **impact**, puis celui du rendu. Certains outils gèrent la question de la « redevabilité » : les rapports financiers annuels, certifiés par les Commissaires aux Comptes, le audits des bailleurs, les engagements pris par rapport au Comité de la Charte, etc. Les évaluations classiques de l'action humanitaire approchent cette « *accountability* » par l'angle de l'évaluation de conformité (*compliance*), c'est-à-dire du respect des termes du contrat. C'est notamment là que se situerait le Projet SPHERE des Standards Minimums Universels.

Mais d'autres outils peuvent-ils contribuer à gérer la question de la responsabilité ultime, celle que nous avons d'assurer le meilleur travail d'assistance et de protection auprès des bénéficiaires ? C'est là que nos travaux sur la dernière demi-décennie nous amène à placer le rôle de l'évaluation en général, et des démarches qualité telles que nous souhaitons les promouvoir au sein de cette méthode qualité issue des approches de « l'assurance qualité ». C'est aussi à cette satisfaction « vue des bénéficiaires », à cette « voix donnée aux populations dans la détresse » que nous nous sommes attachés dans la cadre de l'Etude Globale sur la Consultation et la Participation.

La responsabilité par rapport à nos équipes se discute en termes d'équité de traitement, de transparence, de stratégie collective de formation, de politique de rémunération, de chance de promotion, etc. C'est un sujet important, mais sur lequel le Groupe URD se contente de garder une implication minimale sous la forme d'une veille, et de l'organisation régulière de formations sur de nombreux sujets, notamment la sécurité des équipes et la gestion de crise, la relation urgence-développement, l'évaluation ex-ante et ex-post, la sécurité alimentaire, etc..

Le Groupe URD est actuellement impliqué dans deux grands exercices d'évaluation et de capitalisation sur les pratiques des acteurs concernant la qualité des interventions :

- le Projet Qualité , dont l'objectif est d'élaborer une Méthode Qualité ;
- l'Etude Globale sur la Consultation et la Participation des Populations affectées et des bénéficiaires dans l'action humanitaire.

Il espère, par ces travaux, pouvoir contribuer à ces débats sur la responsabilité .

3.2. EVALUATION ET APPRENTISSAGE

La question de l'utilisation des évaluations comme processus d'apprentissage et de changement institutionnel est au cœur des agendas des responsables des services d'évaluation de nombreuses institutions. En effet, trop souvent, l'évaluation est perçue d'abord comme outil de contrôle, donc redoutée, avant d'être vue comme un outil pour progresser. Mais l'expérience des nombreuses missions dont le rapport, qui arrivant souvent très tard après la fin du programme, reste sur une étagère et n'entraîne pas vraiment de rétroaction (feedback) laisse souvent sceptique. Alors que les priorités devraient s'articuler autour du doublet

« évaluer pour évoluer », les préoccupations tournent autour de la question « évaluer pour contrôler » ou « évaluer comme alibi ». Là encore, il y a déconnexion entre les leçons et l'action. C'est pourquoi il est apparu important de rapprocher le résultat de l'évaluation de l'action elle-même. A partir de ce constat, plusieurs initiatives sont nées.

- Les évaluations en temps réel : Exercice finalement relativement proche du monitoring, mais en général conduit par une équipe extérieure à l'action (provenant souvent des bureaux régionaux ou du siège), les premières tentatives d'évaluation en temps réel (real time evaluation) ont émergé, notamment dans le cadre du HCR. Il s'agit de visites évaluatives sur le terrain en cours d'action, pour pouvoir permettre des réactions nécessaires dans la conduite stratégique des opérations.
- Les évaluations itératives avec mini-séminaires (EIMS) : Ce processus commença à être mis au point et testé par le Groupe URD de Novembre 1998 à Mars 2002, pour tirer les leçons des actions humanitaires après l'ouragan Mitch et les tremblements de terre au Salvador. Processus complexe liant échanges, co-ordination des interrogations, missions d'évaluation régulièrement envoyées sur le terrain et processus de rétro-action envers à la fois les ONG locales et les acteurs internationaux. La phase finale a été une série d'ateliers techniques et de conférences en France, en Suisse, aux Etats Unis, des articles dans la presse spécialisée, et un certain nombre d'idées sur l'amélioration des processus d'apprentissage.
- La combinaison « évaluation-recherche action » : Cette approche a été expérimentée par le Groupe URD dans la cadre de la crise albanais-Kosovar. Elle a consisté à combiner une « évaluation en temps réel », avec une équipe d'évaluation dès le printemps 1999 en Albanie, et une recherche plus longue durant l'été 2000. A chaque fois, il y avait restitution. Ainsi, après la 1ère mission sur le terrain, une série de débats a été organisée avec les ONG intéressées. Après la 2ème mission, un mini-séminaire a été organisé à Tirana avec les ONG albanaises et internationales, tandis qu'un évènement plus large était organisé ensuite à Paris. L'Etude Globale sur la Consultation et la Participation se placerait elle aussi dans cette catégorie des recherches évaluatives.
- Les « bureaux d'apprentissage » : Cette innovation d'un Learning Office a été conçue dans le cadre du réseau ALNAP (Active Learning Network for Accountability and Performance). La faisabilité de ce processus a été bien étudiée sur plusieurs cas concrets (Inde avec le cycle sur l'Orissa, Timor, la Sierra Leone, le Kosovo). Ces travaux ont abouti à une proposition qui, après un long débat et diverses hypothèses, a conduit à la mise en place d'un processus pilote au Malawi en 2002, dans le contexte de la crise alimentaire d'Afrique Australe. Un des grands enjeux de cet exercice est de voir comment il peut se mettre en place en parallèle mais sans duplication avec d'autres institutions, comme OCHA.

- La capitalisation sur les processus d'apprentissage : Un travail collectif dans le cadre d'ALNAP a abouti à une réflexion stratégique sur les enjeux de l'évaluation pour l'apprentissage. Ils démontrent que les enjeux de l'apprentissage ont été en grande partie laissés de côté, tellement forte est la pression des bailleurs en faveur de la composante « *accountability* ».
- Les « Revue post-opération » : Une initiative très prometteuse est celle mise en place récemment dans le cadre du réseau international de World Vision. L'outil développé, qui prend son origine dans une pratique militaire, est celui de la « *post action review* » ou « revue post opération ». World Vision organise, dans les semaines ou mois après le début d'une opération, un « atelier à chaud » de mise en commun des erreurs réalisées, des leçons apprises, dont les résultats sont à la fois réinjectés dans l'opération en cours, et dans la dynamique institutionnelle en amont.
- La « Méthode Qualité » : Au cœur du Projet Qualité mis en œuvre par le Groupe URD se trouve une approche dans laquelle l'évaluation joue un rôle central : la Méthode Qualité. Issue des travaux sur l'assurance qualité, cette méthode propose une démarche évaluative tout au long de l'action, en mettant d'abord une attention particulière à la détection et à la gestion de « points critiques ». Le deuxième élément de cette méthode est le recours systématique à l'évaluation : auto-évaluation de façon récurrente, hétéro-évaluation à des temps données.

La réflexion et les échanges entre ces expériences continuent. L'objectif est bien que les rapports d'évaluation ne restent pas sur des étagères, et leur contenu lettre morte... « Evaluer pour évoluer ».

3.3. EVALUATION, CRITERES STANDARDS ET INDICATEURS

3.3.1. Critères, standards, indicateurs

Le débat sur les critères, standards et indicateurs est au cœur de la pratique du suivi/monitoring et de l'évaluation de l'action humanitaire. L'utilisation de ces termes est sujette à une grande confusion sémantique :

Un critère, c'est un élément auquel on se réfère pour porter un jugement, une appréciation, par rapport à un objectif ; un critère a deux composantes :

- une norme ou standard : c'est la valeur souhaitable du critère, constituant le niveau de performance à atteindre ; la norme est définie de façon plus ou moins contextualisée.
- un indicateur : c'est une variable, qui permet la mesure du critère et notamment indique la différence entre le standard et la situation observée. .

Les bailleurs démontrent une soif à la fois de critères et de standards et, évidemment d'indicateurs montrant que les standards ont été atteints. Il importe d'être très vigilant car certains gadgets méthodologiques (type le critère unique devant rendre compte de l'ensemble

de la qualité d'un programme), les modes souvent inventées par des épidémiologistes, et l'envie ou le besoin d'apparence scientifique peuvent avoir des effets dramatiques. Par exemple, le débat en cours chez les bailleurs, notamment sous l'égide d'un groupe porté par l'Université de Columbia aux USA, sur l'utilisation du taux de mortalité brut (*crude mortality rate*) comme indicateur global de l'impact de l'action humanitaire, démontrent l'absurdité où tout ceci peut conduire. Le Groupe URD garde une veille critique sur ces dynamiques.

Les chercheurs qui travaillent dans ce secteur ont identifié plusieurs grandes questions auxquelles ces critères doivent permettre de répondre. Les plus fameuses sont : l'efficacité, l'efficience, la pertinence, et l'impact. D'autres ont été ajoutées depuis : la connectivité ou continuité entre action d'urgence et de développement, l'influence sur les dynamiques de conflit, sur les dynamiques sociales notamment les questions de genre, etc.

Ces critères doivent aussi posséder un certain nombre de caractéristiques. On a d'une part les critères SMART : Sensible, Mesurable, Adapté, Reproductible et réagissant vite (Timely).

D'autres critères ont aussi été avancés . De façon générale, ils doivent avoir un sens : ce devrait être une évidence, mais on voit si souvent des critères basés sur des ratios dont le dénominateur est entaché d'une grande marge d'erreur, qu'on pourrait en douter. Dans le cas de dynamiques participatives, ils doivent être choisis avec les populations. Ils doivent par ailleurs être faciles à utiliser, spécifiques, peu coûteux à mesurer et à traiter. Ils peuvent être qualitatifs, et pas seulement quantitatifs. En effet, l'aide humanitaire a tendance à se noyer dans des quantités de données chiffrées, collectées mais non traitées et souvent non traitables. Les cimetières de données sont rarement loin des cimetières de victimes, et on voit un nombre croissant de volontaires et d'évaluateurs passer leurs jours et leurs nuits devant leurs écrans d'ordinateurs et finalement, parler très peu aux populations théoriquement au centre de l'action.

On se rappellera quelques grandes limites des critères. Ils ne peuvent servir qu'à suivre des phénomènes mesurables et attendus :

Critères	Phénomènes	Phénomènes
Effets/impact	Mesurables	Non mesurables
Attendu	UTILISATION POSSIBLE D'INDICATEURS	
Inattendu		

Quatre grandes familles de critères existent, dont on rappelle ci-dessous l'utilisation, les limites et le domaine de validité :

- les critères de réalisation ;
- les critères de management ;
- les critères d'impact ;
- les critères de situation.

3.3.2. Les critères de réalisation

Ce sont les plus fréquemment utilisés dans les évaluations d'actions humanitaires commanditées par les bailleurs. Il s'agit de vérifier si « on a fait ce qu'on a dit ». Les actions humanitaires étant souvent des actions relativement simples de logistique, mises en place théoriquement dans des cadres de temps relativement courts (par rapport aux « pas de temps » du développement), il y a derrière l'utilisation de ces critères trois hypothèses :

- une hypothèse de causalité : Elle suppose que les indicateurs de réalisation peuvent être considérés comme des « indicateurs de proximité » (*proxi-indicators*) : on ne va pas mesurer l'impact d'un programme « puits » sur la santé, mais on fait l'hypothèse, sur la base de l'état des connaissances, qu'un tel programme aura un effet. Il suffit alors de vérifier que les puits prévus sont bien faits, dans les délais prévus et dans l'enveloppe budgétaire allouée ;
- une hypothèse d'opacité : Elle implique un positionnement qui ferait des ONG des acteurs toujours à la marge de la malhonnêteté, en train de jouer avec l'argent des contribuables. Il faut donc contrôler que les contrats sont respectés ;
- une hypothèse sur le contenu de l'exigence de redevabilité. A priori, les administrations sont comptables de l'argent des contribuables. Ces derniers sont perçus comme demandant de l'information sur ce qui est fait avec leurs impôts, et non sur l'impact de ces réalisations.

On retrouve ici les critères de conformité (compliance criteria), qui doivent mesurer l'écart entre l'engagement contractuel et la réalité des réalisations. Lorsque l'on utilise ce type de critères, on pratique rarement l'évaluation participative, et la mission prend en général une forme « contrôlante » à la limite de l'audit financier.

3.3.3. Les critères de management

Il s'agit là de critères devant regarder tout ou partie des procédures d'une organisation : gestion financière et des ressources humaines, stratégies de communication et modes de prises de décision, etc. Les références méthodologiques utiles dans ce cadre sont celles présentes dans l'épais corpus d'écrits sur la théorie des organisations. Le Groupe URD ne s'intéresse à ces questions que quand manifestement leur impact sur l'action et la qualité de cette dernière apparaît en jeu. Un travail original a été tenté par deux ONG suisses MEDAIR et TDH. Il s'agit du test de l'utilisation des normes ISO dans le cadre de leurs institutions. Il importe de continuer une veille sur cette approche.

3.3.4. Les critères d'impact

L'impact global d'une intervention comprend ses effets attendus et inattendus, directs et induits. Les effets peuvent être positifs ou négatifs, apparaître rapidement ou au contraire avoir une lente gestation. Les choses ici se compliquent. D'une part, les critères de qualité d'une intervention humanitaire et les indicateurs pour les mesurer peuvent être, pour des actions apparemment similaires, différents selon que l'on considère une intervention dans un contexte d'urgence aiguë, dans un contexte de crise chronique ou dans un contexte de sortie de crise.

D'autre part, lorsqu'on évalue un programme sur plusieurs « pas de temps », on s'aperçoit que ce qui avait pu apparaître comme une caractéristique de qualité d'un programme à un temps donné, peut devenir une caractéristique de mauvaise adaptation dès que l'on se positionne sur

d'autres délais d'observation. D'autre part enfin, comprendre l'impact d'une intervention demanderait théoriquement de pouvoir comparer « **situation avec et sans programme** », alors qu'au mieux, pour des raisons éthiques et pratiques, l'évaluateur peut tout au plus pratiquer une comparaison « **avant et après intervention** ».

La réflexion sur les critères de proximité et les « indicateurs de proximité » qui les accompagnent est ici indispensable, mais doit être traitée avec précaution. L'approche « par causalité » qui la sous-tend ne se base en effet que sur des « probabilités » qu'une action X ait un effet Y.

3.3.5. Les critères de situation

L'action humanitaire se met en général en place dans des contextes à haute volatilité et parfois même dangerosité. Il importe de suivre ces évolutions au cours du programme, ce qui est l'objet d'une partie importante du monitoring. Mais l'évaluation elle-même doit pouvoir juger de la situation et de son évolution depuis l'élaboration du diagnostic initial. En effet, c'est seulement à l'aune de cette comparaison que l'on pourra comprendre les effets de l'intervention humanitaire. Il s'agit en tout cas d'éviter d'attribuer au programme humanitaire des bienfaits ou des drames qui sont les résultats d'évolutions de la situation, complètement extérieures au programme lui-même.

L'évaluation doit aussi tenter de comprendre les interactions réciproques et en général complexes entre l'action mise en place et l'évolution de la situation. Divers projets ont tenté de définir des méthodologies pour ce faire, et les critères les accompagnant. On notera juste comme référence le projet de Mary Anderson « Local Capacity for Peace », à l'origine du débat désormais fameux autour du premier aphorisme d'Hippocrate « D'abord ne nuis pas », ainsi que celui en cours de développement sous le nom de « Peace and Conflict Analysis ». Il importe néanmoins de noter que, dans l'analyse des critères de situation, l'évaluateur devra se baser sur son « ignorance optimale » (au sens de Chambers) et rester modeste...

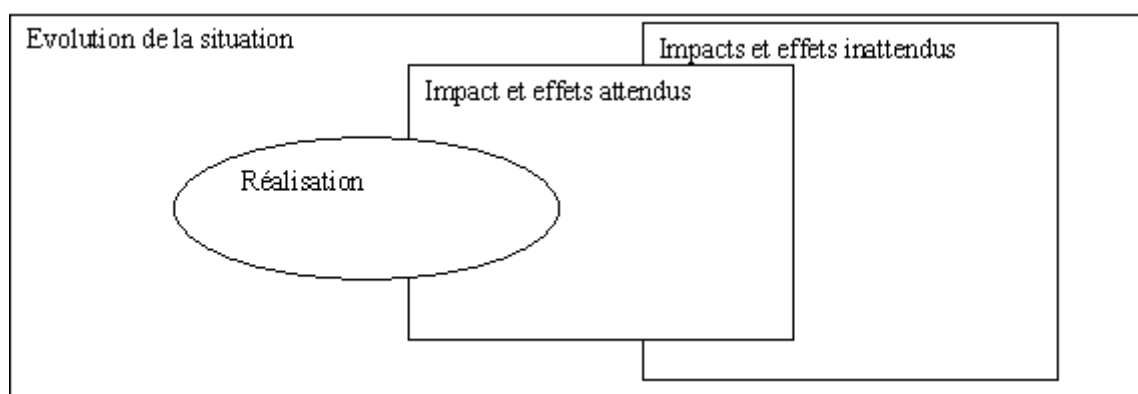
C'est en tout cas dans ce contexte que le Groupe URD, en liaison avec d'autres chercheurs, est en train de revisiter le Cadre Logique. En effet, dans les contextes fluctuants dans lesquels se mettent en place les actions humanitaires, il apparaît que la réflexion « multi-scénarios » est encore mal utilisée. Cette approche, qui amène à la définition de plusieurs cours possibles des événements, doit entraîner la transition de la dernière colonne du Cadre Logique (hypothèses, risques et contraintes) en deuxième place. A partir de là, des scénarios divers peuvent être envisagés, et les critères spécifiques indiquant « quand passer du plan A au plan B » définis.

3.3.6. La collecte et le traitement des données

Il importe aussi de garder une vigilance sur la manière dont les données sont collectées et traitées. L'influence de l'épidémiologie dans le domaine de l'action humanitaire fait souvent oublier les acquis des sciences sociales. Les populations affectées par les crises ne sont pas des « milieux homogènes dans lesquels les variables sont réparties de façon aléatoire », mais des systèmes stratifiés, différenciés géographiquement, socialement et économiquement. Dans la plupart des cas, les répartitions fréquentielles des variables à analyser ne sont pas normales. Pourtant, c'est souvent sans distance que de nombreux humanitaires collectent et traitent des variables non gaussiennes, non continues et non discrètes, comme si elles l'étaient, et calculent des moyennes et des écarts types ! Trop de temps est passé à remplir des « cimetières de données » dont la pertinence n'est pas vérifiée, la qualité du processus de

3.5. L'EVALUATION ET SA PLACE DANS LE CYCLE DE PROJET

La pratique de l'évaluation dans les contextes humanitaires montre combien il est dangereux et improductif de séparer cette pratique du reste du management du cycle de projet. C'est en effet en début du cycle, lors des phases de diagnostic et de conception, que s'élaborera la stratégie de suivi et d'évaluation, et donc que se mettra en place la réflexion sur les critères et indicateurs. Par ailleurs l'action humanitaire évoluant au sein de contextes fluctuants, volatiles, il n'est pas rare de voir des programmes se modifier profondément, tant dans leurs objectifs que dans leur stratégie et leur mise en place opérationnelle. La palette de critères prévue devra parfois être partiellement ou complètement revisitée. Ce débat a notamment entraîné toute une remise en cause de l'utilisation maintenant devenue mécanique du Cadre Logique.



3.6. INDEPENDANCE DES EVALUATEURS OU/ET EVALUATION UTILE

Ce sujet est assez controversé, car il est sensible et touche à la crédibilité de l'évaluation autant qu'à son impact en tant que pratique de changement. Quatre écoles de pensée existent :

- celle qui prône l'indépendance des évaluateurs ;
- celle qui dit qu'au final, c'est la volonté de participer à l'amélioration des pratiques et à l'exercice de la responsabilité qui compte, pas nécessairement l'indépendance formelle ;
- celle qui voudrait développer les approches participatives de l'évaluation ;
- celle qui tente de combiner le meilleur des approches ci-dessus citées.

L'expérience montre que ce n'est pas si simple. Les évaluateurs indépendants sont en général liés à un marché : celui de l'évaluation. Or la pratique de celle-ci est un exercice parfois périlleux, tant pour ceux qui la subissent que pour ceux qui la fond. De là, la réticence régulièrement observée chez certains évaluateurs dits « indépendants » à aller jusqu'au bout. De plus, on opposera très souvent aux critiques de l'évaluateur extérieur son manque de compréhension du contexte et du mode de fonctionnement de l'institution. De toute façon, une fois remis son rapport, l'évaluateur extérieur est dégagé de tout « service après-vente ». Ceci contribue à accentuer le manque d'effet réel des évaluations et à augmenter le nombre de rapports inutilisés sur les étagères.

Il en va tout autrement lorsque l'évaluateur interne est réellement motivé par le slogan « évaluer pour évoluer ». L'évaluation pourra alors être très pointue, menée avec une bonne

connaissance de la culture institutionnelle, et voir ses résultats suivis d'effets. Par contre, si cet évaluateur interne voit son avancement lié aux vagues qu'il déclenche, s'il utilise sa position pour régler des conflits personnels, alors la pratique de l'évaluation pourra avoir un impact catastrophique sur la structure.

La pratique de l'évaluation participative est très rare dans le domaine de l'action humanitaire : la culture des acteurs humanitaires a en effet plutôt tendance à considérer les populations pour lesquelles ils travaillent soit comme des victimes impotentes, soit comme des escrocs tendant d'obtenir toujours plus d'aides par des voies détournées. La pratique de l'évaluation participative dans des contextes de crise doit en tout cas prendre en compte les difficultés et parfois les dangers inhérents à la participation, et notamment ceux qui créent des problèmes de sécurité tant pour les populations que pour les évaluateurs.

A sein du Groupe URD a été développée une stratégie multi-approche basée sur :

- des évaluations classiques commissionnées par des bailleurs ou des institutions internationales : l'Union Européenne, la FAO, le PAM, etc. ont régulièrement fait appel aux ressources humaines du Groupe URD ;
- des évaluations inter-ONG pour appuyer les processus d'apprentissage. On notera ici que l'enjeu est bien de tirer des leçons et de les partager de façon collective, non pas de donner des notes aux acteurs. Les rapports et les présentations sont donc conçus pour cette finalité. Par contre, à la demande de certaines des organisations concernées, des restitutions plus pointues et plus ciblées peuvent avoir lieu « behind the door ». C'est là le domaine des EIMS ;
- des combinaisons « évaluation – recherche », afin de pouvoir très vite creuser des points qui sont apparus importants au cours de l'évaluation et amener des propositions ;
- des évaluations sur « auto-saisine » sur des opérations ou des thèmes sur lesquels il nous semble important de capitaliser . Cette auto-saisine se transforme alors en un « projet » pour lequel il s'agira de trouver des financements. Il est arrivé que, face à des sujets ou situations importantes et en l'absence de financement ad-hoc, le Groupe URD décide de puiser sur ses fonds propres ;
- la « Méthode Qualité », qui, comme il a été dit plus haut, accompagne le cycle de projet, balise et aide à gérer les points critiques en se basant sur des processus d'auto évaluation et d'auto apprentissage.

Indépendants oui, mais empathiques ! L'enjeu pour le Groupe URD est de contribuer à l'amélioration des pratiques, non de distribuer des bons et mauvais points. Le Groupe URD représente la quatrième école : indépendante, mais amie ...et si possible utile, car la méthode de travail inclut la restitution aux équipes, et le début d'un apprentissage

4. LES GRANDS CHANTIERS DU GROUPE URD SUR L'ÉVALUATION

4.1. AU SEIN DU PROJET QUALITE : EIMS ET METHODE QUALITE

C'est dans ce cadre, et pour compléter la palette des modèles, que le Groupe URD, sur la base de son expérience et dans le cadre du Projet Qualité, travaille dans deux directions :

- le développement d'une « méthode Qualité », proche de l'assurance Qualité ;
- l'évaluation itérative avec mini-séminaires (EIMS)

Les résultats de ces travaux sont régulièrement présentés lors de conférences internationales et commencent à susciter un réel intérêt.

	EIMS	méthode Q
pourquoi	apprentissage	monitoring de projet/correction/apprentissage
porte sur quoi	les leçons à tirer	le suivi d'un projet de A à Z
qui	évaluation externe	évaluation interne: auto évaluation
où	dans plusieurs ONG mais sujet commun	au sein d'une seule ONG
quand	trois visites espacées	processus plus ou moins continu, le long du cycle de projet
comment	capitalisation et apprentissage inter ONG, facilités par une équipe extérieure	ressources internes à une ONG

4.2. LES PRINCIPES DE BASE DE L'APPROCHE « EIMS »

Cette approche est basée sur huit grands principes :

- L'évaluation en cours d'intervention (real time evaluation), faite par des évaluateurs extérieurs à l'action, permet à ceux qui sont pris dans le quotidien, et n'arrivent pas nécessairement à prendre la distance nécessaire, de recevoir l'appui d'un regard constructif et de réorienter, si besoin, l'action. Elle permet notamment de bénéficier d'informations en provenance d'autres situations similaires. Elle permet aussi de poser très vite la question des « exit stratégies ».
- Différentes des exercices de « monitoring » et de la démarche du « Learning Office » qui impliquent nécessairement une présence au quotidien, ces missions d'évaluation doivent être des temps forts, des moments d'oxygénation pour les équipes du terrain. Elles doivent alors comporter un temps-clé sous la forme d'une restitution et d'un débat « à chaud » sur le terrain. On peut alors mieux prendre la mesure de certaines contraintes, mais aussi mieux poser les questions pour lesquelles les sièges des organisations auront à mobiliser une réponse. Ces mini-séminaires sont souvent des occasions de grande créativité, chacun voyant que les autres se posent souvent les mêmes questions, mais qu'on peut souvent identifier, grâce à des débats collectifs, des solutions originales.
- Lors des retours, il doit y avoir très vite une restitution « à chaud » aux personnels du/des sièges, puis l'animation d'un débat autour du rapport de mission. Ce débat, plus structuré autour des grandes questions du rapport et des points de désaccords éventuels, est crucial dans le processus d'apprentissage institutionnel.
- Le processus doit commencer tôt dans la mise en place de la réponse à la crise, pour bénéficier d'une « série d'observations » la plus complète possible sur la crise, sa gestion, les jeux des acteurs, les contraintes, etc. C'est grâce à ce processus commençant tôt, demeurant activé sur une période longue, que l'on ne perdra pas la mémoire des faits, des problèmes rencontrés, des contraintes, et que l'on pourra réellement construire un processus d'apprentissage.
- L'équipe mobilisée doit rester la même sur toute l'opération et doit être relativement petite, tout en étant multidisciplinaire. Trois ou quatre personnes forment une taille idéale en termes de coût, de poids pour les équipes de terrain, de mobilité, etc. Chacun des membres doit être expérimenté, tant dans des secteurs spécifiques que dans le domaine de l'évaluation. Enfin l'équipe doit avoir des qualités de communication et de pédagogie affirmées.
- Un système de « stand-by arrangement » doit être mis au point, afin que la mobilisation puisse être rapide. L'équipe pluridisciplinaire du Groupe URD est un bon outil, en général facilement et rapidement mobilisable.
- L'équipe doit pouvoir baser son travail de préparation avant départ et de « questions/réponses » en cours de mission sur un centre de documentation et une capacité de recherche d'information à distance. Là encore, le centre de documentation du Groupe URD est une formule toute prête et déjà rodée à de tels exercices.
- La démarche doit être reproductible, et donc relativement peu coûteuse. Il y a en effet une question de principe (ne pas faire de ces opérations d'évaluation des opérations lourdes au niveau des ressources à mobiliser), et une question de reproductibilité (pouvoir répéter de telles démarches sur la plupart des grandes crises). Ainsi, le coût d'opportunité d'une telle démarche évaluative doit être attractif.

Une procédure d'évaluation doit elle-même pouvoir être évaluée. Afin de faciliter l'évaluation ultérieure de l'impact de cet exercice, un cadre logique a été établi afin de fixer objectifs et hypothèses.

Niveau	Description	Indicateurs	Moyens de vérification	Hypothèses et contraintes
Objectif Général	Mettre au point une démarche légère d'apprentissage rapide et d'amélioration des pratiques humanitaires	Introduction de la démarche EIMS dès l'étape de la préparation aux crises, y compris budgétisation proactive de telles démarches par les bailleurs	Rapports Interviews Audit social	Intérêt des acteurs Intérêt des bailleurs
Objectif spécifique	Tester, sur une crise, la démarche « évaluations itératives et mini-séminaires » pour pouvoir la comparer à d'autres approches dans le cadre d'ALNAP	Rapidité d'inflexion des programmes ; Demande pour une réitération de l'expérience. Analyse coût/efficacité	Rapports Interviews	Intérêt des acteurs Intérêt des bailleurs Disponibilité en temps
Activités	3 missions 3 mini-séminaires Publications	Nombre et timing des missions Nombre et timing des mini-séminaires ; Nombre de personnes y participant ; Nombre de publications	Rapports Interviews	Temps Sécurité Disponibilité des ressources
Ressources	3-4 spécialistes Appui documentaire Logistique légère Matériel pédagogique Lieu pour les séminaires		Rapports Interviews	Qualité du travail préparatoire pour la mobilisation des ressources Disponibilité des moyens financiers

4.3. LA METHODE QUALITE

Décrite brièvement plus haut, cette démarche a été l'objet d'une brochure ad-hoc « Vous avez dit Qualité : contribution pour un débat », disponible auprès du Groupe URD et des ONG partenaires du Projet Qualité.

5. DIFFUSION DES ACQUIS ET FORMATION

Pour le Groupe URD, l'étape ultime du « service après vente » des évaluations se décompose en deux activités : la capitalisation/diffusion des acquis et la formation.

Ainsi, le Groupe URD publie donc très régulièrement les résultats de ses évaluations et recherches méthodologiques dans les revues spécialisées et a monté une collection « Pratiques humanitaires » en question aux éditions Karthala. Le Groupe URD organise et participe à de nombreux colloques et conférences tant en France qu'à l'international. Les derniers en date ont eu lieu à Londres, Washington, Delhi, La Hayes, Genève et Paris

En ce qui concerne la formation, le Groupe URD s'est doté d'un certain nombre d'outils :

- un centre de documentation et de formation dotée d'une capacité d'accueil d 20-25 personnes
- un site web régulièrement remis à jour à partir des résultats des travaux de terrain ;
- d'une série de modules de formation. Ceux-ci peuvent être réalisés dans le cadre de formation diplômante (donc très en amont dans le cycle des ressources humaines), soit au sein des organisations qui en font la demande. Ces formations se composent d'une part de formations sur l'évaluation et ses techniques, et d'autre part de formations thématiques sur divers sujets mis à jours et réactualisés de façon permanente par les résultats des évaluations et leçons apprises lors des missions.

L'annexe N°2 présente l'un des modules sur l'évaluation que le Groupe URD met en oeuvre.

Ainsi, le Groupe URD réalise-t-il plus de 120 jours de formation par an à Paris, à Lyon, à Genève, à Lausanne, à Pise, Aix en Provence, à Grenoble, à Nantes, à Santander, Bruxelles, etc...

6. CONCLUSION

Le Groupe URD a entrepris depuis plusieurs années un travail de fond sur l'évaluation de l'action humanitaire. Ce travail passe au crible de l'évaluation, pour une action humanitaire donnée, l'ensemble des points critiques des multiples processus qui la composent, et notamment les processus d'évaluation mis en place eux-mêmes.

Il doit à terme déboucher sur des propositions méthodologiques pour améliorer les processus d'apprentissage tant dans le cadre du cycle de projet que de façon plus globale, sur la place de l'évaluation comme outil stratégique de changement institutionnel.

Cette démarche est elle même soutenue par un débat sur la politique qualité des ONG humanitaires, et se caractérise par la conviction :

- Que les organisations humanitaires sont doublement responsables : à l'égard des populations victimes qu'elles souhaitent secourir, et à l'égard des donateurs privés et institutionnels ;
- Que la générosité et la technicité ne suffisent pas pour faire du bien. L'enfer est pavé de bonnes intentions ;
- Que la seule façon de porter un jugement sur une action donnée et d'en tirer les leçons, est d'entreprendre un véritable travail d'évaluation, rigoureux et systématique à tous les niveaux de l'action ;
- Que la seule façon de progresser à partir des leçons tirées de l'évaluation est de mettre en place un réel processus d'apprentissage. Trop de rapports d'évaluation restent encore sans effet et vieillissent sous la poussière des étagères. Ce processus d'apprentissage doit combiner des niveaux de restitution et de capitalisation tant sur le terrain qu'au niveau des sièges.

Le Groupe URD continuera à organiser des formations de haut niveau sur l'évaluation des actions humanitaires pour les cadres, décideurs et responsables d'évaluation, ainsi qu'à mettre à disposition des structures et institutions formant des volontaires des modules plus simples d'introduction au débat et à la pratique de l'évaluation.

Il continuera à capitaliser les expériences à partir des enseignements des missions d'évaluation et à les diffuser, à publier les résultats de ses recherches méthodologiques sur la pratique de l'évaluation, et à participer aux échanges internationaux dans ce domaine.

Pour en savoir plus :

www.urd.org

www.globalstudyparticipation.org

www.qualityproject.urd.org

the Responsibility OF HUMANITARIAN ACTORS

A COMPLEX CONCEPT in a nutshell

Véronique de Geoffroy et François Grünewald

Groupe URD

5th May 2002

The word « Responsibility » is one of the strongest word in the French language. It encompasses legal, moral and ethical connotations. There is only one word in French, while in English three words exist to describe the various facets of this word : liability, accountability and responsibility.

1. VIS-A-VIS INTERNATIONAL HUMANITARIAN LAW

Legal : Responsibility contains a reference to obligations to fulfil certain tasks according to established laws and rights. This can go up to the concept of "redress" or condemnation in case these obligations are not fulfilled.

Breach of IHL : The respect of IHL is based on the responsibility of States, Command chains and individual armed personnel. The responsibility of States or armed personnel can be therefore the source of a legal condemnation if IHL has been breached.

Responsibility of humanitarian organisation and staff is not envisaged in IHL through a penal angle. It is nevertheless clear in IHL that humanitarian actors have responsibilities :

- As humanitarian actors, they have to respect IHL and its principles (especially impartiality, independence,)
- as witnesses of war crimes. Humanitarian actors have a role in reporting to the ad-hoc levels;
- as an operator in relief operations : they should ensure the best response to the needs.

2. MANAGERIAL RESPONSIBILITY: VIS-A-VIS NATIONAL LAWS

As a channel of resources from States and individual donors, the humanitarian actors have also a set of responsibilities which in most cases are grounded into their national legal framework. This includes :

- legal responsibility for the management of funds;
- legal responsibility vis-à-vis their staff;

- contractual responsibility in the implementation of projects when contractual agreements have been signed (including the respect of stated objectives, budget lines, and timeframe)

Here, liability is the most useful concept. Yet, people can be guilty (coupable) in the case of a dishonest behaviour or responsible (responsable) of the failure of something.

-

3. OBLIGATION OF MEANS , OBLIGATION OF RESULTS

The debate on "obligation de moyens ou obligation de resultats" is deeply grounded in the medical sector. In this field indeed, Medical personal is responsible for the quality of its diagnosis, for the mobilisation of the resources but cannot be held responsible if, in the absence of error and in respect of the existing status of knowledge, the treatment fails.

The current trend of "juridiciarisation" of the societies following a North American tendency puts much of the focus on the "obligation of results". The humanitarian actors are worried that this trend, through the extension of the concept of "responsibility" towards "liability", will lead to a distorted process. The NGO are ready to assume full responsibility as defined by "the obligation of means". Yet, in the complexity of humanitarian action in turbulent, often dangerous and manipulated situations, they cannot be held responsible for their results : too many factors are mingling in the operations and prevent even the best resourced and most professionally designed operation to succeed.

4. AT THE END OF THE DOUBLE RESPONSIBILITY : THE QUALITY OF ACTION

Responsibility, accountability, liability. All these concepts can be useful in reference to various elements of the "humanitarian chain" between an lucky individual from a rich country (donor) to a affected population (beneficiaries). Yet, if the issue of concerns is "what happens at the end of the chain", how can these concepts be operationalized ?

This is were "the search of and struggle for quality" come in. The search of quality is first the result of our responsibility to support the affected population in the most appropriate way. The phrasing here is important and it is purposely that the sentence is not "to deliver the best quality assistance". But the donors and the tax payers have also a similar view : the money they make available to the humanitarian actors is aimed at having the best possible impact. This includes first the recognition of the appropriateness, effectiveness and efficiency of the programmes. And second comes the "reporting and financial accountability". There is currently a negative trend : it puts the elements of the responsibility related to accountability and liability above the issues of impact. "Being good at doing good" ends up to "being good at respecting contracts". Beneficiaries do not count anymore.

It is in this precept of "doing right the right thing" that the moral, professional and ethical connotations of responsibility meet the issues of quality.

ANNEXE N°2

MODULE DE FORMATION DU GROUPE URD :

DU DIAGNOSTIC A L'EVALUATION D'IMPACT: concepts ET METHODES

PRESENTATION GENERALE DU MODULE

Alors que les exigences de qualité des programmes augmentent et que les pressions des bailleurs pour plus de transparence s'accroissent, la pratique de l'évaluation a mis du temps pour « percer » dans le domaine de l'action humanitaire. Souvent confondue avec audit, contrôle ou suivi des performances individuelles, l'évaluation des projets ou programmes doit s'affirmer comme partie prenante dans la culture des acteurs humanitaires. Le module choisi peut être intégré soit au sein de formation diplômante (type NOAH, DESS divers, BIOFORCE ou IFAID), soit à l'intérieur d'une stratégie de formation interne des cadres des ONG, des bailleurs et des organisations internationales. Le présent module peut se décliner de deux façons en fonction des besoins et du niveau des participants :

- Module « Pour une culture de l'évaluation », qui vise surtout une vulgarisation auprès des acteurs humanitaires des principes, enjeux et méthodes de l'évaluation, afin qu'ils soient mieux à même à demander, accueillir et utiliser des évaluations ;
- Module « Pratique de l'évaluation », destiné à des personnes plus spécialisées devant participer à des évaluations de terrain, mais aussi à des responsables de desk ou de directions des opérations.

PRESENTATION DES CONCEPTS

Sujet difficile, il importe de donner une vision des grands enjeux et des concepts avant de rentrer dans les détails pratiques de méthodologie. Les concepts-clé sont :

- Evaluer pour évoluer : Il importe de bien situer le concept d'évaluation dans les processus de qualité et de changement institutionnel. Si certains ont pu dire que l'évaluation faisait partie du management et des processus d'apprentissage institutionnel, de nombreux rapports restent encore inutilisés sur les étagères. Toute une richesse est ainsi perdue.
- Histoire de l'évaluation et des concepts Qualité : A un moment où cette préoccupation est au cœur de nombreuses initiatives (SPHERE, Quality Platform, Humanitarian Accountability Project), il importe que les participants fassent cet exercice d'épistémologie et de l'histoire des idées et des concepts sur l'évaluation, son rôle, ses méthodes.
- Communication, partenariat, transparence et empathie : les clés de l'évaluation réussie. L'évaluation passe par une série d'étapes dans lesquelles les personnels et bénéficiaires des actions, projets ou programmes évalués peuvent jouer un rôle majeur. Enjeux, techniques de la mobilisation sociale.

- Réalisations, résultats, effets, évolutions, impacts : Que doit-on regarder, pour quoi, avec quels outils, et par rapport à quelle chaîne logique (cadre logique, etc.)
- Gestion des évaluations : Les évaluations sont-elles les nouveaux alibis de l'humanitaire ou un vrai outil d'une démarche Qualité ? De la commande à la préparation des Termes de Référence, puis au recrutement, à la réalisation de la mission, à la gestion de son retour et des résultats qu'elle produit, comment assurer le double objectif d'apprentissage et de compte rendu ? Comment le processus s'insère-t-il dans le cycle de projet ?

PRESENTATION DES OUTILS

Divers outils sont présentés :

- Les dynamiques de participation : A l'interface entre communication et sciences sociales, les techniques participatives sont des enjeux majeurs pour assurer l'implication des populations à l'ensemble du processus, du diagnostic à l'évaluation d'impact et à l'analyse des effets secondaires éventuels. Il s'agit de les prendre sans naïveté, mais comme des outils qui, bien maîtrisés, amènent un réel bénéfice.
- Les outils statistiques : Entre rigueur scientifique et bricolage informatique, les outils scientifiques sont de plus en plus utilisés, notamment du fait que les ordinateurs se sont à la fois simplifiés, les logiciels complexifiés et la demande des donateurs en tableaux, schémas, diagrammes, de plus en plus forte. Néanmoins, il s'agit de revenir aux vrais apports et aux vrais pièges.
- Approche de la complexité : Si la victime « moyenne » n'existe pas, alors comment analyser les situations, proposer des réponses complexes, puis évaluer ces réponses complexes sur des situations hétérogènes ? Le décorticage en typologie, zonage, etc. doit faire partie de la palette des procédures d'analyse de la réalité. Des outils de modélisation et d'enregistrement des réalités complexes, comme la grille des Vulnérabilités Différentielles sont présentés.
- Références, indicateurs, approches qualitatives ou quantitatives : Une bonne évaluation doit pouvoir s'appuyer sur des faits concrets, des « hard facts ». Quelles informations, avec quels degrés de finesse, de précision, quels niveaux de comparativité ?
- Outils spécifiques, outils thématiques : En fonction des publics et d'éventuelles demandes ciblées, il s'agira de présenter des outils plus spécifiques. Par contre, les outils des sciences sociales (ethnologie, anthropologie, économie) et des sciences de la communication (jeux de rôle, conduite de réunion, interviews, etc.) seront au programme de tous les participants.

EXEMPLES

Afin d'être le plus concret et le plus appliqué possible, le cours est illustré de nombreux exemples venant de diverses évaluations menées par le Groupe URD ou ses membres ou disponibles sur INTERNET. Chacun des exemples choisis cherche à situer la démarche de l'évaluation par rapport à un type d'évaluation particulier.

- Evaluation de la gestion globale d'une crise : Sud-Soudan ;La gestion de la crise de 1998 dans le Bar-El-Gazhal
- Evaluation inter-agence et multi-disciplinaire : Les actions d'urgence et de réhabilitation en Amérique centrale post-Mitch
- Evaluation d'un instrument : Evaluation d'une ligne budgétaire de l'UE (soit sur l'Afrique dans le cadre des pays ACP, soit sur Asie-Amérique latine dans le cadre des accords ALA)
- Evaluation d'une intervention sectorielle conduite par une agence ou un groupe d'agences : Dans le domaine de l'aide alimentaire, de la réhabilitation agricole, de la santé, de la protection, des mines anti-personnel, de la prévention/préparation

ORGANISATION DU MODULE

Ce module existe déjà sous une forme courte (1 journée) et semi-courte (3 jours). La forme courte consiste essentiellement en une présentation des concepts. Les forme semi-courte comporte des présentations en plénière, des études de cas et un travail de groupe sur des cas concrets. Chaque fois que cela sera possible, des exemples tirés de l'expérience des participants seront utilisés. De fait, avant le module, un questionnaire est envoyé aux futurs participants avec une série de questions pour mieux cibler leurs interrogations, leurs souhaits et leurs expériences propres dans le domaine de l'évaluation.

Ces divers modules peuvent être animés par un ou deux formateurs expérimentés selon les besoins, le nombre de participants et la durée de la formation. Les animateurs sont en général des spécialistes de l'action humanitaire ayant une expérience solide dans le domaine de l'évaluation.

A la fin du module, une simulation d'évaluation est réalisée ... sur le module lui-même, en reprenant les divers outils (retour au diagnostic, identification de la gamme des besoins et des souhaits, élaboration d'un cadre logique, répertoire des réalisations, étude de l'amélioration cognitive, analyse des chances de mise en pratique, etc.), afin de démontrer la pertinence de ces outils.

Une documentation de base ainsi qu'une bibliographie conséquente est remise à la fin du module, pour les participants qui souhaitent approfondir un certain nombre d'idées. La base de donnée du groupe URD sur ce domaine, élaborée dans le cadre du Projet Qualité, peut être consultée en ligne sur le site du Groupe www.urd.org