



SUIVI ET ÉVALUATION

# Communiquer et rendre compte d'une évaluation

**Directives et outils**

---

de Valerie Stetson



Depuis 1943, Catholic Relief Services (CRS) a le privilège de servir les pauvres et les personnes défavorisées dans le monde. Sans distinction de race, de religion ou de nationalité, CRS apporte une assistance d'urgence à la suite de catastrophes naturelles ou causées par l'homme. Par le biais de projets de développement dans des domaines de l'éducation, la paix et la justice, l'agriculture, la microfinance, la santé et le VIH/Sida, CRS travaille à faire respecter la dignité humaine et à promouvoir une meilleure qualité de vie. CRS travaille aussi aux États-Unis pour mieux faire connaître aux catholiques et autres personnes intéressées les problèmes de paix et de justice internationales afin qu'ils agissent en ce sens. Ses programmes et ses ressources répondent à l'appel des évêques des États-Unis qui demandent de vivre dans la solidarité, comme une seule famille humaine, par delà les frontières, les océans et les différences de langues, de cultures et de conditions économiques.

Par des initiatives mondiales et des programmes au niveau des communautés, la Croix Rouge Américaine aide les personnes vulnérables partout dans le monde à prévenir les catastrophes, les urgences humanitaires complexes et les conditions sanitaires dangereuses, à s'y préparer et à y répondre. En se concentrant sur la santé au niveau mondial, la préparation et la réaction aux catastrophes, la restauration des liens familiaux et la dissémination de la loi humanitaire internationale, la Croix Rouge Américaine offre une assistance humanitaire rapide, efficace et de grande ampleur aux personnes dans le besoin. Pour réaliser ses buts, la Croix Rouge Américaine travaille avec ses partenaires dans le mouvement international de la Croix Rouge et du Croissant Rouge et avec d'autres organisations internationales d'assistance et de développement pour développer les capacités locales, mobiliser et habiliter les communautés et établir des partenariats. Son programme le plus important est actuellement le Programme de Reconstruction après le Tsunami, qui améliore la santé communautaire et prévient les épidémies, appuie les communautés pour reconstruire leur vie et rétablir leurs moyens d'existence, et aide les sociétés concernées de la Croix Rouge et du Croissant Rouge, ainsi que leurs communautés, à développer des capacités de préparation aux catastrophes.

**Publié en 2008 par :**

Catholic Relief Services  
228 W. Lexington Street  
Baltimore, MD 21201-3413  
USA

American Red Cross  
2025 E Street, NW  
Washington, DC 20006  
USA

**Auteur :** Valerie Stetson

**Éditeur de la série :** Guy Sharrock (CRS)

**Lecteurs/correcteurs :** Carolyn Fanelli, Cynthia Green, Joe Schultz (CRS), and Dina Towbin

**Traductrice :** Odile Adjavon

**Révision :** Alexandre Diouf

**Concepteur graphique :** Jeanne Ivy

**Photo de couverture :** Sean Sprague

Ce module a été produit par CRS et la Croix Rouge Américaine avec un appui financier des subventions Food for Peace (FFP) de l'Agence des États-Unis pour le Développement International (USAID) : Subvention de développement des capacités institutionnelles du CRS (AFP A-00-03-00015-00) et Subvention de développement des capacités institutionnelles de la Croix Rouge Américaine (AFP A-00-00007-00). Les points de vue exprimés dans ce document sont ceux de l'auteur et ne représentent pas nécessairement ceux de l'USAID ou de FFP.

**Pour voir la série complète, veuillez aller sur le site :** [www.crs.org](http://www.crs.org) ou [www.redcross.org](http://www.redcross.org).

# Table des matières

---

- iv** Préface
- iv** Remerciements
- v** Sigles
- vi** Glossaire
- vii** Résumé exécutif

## **Communiquer et rendre compte d'une évaluation**

- 1** Introduction
- 4** Communiquer et rendre compte de façon efficace
  - 4** Pratiques efficaces de communication et de comptes rendus
  - 6** L'éthique de l'évaluation, la communication et les comptes rendus
- 7** Communication et comptes rendus tout au long d'une évaluation
  - 7** Quatre étapes pour bien communiquer et rendre compte des résultats de l'évaluation.
  - 12** Continuer la communication et les comptes rendus avec les parties prenantes durant l'évaluation
  - 12** Promouvoir l'utilisation de l'évaluation grâce à la communication et aux comptes rendus
  - 14** Promouvoir l'apprentissage grâce à la diffusion
  - 15** Revoir régulièrement les évaluations
- 16** Directives et outils pour communiquer et rendre compte d'une évaluation
  - 16** Présenter de façon efficace les informations de l'évaluation
  - 17** Choix d'options de comptes rendus
  - 18** Rapports écrits
  - 23** Conseils pour la rédaction
  - 24** Directives sur les illustrations
  - 27** Présentations orales
  - 30** Comptes rendus créatifs
  - 35** Utiliser des formats électroniques

## **Annexes d'outils et de ressources**

- 37** Annexe I Références et suggestions de lectures
- 39** Annexe II Check-list pour un rapport d'évaluation de Gary Miron
- 41** Annexe III Modèle de résumé exécutif
- 46** Annexe IV Brochure

## Préface

Le suivi et l'évaluation (S&E) sont des responsabilités centrales des gestionnaires de programmes de la Croix Rouge Américaine et de CRS, qui permettent de garantir la qualité de la programmation. Le module Communiquer et rendre compte d'une évaluation fait partie d'une série de modules de formation et de renforcement des capacités sur laquelle la Croix Rouge Américaine et CRS ont décidé de collaborer dans le cadre de leurs subventions respectives de développement des capacités institutionnelles. Ces modules sont conçus pour répondre à des besoins identifiés sur le terrain de directives et d'outils particuliers qui ne semblaient pas pouvoir être trouvés dans des publications existantes. Bien que les exemples des modules concernent principalement les programmes du Titre II, les directives et les outils fournis sont valables en dehors du domaine de la sécurité alimentaire.

Notre intention, en écrivant Communiquer et rendre compte d'une évaluation était de donner des informations qui aide les employés des organisations non gouvernementales à faciliter l'apprentissage des individus, des groupes et des organisations en communiquant et en rendant compte de façon plus efficace des évaluations et de leurs résultats pour que toutes les parties prenantes tirent le maximum de l'évaluation des programmes. Ce module a tiré une grande partie de son inspiration et des ses idées de Torres et al. (2005).

Veillez envoyer vos commentaires et vos suggestions sur ce module par e-mail à [m&efeedback@crs.org](mailto:m&efeedback@crs.org).

**Citation recommandée :** Stetson, Valerie, 2008. « Communiquer et rendre compte d'une évaluation, » Série de modules sur le S&E, Croix Rouge américaine/CRS. Croix Rouge américaine et CRS, Washington, DC, et Baltimore, Maryland.

## Remerciements

L'auteur voudrait remercier tous ceux qui ont contribué à ce document en partageant leurs idées et leurs perspectives. Elle voudrait aussi insister sur la contribution des correcteurs, en particulier Guy Sharrock (CRS), Alice Willard (qui travaillait pour la Croix Rouge Américaine) et Carolyn Fanelli (CRS/ Zimbabwe). Nous voudrions aussi reconnaître le travail de Dina Towbin (consultante) dont le travail éditorial a aidé à guider le document dans ses dernières phases et Joe Schultz et Jeanne Ivy qui étaient responsables du travail de présentation graphique.

## Sigles

<b>AEA</b>	American Evaluation Association (Association américaine d'évaluation)
<b>CRS</b>	Catholic Relief Services
<b>FFP</b>	Food for Peace (Nourriture pour la paix)
<b>MARP</b>	Méthode accélérée de recherche participative
<b>EBU</b>	Evaluation basée sur l'utilisation
<b>ONG</b>	Organisation non gouvernementale
<b>S&amp;E</b>	Suivi et évaluation
<b>SCF</b>	Fédération Save the Children
<b>USAID</b>	United States Agency for International Development (Agence des États-Unis pour le développement international)
<b>VIH/sida</b>	Virus d'immunodéficience humain/syndrome d'immunodéficience acquise
<b>WV</b>	World Vision

## Glossaire

**Activités de réflexion critique :** Quand des individus ou des groupes sont invités à interpréter des informations – comme des résultats d'évaluation – à y réfléchir, à les comprendre et à les analyser, dans une atmosphère de respect et d'ouverture. Les activités de réflexion critique encouragent le dialogue, un échange d'idées et d'opinions qui permet d'apprendre plus et de prendre conscience des valeurs, convictions et hypothèses sous-jacentes.

**Apprentissage organisationnel :** C'est un processus continu et dynamique de croissance et d'amélioration qui utilise les informations (comme les résultats des évaluations) pour faire des changements.

**Communiquer/communication :** Cela peut être défini comme « une transmission linéaire d'informations d'un émetteur, par l'intermédiaire d'un canal de transmission, à un récepteur » ou comme « un processus par lequel des informations sont échangées entre des individus. » Dans ce module, la communication est vue comme un processus dynamique et continu d'interaction significative entre les parties prenantes de l'évaluation.

**Diffusion :** La communication des actions par des comptes-rendus écrits, oraux et/ou audio-visuels des évaluateurs pour que tous les publics qui ont le droit de savoir puissent avoir connaissance des résultats de l'évaluation. La diffusion n'est pas l'utilisation, bien qu'elle soit une action importante qui encourage l'utilisation.

**Évaluation basée sur l'utilisation :** C'est une approche qui offre un cadre conceptuel pratique pour concevoir et mener les évaluations de manière à améliorer leur utilisation. Elle concerne à la fois la façon dont les parties prenantes appliquent les résultats de l'évaluation et la manière dont elles vivent le processus d'évaluation.

**Gestion des connaissances :** Comment les constatations et les informations sont saisies, organisées et partagées, selon un calendrier.

**Gestionnaire d'évaluation :** L'employé de l'ONG – souvent le chef de l'unité de S&E ou le directeur du programme – désigné par la direction pour gérer l'évaluation. Ses principales responsabilités sont généralement de préparer l'évaluation (compiler un livre d'instructions, préparer un cahier des charges), d'aider l'équipe d'évaluation et le chef d'équipe durant l'évaluation et de faciliter l'utilisation de l'évaluation. Le gestionnaire d'évaluation est

généralement chargé de s'occuper de la communication et des comptes rendus de l'évaluation.

**Parties prenantes de l'évaluation :** Ce sont les individus, les groupes et/ou les organisations qui peuvent influencer sur la planification, les activités ou les résultats de l'évaluation ou qui peuvent être affectés par ceux-ci.

**Public de l'évaluation :** Les personnes qui reçoivent les informations sur l'évaluation et ses résultats. Les publics comprennent, entre autres, les parties prenantes (par ex. les employés d'autres organisations non gouvernementales [ONG] qui pourraient bénéficier d'informations sur un programme particulier)

**Rendre compte :** Présenter les informations résultant d'une activité d'évaluation. Les rapports basés sur des faits sont une approche de rédaction de rapports où de ce qui est dit des progrès d'un projet qui est justifié par des informations vérifiables. Certains rapports insistent beaucoup sur les progrès faits mais apportent peu de preuves justifiant ce qui est écrit.

## Résumé exécutif

---

---

Une stratégie de communication et de rapports comprend un rapport écrit final d'évaluation ainsi que d'autres formes interactives de communication et de rapports pour permettre que l'évaluation soit comprise et utilisée.

---

**La compréhension et l'apprentissage sont possibles** quand on communique et qu'on rend compte de façon efficace des processus et des résultats des évaluations. L'implication active des parties prenantes de l'évaluation à toutes les phases d'une évaluation en permet l'appropriation et l'utilisation. Une stratégie de communication et de comptes rendus comprend un rapport écrit final d'évaluation ainsi que d'autres formes interactives de communication et de comptes rendus pour permettre que l'évaluation soit comprise et utilisée.

*Communiquer et rendre compte d'une évaluation* a pour objectif d'aider le personnel des ONG à faciliter l'apprentissage d'individus, de groupes et d'organisations en communiquant et en rendant compte de façon plus efficace des processus et des résultats des évaluations. Les expériences réussies montrent qu'il faut planifier la communication et les comptes rendus sur une évaluation depuis le début, leur consacrer un budget et des ressources et qu'il faut inclure toutes les activités qui seront menées tout au long de l'évaluation. Les comptes rendus doivent avoir des formes variées, adaptées à ce que veut savoir le public et ils doivent être fournis au bon moment. Les rapports écrits doivent utiliser un langage clair, sans jargon technique et ils doivent comporter des éléments visuels, comme des graphiques, des tableaux, des photos et/ou des illustrations.

Pour planifier une stratégie efficace de communication et de comptes rendus, les employés de l'ONG doivent réfléchir aux caractéristiques des parties prenantes et des publics de l'évaluation, à l'objectif de la communication et à la meilleure façon de communiquer avec eux. Une stratégie de communication et de comptes rendus réfléchit aux activités de toutes les phases de l'évaluation. Par exemple, pendant l'évaluation, on rend compte des progrès et des résultats préliminaires. Après l'évaluation, le rapport est diffusé vers les publics extérieurs.

Un rapport final est la meilleure manière de communiquer une évaluation. On peut envisager d'autres formats : des communications brèves, comme des brochures ou des bulletins, des présentations orales aux réunions de bilan ou des formats créatifs, comme le théâtre. Les activités de réflexion critique, comme des sessions de travail, utilisent des méthodes d'animation pour aider les parties prenantes et les publics à s'impliquer activement dans les résultats de l'évaluation. Les formats électroniques peuvent aider à diffuser les rapports à un public important. Des communications électroniques en temps réel, comme des conférences par Internet, permettent à des parties prenantes éloignées de lire une évaluation et d'en discuter.

## Introduction

---

La communication et les comptes rendus à la fois sur le processus et sur les résultats de l'évaluation sont cruciaux pour qu'il puisse y avoir une compréhension, un apprentissage et une utilisation.

---

**L'évaluation joue un rôle important** dans les programmes de développement basés sur les résultats. C'est un catalyseur pour l'apprentissage organisationnel (McMillan et Willard, 2008 ; Torres et al., 2005 ; Willard, 2008). De nombreuses ONG ont maintenant un ordre du jour d'apprentissage organisationnel et ont le personnel nécessaire pour réaliser cet ordre du jour. Patton (1997) insiste sur l'utilisation et l'application de nouvelles connaissances tirées d'une évaluation et suggère que la responsabilité d'un évaluateur est à la fois de faciliter l'utilisation des résultats et de les diffuser.

La communication et les comptes rendus sur le processus comme sur les résultats de l'évaluation sont centraux pour qu'il puisse y avoir une compréhension, un apprentissage et une utilisation. Et pourtant, les évaluateurs se plaignent régulièrement que leurs rapports d'évaluation ne sont pas lus ou ne sont pas partagés et, dans certains cas, que les recommandations du rapport ne sont pas utilisées (Torres et al., 2005). Les évaluateurs, les gestionnaires ou les dirigeants des organisations supposent parfois que les gens vont comprendre les recommandations d'une évaluation, vont être d'accord avec elles, y faire attention ou envisager d'agir sur la base de ces recommandations (Rochow, 2005).



### L'apprentissage organisationnel

est un processus continu et dynamique de croissance et d'amélioration qui utilise des informations telles que les constatations de l'évaluation pour faire des changements.

**La gestion de la connaissance** et la manière dont les constatations et les informations sont saisies, organisées et partagées au bon moment.

### L'utilisation de l'évaluation

est la manière dont les gens appliquent les résultats de l'évaluation et aussi dont ils vivent le processus d'évaluation.

Une implication active des parties prenantes de l'évaluation du début à la fin améliore leur compréhension, leur appropriation et leur utilisation de l'évaluation (Patton, 1997). Si les rapports écrits finaux sont le produit le plus important de l'évaluation, d'autres formes de communication et de comptes-rendus aident à la compréhension et à l'utilisation (Torres et al., 2005).

## L'objectif de ce module et ses utilisateurs prévus

*Communiquer et rendre compte d'une évaluation* a pour but d'aider les employés des ONG à faciliter l'apprentissage des individus, des groupes et des organisations en communiquant et en rendant compte de façon plus efficace des évaluations et de leurs résultats.

Presque tous les employés d'ONG ont des responsabilités de suivi et évaluation (S&E) et certains peuvent même diriger une unité de S&E. En plus de son travail de tous les jours, la direction choisit souvent un employé de S&E de l'ONG pour jouer le rôle de gestionnaire de l'évaluation pour d'importantes évaluations à mi-parcours ou finales menées par un expert ou une équipe externe. Armés des directives pour une communiquer et rendre compte efficacement, les gestionnaires d'évaluation des ONG pourront mieux gérer les évaluateurs externes et faciliter l'évaluation pour en améliorer l'utilisation.

**Co module complète une série en trois partie sur l'évaluation :**

1. *Préparer une évaluation*
2. *Gérer et mettre en œuvre une évaluation*
3. *Communiquer et rendre compte d'une évaluation*

*Communiquer et rendre compte d'une évaluation* envisage toutes les phases d'une évaluation – depuis la planification du début jusqu'au rapport final et à la suite. Des idées pour communiquer et rendre compte d'une évaluation sont contenues dans le premier et le second module. Le présent module développe ces idées en donnant des directives pratiques détaillées pour des stratégies de communication et de comptes rendus.

## Communiquer et rendre compte de l'évaluation pour en encourager l'utilisation

Les trois modules reflètent l'approche de l'évaluation basée sur l'utilisation (EBU) pour maximiser la compréhension, l'appropriation et l'utilisation des résultats par les utilisateurs prévus. Comme cela a été dit plus haut, la recherche montre que l'utilisation de l'évaluation augmente quand les parties prenantes sont activement impliquées du début à la fin (Patton, 1997). Il y a d'autres avantages à impliquer les parties prenantes de l'évaluation dans toutes les phases d'une évaluation : sensibiliser l'évaluateur externe au contexte local du programme, améliorer la précision des résultats et identifier des recommandations faisables (Torres et al., 2005).



### **Normes d'évaluation des programmes pour l'évaluation tournée vers l'utilisation**

#### **Identification des parties**

**prenantes :** Il faut identifier ceux qui sont impliqués dans l'évaluation ou affectés par elle afin de pouvoir répondre à leurs besoins.

**Impact de l'évaluation :** Les évaluations doivent être planifiées, conduites, communiquées et on doit en rendre compte de manière à ce que les parties prenantes aillent jusqu'au bout, pour que l'évaluation ait plus de chance d'être utilisée.

Source : Joint Committee on Standards, 2004

Les évaluations EBU commencent par l'identification des utilisateurs principaux et des informations dont ils ont besoin. On appelle souvent cela une analyse des parties prenantes de l'évaluation. Ces parties prenantes participent aux principales activités et décisions de l'évaluation qui vont de la rédaction du cahier des charges à l'élaboration ou à la revue des recommandations de l'évaluation.

## **Rôles de l'évaluateur externe et du gestionnaire d'évaluation**

Pour appliquer l'approche EBU dans le contexte de l'apprentissage, il faut que les évaluateurs travaillent en collaboration avec les parties prenantes. Cela a des implications pour le rôle et l'expertise des employés de l'ONG et des évaluateurs externes pour ce qui est de la manière dont ils entreprennent une évaluation et dont ils la communiquent et en rendent compte. La confiance et le respect y sont cruciaux. La collaboration implique toute une série de réunions et de travaux en petits groupes et il faut donc que les évaluateurs utilisent leurs compétences en animation pour promouvoir la réflexion, le dialogue et l'action.

## Communiquer et rendre compte de façon efficace

En apprenant ce que la communauté de l'évaluation a découvert au cours du temps, les employés des ONG pourront appliquer les bonnes pratiques et être conscients des difficultés possibles (et donc les éviter ou les atténuer).

**Comment les résultats de l'évaluation** peuvent-ils être l'objet d'une communication et de comptes rendus efficaces ? Qu'est-ce qui empêche de réussir ? En apprenant ce que la communauté de l'évaluation a découvert au cours du temps, les employés des ONG pourront appliquer les bonnes pratiques et être conscients des difficultés possibles (et donc les éviter ou les atténuer). Réfléchissez à vos propres expériences positives de communication et de comptes rendus puis comparez-les aux connaissances résumées ci-dessous.

Cette section du module étudie les pratiques efficaces et les difficultés et met en avant certaines pratiques éthiques de l'évaluation pour communiquer et rendre compte.

### Pratiques efficaces de communication et de comptes rendus

Une étude des pratiques de communication et de comptes rendus des évaluateurs a révélé un certain nombre de pratiques qui permettaient des expériences réussies. L'une des pratiques les plus essentielles est que la communication et les comptes rendus n'attendent pas la fin de l'évaluation (Torres et al., 2005). Le tableau 1, ci-dessous, décrit d'autres pratiques efficaces.

**Tableau 1 : Pratiques efficaces**

<b>Contacts fréquents et aux bons moments</b>	Dès le début, prévoyez une communication et des comptes rendus efficaces et consacrez un budget à ce travail. Durant l'évaluation, rendez compte de la progression de l'évaluation. Vers la fin de l'évaluation, faites une communication et des comptes rendus sur les résultats provisoires de l'évaluation et négociez les recommandations. <b>Une communication fréquente et continue</b> est le seul moyen de montrer du respect. Des résultats d'évaluation négatifs sont beaucoup plus difficiles à accepter et à utiliser de manière constructive si on ne s'y attend pas.
<b>Ce sont les utilisateurs !</b>	Toutes les formes de communications et de comptes rendus doivent être <b>faites sur mesure</b> pour ce que le public a besoin de savoir. Les évaluateurs doivent comprendre comme différentes parties prenantes, individus et groupes, apprennent et traitent les informations. Évitez de produire des rapports trop longs et trop théoriques pour des décideurs trop occupés ou de négliger des parties prenantes analphabètes ou moins puissantes.

<b>La variété est le sel de la vie</b>	Des comptes-rendus de formes <b>variées</b> permettent de mieux comprendre. Cela va des rapports d'évaluation finale et des résumés exécutifs à des sessions de travail, des sessions de théâtre ou des présentations par affiche. Le Tableau 6, ci-dessous, donne une liste plus complète d'options de formes de comptes-rendus.
<b>Le contenu doit être clair et simple</b>	Les formes écrites de comptes-rendus, comme les rapports, les résumés exécutifs et les fiches d'information, doivent utiliser un langage <b>clair et sans jargon technique</b> et comprendre des éléments <b>visuels</b> , comme des graphiques, des tableaux ou des illustrations pour communiquer rapidement les informations et les constatations. Il faut présenter des données quantitatives avec des données qualitatives. Les recommandations doivent être classées par ordre de priorité. Elles seront concrètes, spécifiques et faisables.

## Planifier depuis le début

Il faut commencer à planifier la communication et les comptes rendus sur l'évaluation et ses résultats dès la première réunion avec les parties prenantes. Les évaluateurs peuvent nettement améliorer l'utilité de l'évaluation et son impact sur l'organisation en prévoyant dès le début la communication, les rapports et leur diffusion (Torres et al., 2005). Dans la section sur les directives et les outils, ci-dessous, vous trouverez des étapes pratiques et des directives pour ce processus.

## Collaborer et interagir

Communicating is a two-way street. Collaboration is powerful—not only does it increase ownership and enhance use by stakeholders—it also is respectful of others and can lead to better evaluation recommendations. Use Table 2 to determine if your communicating and reporting strategies and formats include interactive methods that involve stakeholders.

**Tableau 2 : Continuum des formes interactives de communication et de comptes rendus**

Moins interactif	Potentiellement interactif	Plus interactif
Communication écrite et rapports d'évaluation	Présentations orales	Sessions de travail
Communication par les médias	Présentations par affiche	Communications électroniques en temps réel
Communication sur Internet	Théâtre	Discussions en tête-à-tête

Source : Adapté de Torres et al., 2005.

La collaboration peut être utilisée pendant toutes les phases d'une évaluation. Par exemple, on peut discuter des formats possibles de comptes rendus durant la phase de planification, les parties prenantes peuvent être impliquées dans l'interprétation des résultats provisoires durant la phase de mise en

œuvre et on peut tenir des réunions pour partager les premières versions des rapports durant la phase finale. N'oubliez pas d'inclure dans le plan d'évaluation le temps et les autres ressources, comme les coûts des réunions, par exemple, qui seront nécessaires pour ces types d'activités.

## L'éthique de l'évaluation, la communication et les comptes rendus

Les droits des sujets humains dans une évaluation sont protégés quand les évaluateurs appliquent des pratiques éthiques et tout simplement le bon sens et la politesse. Dans la communication et les comptes rendus, les équipes d'évaluation doivent faire tout leur possible pour faire les actions présentées dans le tableau 3 :

**Tableau 3 : Garantir des pratiques éthiques dans la communication et les comptes rendus**

Action	Exemple de cette action
Comprendre les valeurs culturelles et sociales de tous les participants	Utiliser de petits groupes lors des sessions de travail de l'évaluation si les subordonnés hésitent à critiquer un programme devant leurs superviseurs
S'assurer que les communications sont dans la bonne langue	Traduire le rapport final d'évaluation (envoyé en anglais au bailleur de fonds) dans la langue locale, le français au Sénégal, par exemple, pour que les employés nationaux puissent facilement lire le rapport
Ne jamais révéler le nom des participants quand vous rendez compte des résultats de l'évaluation	Utiliser des pseudonymes pour les personnes interrogées, pas leur vrai nom
Faites attention à ce que d'autres parties n'utilisent pas les données pour des objectifs différents de ceux qui avaient été acceptés par les personnes qui ont fourni les données	Utilisez votre bon sens quand vous communiquez des résultats d'évaluation à la presse; gardez les données originales dans un endroit sûr
Faites attention à la divulgation des résultats de l'évaluation, que ce soit par des communications écrites ou orales	Distribuez les rapports écrits de façon à ce qu'ils ne puissent pas être changés. Fournissez équitablement les rapports à tous les groupes affectés par l'évaluation
Protégez les droits des enfants et des adolescents	Invitez un groupe local indépendant de parties prenantes à contrôler les activités de communication de l'évaluation impliquant des enfants.

Sources : Joint Committee on Standards, 2004 ; Schenk et Williamson, 2005.

## Communiquer et rendre compte tout au long d'une évaluation

---

---

Réfléchir à la communication et aux comptes rendus lors de la planification de l'évaluation. Il est important d'y penser dès le départ.

---

### **La planification de la communication et des comptes rendus sur une évaluation**

commence dès la première réunion avec les parties prenantes de l'évaluation et continue tout au long des trois phases de l'évaluation.

Phase 1 : Planification et préparation d'une évaluation

Phase 2 : mise en œuvre et gestion d'une évaluation

Phase 3 : Utilisation des résultats de l'évaluation

Traditionnellement, les parties prenantes de l'évaluation regardent le rapport final comme le sommet et la distribution du rapport comme le principal mécanisme permettant l'utilisation (Patton, 1997). Trop souvent, le bailleur de fonds est considéré comme le principal public. Tout en reconnaissant l'importance du rapport final d'évaluation et du bailleur de fonds du programme, il faut une stratégie de communication et de comptes rendus plus complète pour promouvoir l'apprentissage et l'utilisation de l'évaluation. La pratique montre que si l'on implique continuellement les parties prenantes (c'est-à-dire qu'on n'oublie pas les partenaires locaux et les communautés) et qu'on discute de l'évaluation, cela mène à plus d'appui, plus d'appropriation, plus d'intérêt et d'utilisation (Torres et al., 2002 ; Guijit et Woodhill, 2002).

La prochaine section donne des directives sur la façon de communiquer et de rendre compte tout au long de toutes les phases d'une évaluation.

## Quatre étapes pour bien communiquer et rendre compte des résultats de l'évaluation

Le module *Préparer une évaluation* décrit l'analyse des parties prenantes de l'évaluation comme une étape importante de la planification de l'évaluation. Les parties prenantes de l'évaluation peuvent aller du bailleur de fonds du projet jusqu'à un groupe de femmes de la communauté. Elles peuvent avoir accès à l'Internet haut débit ou être analphabètes et vivre dans un village isolé sans électricité. Elles peuvent vouloir suivre la progression de l'évaluation, apprendre comment améliorer leurs conditions ou prendre une décision de financement sur la base des résultats de l'évaluation.

Les stratégies de communication et de comptes rendus doivent répondre aux situations et aux besoins variés des différentes parties prenantes et des différents publics de l'évaluation. Les étapes ci-dessous vous aideront à élaborer une stratégie réactive de communication et de comptes rendus. Notez que ces étapes ne sont qu'une partie du plan d'évaluation complet.



**Parties prenantes de l'évaluation :** Ce sont les individus, les groupes et/ou les organisations qui peuvent influencer sur la planification, les activités ou les résultats de l'évaluation ou être affectés par ceux-ci.

**Public de l'évaluation :** Ceux qui reçoivent les informations sur l'évaluation et ses résultats. Les publics comprennent les parties prenantes, mais d'autres aussi, comme par exemple le personnel d'ONG qui gèrent des programmes similaires dans d'autres pays.

## 1<sup>e</sup> étape : Identifier les difficultés de communication et de comptes rendus

La première étape est d'identifier les difficultés pour communiquer et rendre compte, afin que les parties prenantes puissent apprendre à partir des résultats. Le Tableau 4 donne une liste d'obstacles et de difficultés.

**Tableau 4 : Obstacles et difficultés**

Obstacle ou difficulté	Comment cela affecte la communication et les comptes rendus
Anxiété générale vis-à-vis de l'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rien que le mot « évaluation » peut rendre les employés anxieux et causer une résistance du fait que les résultats peuvent avoir une influence sur les emplois ou l'allocation des ressources</li> <li>▪ Les évaluateurs externes, qui ont besoin de temps pour établir des relations de confiance, peuvent augmenter l'anxiété</li> </ul>
Pas de planification dès le début	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Si on ne communique pas régulièrement avec les parties prenantes, cela peut les amener à se désengager, se désintéresser et, en fin de compte, à ne pas utiliser les résultats.</li> <li>▪ Les équipes d'évaluation découvrent trop tard qu'il n'y a pas eu de budget consacré à la production des rapports, aux présentations orales ou à la distribution</li> </ul>
Culture organisationnelle pas optimale – c'est-à-dire le style d'opération de la direction, la façon dont l'autorité et la responsabilité sont assignées ou dont les employés reçoivent une formation continue	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les employés peuvent considérer des résultats d'évaluations négatifs ou sensibles comme une critique honteuse et résister à discuter ouvertement de ces résultats.</li> <li>▪ La communication peut être inefficace du fait de la perte de mémoire institutionnelle à cause d'un renouvellement rapide du personnel ou pour d'autres raisons</li> <li>▪ La circulation des constatations sur la performance est freinée par les directeurs que cela rend mal à l'aise de partager de ce type d'informations</li> <li>▪ L'organisation de systèmes dysfonctionnels de partage de l'information, ce qui empêche une communication continue durant l'évaluation.</li> </ul>

## Résoudre les difficultés

En théorie, l'anxiété et la résistance devraient être diminuées, si on utilise l'approche participative EBU ou si on considère l'évaluation comme un occasion de dialogue et d'apprentissage et pas seulement comme un jugement. Traiter les parties prenantes avec respect, de manière à protéger leur dignité, sera aussi utile.

Pour atténuer les difficultés, les équipes d'évaluation doivent passer du temps à :

- 1 Comprendre le contexte et la culture de l'organisation
- 1 Impliquer les décideurs et la direction et essayer d'avoir leur appui
- 1 Préparer les parties prenantes à des résultats négatifs éventuels en leur demandant dès le début « Et si... ? » (comme « Et si l'évaluation montre que le projet n'a pas réalisé ses objectifs ? »)
- 1 Faites un plan de communication et de comptes rendus dès le départ
- 1 Gardez un contact étroit et fréquent grâce à des mémos intermédiaires, des versions provisoires de rapports et des réunions tout au long de l'évaluation (Torres et al., 2005, Patton, 1997).

Mais en fin de compte, certains facteurs ne peuvent pas être contrôlés par l'équipe d'évaluation. Communiquer et rendre compte des résultats de l'évaluation ne permettra un apprentissage et un changement que si l'organisation et les parties prenantes y sont préparées et veulent le faire (Torres et al., 2005).

## 2<sup>e</sup> étape : Définir l'objectif de la communication

Une fois que les parties prenantes sont identifiées, renseignez-vous sur celles-ci pour voir quelles stratégies de communication et de compte rendu répondent le mieux à leurs besoins et à ceux des autres publics et encouragent l'utilisation de l'évaluation. Pour cela, réfléchissez aux caractéristiques des individus ou des groupes en répondant aux questions ci-dessous :

Pour chaque individu ou groupe, posez les questions suivantes :

1. Ont-ils besoin d'être informés des activités de l'évaluation ? Et, si oui, quand et pour quelle raison ?	<input type="checkbox"/> Pour une conscientisation <input type="checkbox"/> Pour obtenir un appui <input type="checkbox"/> Pour montrer du respect
2. Ont-ils besoin de voir les résultats provisoires ou finaux ? Et, si oui, quand et pour quelle raison ?	<input type="checkbox"/> Pour voir la progression de l'évaluation <input type="checkbox"/> Pour apprendre et s'améliorer <input type="checkbox"/> Pour promouvoir le dialogue et la compréhension parmi les partenaires
3. Ont-ils besoin d'être impliqués dans la prise de décisions ? Et, si oui, quand et pour quelle raison ?	<input type="checkbox"/> Pour évaluer la probabilité d'un appui dans l'avenir <input type="checkbox"/> Pour aider à élaborer les recommandations <input type="checkbox"/> Pour s'assurer que les recommandations seront utilisées

### 3<sup>e</sup> étape

Maintenant que les besoins du public ont été identifiés, la prochaine étape sera de choisir la meilleure méthode de communication. Relisez l'objectif de l'évaluation dans le cahier des charges de l'évaluation et voyez ce que les parties prenantes ont exprimé comme attentes. Puis, posez aux parties prenantes individuelles ou aux groupes les questions suivantes :

1. Dans quelle mesure connaissent-ils le programme ou le projet qu'on évalue ?	<input type="checkbox"/> Très bien <input type="checkbox"/> Un peu <input type="checkbox"/> Pas du tout
2. Quelle expérience ont-ils de l'utilisation des résultats d'évaluation ?	<input type="checkbox"/> Une longue expérience <input type="checkbox"/> Un peu d'expérience <input type="checkbox"/> Pas d'expérience
3. Quel est leur niveau de lecture ?	<input type="checkbox"/> Bon <input type="checkbox"/> Moyen <input type="checkbox"/> Faible ou ne savent pas lire (analphabètes)
4. Quelle(s) langue(s) utilisent-ils pour communiquer ?	<input type="checkbox"/> _____ pour écrire <input type="checkbox"/> _____ pour lire
5. Sont-ils accessibles ?	<input type="checkbox"/> Facilement <input type="checkbox"/> Avec un peu d'effort <input type="checkbox"/> Isolés

Source : Adapté de Torres et al., 2005

### 4<sup>e</sup> étape : Elaborer une stratégie de communication et de comptes rendus

Après cette évaluation initiale des caractéristiques des parties prenantes, et avec une bonne connaissance de leurs besoins en informations, la prochaine étape est d'élaborer une stratégie réactive de communication et de comptes rendus. Cette stratégie devra décrire le qui, quoi, quand et comment de la communication. Utilisez le Tableau 5, ci-dessous, pour planifier cette stratégie.

**Tableau 5 : Modèle de fiche de planification de la stratégie de communication et de comptes rendus**

<b>Groupe ou individu, partie prenante ou public de l'évaluation et résumé de ses caractéristiques et de l'objectif.</b>	Bailleur de fonds du programme, basé à Washington, DC, doit revoir le rapport final d'évaluation pour prendre des décisions sur des financements futurs
<b>De quelles informations (contenu) a-t-il besoin ?</b>	Résultats et recommandations

<b>Quel format est le meilleur pour lui.</b>	Rapport final d'évaluation avec résumé exécutif  Une réunion de bilan sera tenue au bureau du bailleur de fonds pour présenter les résultats, les recommandations et les actions prévues
<b>Quand en aura-t-il besoin ?</b>	15 juin – rapport d'évaluation  30 juin – réunion de bilan
<b>Qui préparera et fournira les informations ?</b>	L'équipe d'évaluation préparera les rapports écrits. Le personnel du siège de l'ONG préparera l'ordre du jour et la présentation de la réunion de bilan.
<b>Quels sont les frais ?</b>	Coût d'impression pour 25 exemplaires du rapport écrit ; frais de voyage des employés pour aller à la réunion à Washington, DC ; temps de préparation de la réunion de bilan

### L'importance du budget

Comme le montre la colonne de droite du Tableau 5, ci-dessus, les coûts de l'évaluation sont une partie importante de la planification de l'évaluation. Ceux qui planifient l'évaluation oublient souvent de prévoir au budget les coûts de l'impression, des réunions (voyage et lieu de réunion) et de la distribution des résultats de l'évaluation. Quand les ressources manquent, il est trop facile d'oublier de rendre des comptes aux communautés ou à d'autres groupes de parties prenantes. Les coûts de la traduction, de l'impression et de l'emballage peuvent varier selon le pays et les imprimeries. Il faut discuter des prix assez tôt pour s'assurer que la stratégie de communication et de comptes rendus est réaliste et que l'on ne puise pas dans le budget prévu pour d'autres activités nécessaires de l'évaluation.



N'oubliez pas qu'il est important de prévoir dès le début le budget pour tous les frais de l'évaluation.

Le dernier élément d'une stratégie de communication et de comptes rendus est la variété des formes et des activités qui seront utilisées tout au long de l'évaluation, selon le temps et les ressources disponibles. Vous trouverez dans le Tableau 6, ci-dessous, un choix de formats, descriptions et conseils pour communiquer et rendre compte d'une évaluation.

La stratégie de communication et de comptes rendus comprend presque toujours un rapport écrit final. Au début, préparez pour le rapport un plan qui tienne compte des utilisateurs et autres publics. Ce plan permet de structurer l'évaluation, joue le rôle de check-list des sujets devant être couverts et aide l'équipe d'évaluation à avancer dans ce travail prenant. Par exemple, les sections sur la description du programme et la méthodologie peuvent être rédigées dès que l'évaluation a commencé. Faites aussi savoir rapidement aux parties prenantes comment et quand l'équipe communiquera avec elles.

## Continuer la communication et les comptes rendus avec les parties prenantes durant l'évaluation

Durant la mise en œuvre de l'évaluation, prévoyez des plans pour informer les parties prenantes ou les remercier de leur participation à la collecte des données, pour communiquer avec elles et leur rendre compte de l'avancement de l'évaluation et pour présenter et discuter les résultats provisoires avec ces personnes ou ces groupes.

Les activités de communication et de comptes rendus avec les parties prenantes comprendront, par exemple :

- Des réunions avec les chefs de village et les bénéficiaires pour mettre sur pied des entretiens et des réunions de feedback à un moment qui les arrange
- 1 De brèves réunions périodiques où l'équipe d'évaluation tient un petit groupe de parties prenantes clés (par exemple le représentant résident de l'ONG) au courant de l'avancement de l'évaluation
- 1 Des e-mails hebdomadaires de l'équipe d'évaluation sur le terrain décrivant l'avancement et présentant les idées préliminaires qui sont envoyés aux parties prenantes basées dans la capitale ou au siège
- 1 Des tables rondes mensuelles pour tenir au courant et informer un groupe plus important de parties prenantes (par exemple les ONG et leurs partenaires).

### Sur le terrain : Communiquer l'avancement de l'évaluation

Dans un bureau de pays, l'équipe du projet travaillait en proche collaboration avec des consultants qui avaient élaboré un rapport hebdomadaire de situation pour communiquer la progression du travail au personnel du projet. Ils envoyaient un résumé par e-mail accompagné en pièce jointe du rapport sous la forme d'un classeur Excel. Pour qu'il soit facile de voir la progression, il y avait un code de couleurs qui montrait si une tâche était terminée (vert), si elle était en cours (orange) ou si elle était en retard (rouge). Il y avait aussi une colonne pour les commentaires et les actions.

Pour plus d'informations sur la façon de communiquer et de rendre compte d'une évaluation, se reporter à Willard (2008).

## Promouvoir l'utilisation de l'évaluation grâce à la communication et aux comptes rendus

Les principales activités de cette phase comprennent l'élaboration des résultats et des recommandations de l'évaluation, et la communication et les comptes rendus sur ceux-ci. Les recommandations sont le lien formel entre une évaluation et son utilisation et elles sont souvent la partie la plus visible d'un rapport d'évaluation (Torres et al., 2005 ; Patton, 1997).

### **Normes d'évaluation des programmes pour les recommandations et les comptes rendus**

Demander le feedback de divers participants du programme sur la crédibilité des interprétations, explication, conclusions et recommandations de l'évaluation avant de finaliser le rapport. Discuter des erreurs courantes d'interprétation et des déductions fausses qui peuvent être faites sur les informations collectées.

*Source* : Joint Committee on Standards 2004.

L'approche de l'évaluation basée sur l'utilisation (EBU) implique les parties prenantes dans l'élaboration des recommandations. L'équipe d'évaluation présente des recommandations provisoires aux parties prenantes pour qu'elles les lisent, en discutent et les modifient. Le temps passé à faciliter l'analyse et l'interprétation des résultats peut être rentable parce qu'il permet une meilleure compréhension des résultats et un engagement à les utiliser. Un autre avantage de cette approche est que les résultats négatifs ou controversés peuvent être communiqués tôt. La qualité de l'évaluation en est elle aussi améliorée parce que les évaluateurs peuvent apprendre des choses de l'interprétation des données par les parties prenantes, ce qui mène souvent à des résultats plus réalistes et faisables (Patton, 1997 ; Gujit et Woodhill, 2002 ; Torres et al., 2005).

On peut consulter même de grands nombres de personnes en utilisant des activités en petits groupes pour les inviter à donner leur avis sur la clarté du rapport, sa justesse et son format et pour qu'elles disent si elles pensent que ses conclusions et ses recommandations sont appropriées. Grâce à ce type de consultations, les parties prenantes réfléchissent déjà aux résultats de l'évaluation (et les « utilisent ») (Torres et al., 2005 ; Patton, 1997). Les parties prenantes de l'évaluation doivent toujours avoir au minimum l'occasion de commenter les constatations de l'évaluation ou de réviser la version provisoire du rapport final. Informez aussi les parties prenantes de la manière dont l'évaluation sera diffusée. Une fois que les résultats et les recommandations de l'évaluation seront finalisés, ils pourront être communiqués à d'autres groupes de parties prenantes, comme les agences qui financent, les organes du gouvernement et des organisations partenaires.

### **Sur le terrain : Impliquer les parties prenantes dans l'élaboration des recommandations**

Dans une évaluation de World Vision, à la suite du travail sur le terrain, l'équipe d'évaluation a produit un rapport provisoire d'évaluation. Elle a prévu une réunion d'interprétation des données, d'une durée de deux jours, où elle a fait travailler les employés du programme sur les données. L'équipe a répondu à des questions spécifiques, a donné un feedback aux auteurs du rapport sur des points qui n'étaient pas clairs et a contesté des résultats qui lui semblaient improbables. Des tableaux de conférence ont été utilisés pour faciliter le travail de groupe sur les données et pour noter les idées. À la suite de ce travail, les employés du programme connaissaient vraiment bien les données de l'évaluation. L'équipe d'évaluation était persuadée que ce processus permettrait aux employés de comprendre parfaitement les résultats et qu'ainsi, ils se serviraient du rapport et s'y réfèreraient.

*Source* : Communication personnelle avec Jamo Huddle, World Vision International

## Promouvoir l'apprentissage grâce à la diffusion

La diffusion d'une évaluation à des publics externes est une partie importante de la stratégie de comptes rendus. La diffusion promeut l'apprentissage et peut aussi promouvoir la coordination et la coopération entre des organisations sœurs. Une grande diffusion des recommandations de l'évaluation peut éviter que ces recommandations ne soient ignorées. Le plaidoyer est un autre objectif courant de la diffusion – pour augmenter l'appui du gouvernement ou des bailleurs de fonds pour un programme particulier ou pour encourager l'action des citoyens.

### Normes d'évaluation des programmes pour la diffusion

- Quand vous planifiez la diffusion des résultats, envisagez des méthodes variées comme des résumés exécutifs, des rapports imprimés, des présentations audiovisuelles, des auditions, des réunions, des conférences, des entretiens, des discussions en panels et des articles de journaux.
- Les principaux résultats et rapports d'évaluation provisoires seront distribués à leurs utilisateurs prévus pour qu'ils puissent les utiliser au bon moment.

Source : Joint Committee on Standards 2004.

La diffusion peut être intégrée au processus d'évaluation – par exemple en impliquant les partenaires dans une évaluation – ou faite une fois que l'évaluation est terminée. Comme stratégies de diffusion, on peut prévoir de faire circuler des rapports écrits et des fiches d'informations, de faire des présentations PowerPoint ou de publier des articles spécialisés.

### Sur le terrain : Diffusion de l'évaluation de la réponse au tsunami

En Indonésie, un programme conjoint d'ONG, qui évaluait sa réponse au tsunami, a diffusé ses constatations et ses résultats comme suit :

- En organisant une table ronde avec plusieurs parties prenantes où les constatations et les résultats étaient partagés avec d'autres organisations non gouvernementales internationales, des fonctionnaires du gouvernement et des leaders de la communauté et
- En soumettant un rapport d'évaluation sur le tsunami à la base de données de l'ALNAP (Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action, Réseau d'apprentissage actif pour la responsabilité et la performance dans l'action humanitaire) qui est ouverte au public.

Source : Auteur

## Revoir régulièrement les évaluations

La communication ne s'arrête pas dès que l'évaluation est terminée et que le rapport final est distribué. Les évaluateurs intelligents ne s'imaginent jamais que les recommandations seront adoptées sans qu'il y ait besoin d'autre action. Il y a un débat dans la communauté de l'évaluation sur le rôle de l'évaluateur pour garantir l'utilisation de l'évaluation, une fois que celle-ci est achevée. Certains suggèrent qu'un suivi actif est généralement nécessaire pour que les recommandations soient mises en œuvre et que les leçons apprises soient incorporées dans le processus de prise de décisions à l'avenir (Kusek et Rist, 2004 ; Patton, 1997). D'autres ne sont pas d'accord et considèrent que cela dépasse les responsabilités de l'évaluateur.

### Sur le terrain : Revue d'évaluation et planification de programme

Un programme conjoint multi-site d'ONG, nommé C-SAFE (Consortium for Southern Africa Food Emergency, Consortium pour l'urgence alimentaire en Afrique Australe) a fait une évaluation finale. Le travail de production du rapport final comprenait des ateliers de deux jours pour les organisations non-gouvernementales membres dans tous les pays pour recevoir un feedback et valider les constatations. En même temps, les ONG membres planifiaient de nouveaux programmes et utilisaient les résultats de l'évaluation pour ajuster leurs plans pour l'année qui suivait.

*Source* : Maunder, 2005.

## Directives et outils pour communiquer et rendre compte d'une évaluation

Quand l'objectif est un apprentissage au niveau individuel et au niveau de l'organisation, la stratégie de communication et de compte rendu doit prendre en compte la façon dont les personnes et les organisations apprennent le mieux.

**Suite aux quatre étapes** mentionnées ci-dessus, cette section offre des directives, outils et conseils pratiques pour communiquer et rendre compte efficacement d'une évaluation. Elle est centrée sur la façon de présenter les données et les informations à différents utilisateurs selon leurs caractéristiques et leurs besoins d'informations.

### Présenter de façon efficace les informations de l'évaluation

Les formats courants pour présenter les informations d'une évaluation sont les rapports écrits, les résumés exécutifs et les présentations orales. Les évaluateurs externes peuvent faire des présentations à des conférences et faire publier les résultats d'une évaluation. On peut envisager d'autres formats, comme des activités de réflexion critique, du théâtre et des communications brèves, comme des bulletins ou des brochures (Torres et al. 2005).

Quand l'objectif est un apprentissage au niveau individuel et au niveau de l'organisation, la stratégie de communication et de compte rendu doit prendre en compte la façon dont les personnes et les organisations apprennent le mieux. La recherche a montré que les gens apprennent mieux quand ils sont impliqués dans le matériel d'apprentissage, quand ils voient, entendent et font quelque chose avec le contenu et quand ils intègrent de nouvelles connaissances à quelque chose qu'ils savent déjà (Torres et al., 2005).

Quel que soit le format utilisé, l'objectif est de présenter les informations de façon succincte pour qu'elles soient faciles à comprendre et qu'elles impliquent le public. Si l'on communique et qu'on rende compte de résultats en utilisant autant de format et de méthodes que nécessaire, cela aide à atteindre des parties prenantes diverses et à promouvoir l'utilisation des résultats de l'évaluation. Comme cela a été dit, pour atteindre une large gamme de parties prenantes diverses, il faut planifier suffisamment tôt pour que le budget et les autres ressources puissent le permettre.



**Un rapport d'évaluation** doit être clair et simple. Essayez d'éviter des revues inutiles de la littérature ou de longues discussions de théories et de méthodologies (Davidson, 2007).

## Simplicité et clarté : Normes pour les comptes rendus

Quel que soit le média utilisé pour rendre compte, la clarté est essentielle pour que le public puisse comprendre, pour que le rapport soit crédible et qu'il soit appliqué. Pour qu'une évaluation soit utile, il faut qu'elle soit facile à comprendre. Les parties prenantes doivent vraiment comprendre quels étaient objectifs de l'évaluation, ce qui a été évalué, comment l'évaluation a été menée, quelles informations ont été obtenues, quelles conclusions ont été tirées et quelles recommandations ont été faites (Joint Committee on Standards, 2004).

### La simplicité est une vertu

Une évaluation peut utiliser des techniques compliquées pour confirmer la force de ses résultats, mais la prochaine chose à faire est de trouver une manière créative de transformer ces résultats en des présentations simples, directes et compréhensibles. Cela permettra de donner une direction à la présentation et de clarifier les résultats les plus importants. Faites la différence entre la complexité de l'analyse et la clarté de la présentation. Présentez l'image globale sans vous perdre dans les détails.

Source : Adapté de Patton (1997)

## Choix d'options de comptes rendus

Un rapport final écrit est une manière importante de communiquer et de rendre compte d'une évaluation. Mais on doit aussi envisager d'autres formats (Patton, 1997). C'est rarement « l'un ou l'autre » quand on fait un choix de formats. Généralement, on combine et on utilise l'un après l'autre, différents formats pour promouvoir la collaboration – par exemple, on écrit une première version du rapport avec les résultats provisoires puis on fait une réunion de travail avec des parties prenantes clés de l'évaluation pour valider les résultats. Choisissez les formats qui sont les plus appropriés au contenu de l'évaluation. En utilisant adroitement l'une après l'autre une série de formes de communication, on peut parfois communiquer beaucoup mieux les résultats et les recommandations d'un rapport (Torres et al., 2005).

Les publics des rapports de l'évaluation peuvent aller de personnes travaillant dans les ministères à des employés du bailleur de fonds ou des groupes communautaires. Il est difficile de produire un seul rapport d'évaluation qui réponde aux besoins de tous les utilisateurs et de toutes les parties prenantes. La solution est donc de penser à présenter les résultats de différentes manières. Le rapport d'évaluation complet est distribué aux employés du programme, aux partenaires, aux fonctionnaires du gouvernement et aux bailleurs de fonds. On peut utiliser d'autres formes pour partager les résultats de l'évaluation avec des publics plus large, comme des brochures, des bilans, des présentations en panel, la presse écrite, la radio ou la télévision, des présentations vidéo, du théâtre, des présentations par affiche, des sessions de travail ou des communications électronique en temps réel.

Le tableau 6, ci-dessous, présente une large gamme d'options de comptes rendus possibles. Il est suivi d'une description de chaque option. Utilisez ces informations pour choisir les formats qui correspondent le mieux aux objectifs

**Outils et ressources****Check-list pour un rapport d'évaluation**

de l'évaluation et qui répondent le mieux aux besoins des différentes parties prenantes et des différents publics (Patton, 1997).

**Tableau 6 : Choix d'options de comptes rendus**

Rapports écrits	Présentations orales	Comptes rendus créatifs	Réflexions critiques	Comptes rendus utilisant des formats électroniques
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapport final d'évaluation</li> <li>▪ Résumé exécutif</li> <li>▪ Rapports intermédiaires ou rapports d'activités</li> <li>▪ Histoires de vie quotidienne, de réussites et d'apprentissage</li> <li>▪ Brèves communications, comme des bulletins, des brochures, des mémos, des e-mails, des cartes postales</li> <li>▪ Communications par les médias (presse écrite)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réunions de bilan</li> <li>▪ Présentations en panel</li> <li>▪ Médias (radio ou télévision)</li> <li>▪ Communication informelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Présentation vidéo</li> <li>▪ Pièces de théâtre ou jeux de rôles</li> <li>▪ Présentations par affiche</li> <li>▪ Ateliers d'écriture</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revues après action</li> <li>▪ Sessions de travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Communications sur site Internet</li> <li>▪ Communications électroniques en temps réel, comme chats rooms, téléconférences, vidéoconférences et conférences Internet</li> </ul>

Sources : Patton, 1997 ; Torres et al., 2005.

## Rapports écrits

**Le rapport final d'évaluation** présente toute l'évaluation. Il sert de base au résumé exécutif, aux présentations orales et autres formes de comptes rendus et c'est une ressource importante pour les archives du programme. De nombreux bailleurs de fonds prescrivent un format pour les rapports qu'ils demandent. Suivez bien ce format. Cependant, de nombreuses ONG ont leur propre format générique de rapport quand le bailleur ne demande pas de format particulier. Dans ce cas, le format de l'ONG devra être utilisé (cf. Stetson et al., 2007).

Vous trouverez dans l'**Annexe II** une check-list pour un rapport d'évaluation pour guider les discussions entre les évaluateurs et les parties prenantes sur le

contenu des rapports d'évaluation.

Pour communiquer de façon efficace des résultats négatifs ou sensibles, il est important de les présenter de manière à encourager la résolution de problèmes pour que les parties prenantes ne soient pas sur la défensive. Vous pouvez présenter les résultats positifs en premier, puis énumérer les résultats négatifs. Utilisez des termes tels que « réalisations », « réussite » ou « cibles atteintes » pour les résultats positifs et des expressions telles que « en progrès », « doit être amélioré » ou « choses sur lesquelles il faudra travailler » pour des résultats qui ne sont pas positifs

(Torres et al., 2005).

**Un résumé exécutif** est une version brève – généralement d'une à quatre pages – du rapport final d'évaluation, contenant des versions condensées des principales sections.

Il est placé au début du rapport final d'évaluation et donne les principales informations de façon précise et concise. Les résumés exécutifs sont généralement écrits pour que des décideurs trop occupés puissent avoir les principales informations sur l'évaluation sans devoir lire l'ensemble du rapport. Le résumé exécutif peut être distribué sans le rapport complet et doit pouvoir être compris en tant que document indépendant.

Le résumé exécutif met généralement en lumière les résultats et les recommandations de l'évaluation mais il peut aussi comprendre une brève présentation des objectifs, des principales questions et des méthodes de recherche de l'évaluation (Torres et al., 2005 ; Kusek et Riste, 2004).

Cela peut prendre énormément de temps de condenser les 50 pages d'un rapport final en un résumé d'une page. Utilisez les conseils du cadre ci-dessous pour faciliter ce travail.



« Je suis désolée de vous avoir écrit une aussi longue lettre. Je n'avais pas le temps d'en écrire une courte. »

George Bernard Shaw

#### Conseils pour rédiger un résumé exécutif

- ✓ Lisez le document original de la première à la dernière page
- ✓ Commencez le résumé exécutif par les conclusions et les recommandations
- ✓ Soulignez toutes les idées clés, les déclarations importantes et les recommandations principales
- ✓ Corrigez les informations soulignées
- ✓ Réécrivez les informations soulignées
- ✓ Corrigez la version réécrite en éliminant les mots et expressions inutiles
- ✓ Vérifiez la version corrigée par rapport au document d'origine pour voir si les informations principales sont présentées, y compris les réussites et les difficultés du projet
- ✓ Vérifiez que le résumé exécutif ne contient que des informations venant du rapport d'origine

**Les rapports intermédiaires ou les rapports** présentent les résultats

intermédiaires, préliminaires ou initiaux de l'évaluation. Le calendrier des rapports intermédiaire suit les besoins spécifiques des parties prenantes de l'évaluation pour leur permettre de prendre des décisions. Les rapports intermédiaires peuvent servir à rendre une évaluation plus utile, mais ils peuvent aussi poser des problèmes s'ils sont mal interprétés. Pour éviter ce problème, commencez les rapports intermédiaires en précisant les choses suivantes :

- 1 Sur quelles activités de collecte de données porte ou ne porte pas le rapport
- 1 Quand est ce que les résultats finaux de l'évaluation seront disponibles ?
- Les choses auxquelles les lecteurs doivent faire attention quand ils interprètent les résultats (Torres et al., 2005).



### Mettre un visage humain sur le S&E

En 2003, le bureau Food for Peace (FFP) de l'USAID a demandé que de brèves histoires sur les activités et les impacts du Titre II soient incluses dans les rapports annuels des résultats. D'autres bailleurs de fonds s'intéressent aussi de plus en plus à cette façon de mettre un visage humain sur les données de S&E dans les rapports. Ces brefs textes ou histoires peuvent aussi être utilisés pour le plaidoyer dans des campagnes médiatiques (De Ruiter et Aker, 2008 ; Long et al., 2008)

**Les histoires de vie quotidienne, de réussites et d'apprentissage** sont différentes manières de communiquer des résultats d'évaluation à des publics particuliers.

- 1 Les histoires de vie quotidienne montrent l'expérience de personnes affectées par les projets de l'ONG et aident à personnaliser les réussites et les difficultés du travail de l'ONG.
- 1 Les histoires de réussite sont des descriptions de « quand, où, quoi, pourquoi et comment » un projet a réussi à atteindre ses objectifs
- 1 Les histoires d'apprentissage racontent des cas de difficultés imprévues dans le projet ou d'impacts négatifs du projet. Elles montrent comment ceux-ci ont été découverts et surmontés et ce qui a été appris d'utile pour l'avenir et pour d'autres (De Ruiter et Aker, 2008 ; Long et al., 2008). Elles peuvent être incluses dans le rapport final ou être jointes sous forme d'annexes.

Pour de plus amples informations sur la manière de rédiger ces histoires, veuillez consulter *Histoires de vie quotidienne* (De Ruiters et Aker, 2008), *Histoires de réussites et d'apprentissage* (Long et al., 2008) et *Rédaction d'une histoire de vie quotidienne en suivi et évaluation* (Hagens, 2008).



### Sur le terrain : Histoires pour documenter l'édification de la paix

Des employés sur le terrain d'une ONG au Timor Occidental ont raconté des histoires pour rendre compte de l'évaluation. Un livre a été produit pour documenter les meilleures pratiques tirées des expériences de l'ONG et de ses partenaires quand ils intégraient l'édification de la paix et l'assistance pour les réfugiés du Timor Oriental au Timor Occidental. Ce livre contenait des histoires courtes écrites par le personnel sur le terrain et une synthèse des leçons apprises.

Sources : Lederach et al., 2007 ; Visser, 2004.

**Brèves communications, comme des bulletins, des brochures, des mémos, des e-mails, des cartes postales :** Elles servent à mettre en lumière les informations sur l'évaluation, aident à éveiller l'intérêt pour l'ensemble des résultats de l'évaluation et servent pour les relations publiques de l'organisation. Leur format peut inviter à donner son avis, donner des mises à jour, rendre compte des activités d'évaluation à venir ou présenter des résultats préliminaires ou finaux. Ces formats seront sans doute moins utiles quand l'évaluation est surtout qualitative et quand une description complète du contexte de l'évaluation est cruciale pour interpréter les résultats (Torres et al., 2005).

Ces trois types de brèves communications diffèrent les unes des autres parce que :

- 1 Les bulletins utilisent un format de journal
- 1 Les communiqués sont des mises à jour très brèves, distribuées fréquemment
- 1 Les brochures attirent l'attention par une couverture colorée attrayante
- 1 Les dossiers utilisent des photos, des données, des graphiques et des histoires pour présenter les résultats d'évaluation.

Ces formats doivent être attrayants du point de vue visuel grâce à l'utilisation de la couleur, de la mise en page, de titres variés et des illustrations. Par exemple, la progression de l'évaluation peut être présentée sous forme de liste à puce sous les titres : « Travail terminé », « Travail en cours » et « Travail à venir », ce qui permettra au lecteur de comprendre la progression de l'évaluation d'un seul coup d'œil. Les logiciels de publication assistée par ordinateur permettent de faire facilement des bulletins, communiqués et brochures séduisants et attrayants (CDC, 2007 ; Torres et al., 2005).

L'Annexe IV présente une brochure que CRS a élaborée avec ses partenaires pour Bridges of Hope, un projet de VIH/sida au Cambodge.

**Les e-mails, mémos, fax et cartes postales** aident à maintenir la communication avec les parties prenantes de l'évaluation en utilisant des messages courts. Ces formes de communication peuvent être utilisées pour tenir les publics au courant de la progression de l'évaluation, pour les inviter à participer à des activités d'évaluation à venir et/ou pour communiquer la façon dont les recommandations d'une évaluation vont être utilisées ou mises en œuvre. N'oubliez pas que l'utilisation de communication par e-mails pose le problème de la confidentialité. Il est utile de prévoir une limitation

de responsabilité au bas de tous les messages e-mail. Si l'on doit demander un avis sur des informations confidentielles ou controversées, ces moyens de communication ne sont pas le meilleur choix (Torres et al., 2005).

#### Sur le terrain : Carte postale pour tenir au courant de la collecte des données d'une enquête

L'enquête est maintenant terminée ; le taux de réponse était de 79%. Pour la notation du programme, les réponses ont été les suivantes :

- 39% : très utile
- 42% : assez utile
- 11% : pas très utile
- 8% : pas utile du tout

L'analyse complète montrera quelles catégories de participants ont trouvé le programme plus ou moins utile et pourquoi ils l'ont noté ainsi.

*Source* : Torres et al. 2005.

## Communication par les médias

Les résultats d'évaluation peuvent être transmis aux médias en envoyant des exemplaires du rapport d'évaluation ou des communiqués de presse ou grâce à des interviews de membres de l'équipe d'évaluation ou de parties prenantes de l'évaluation (Torres et al., 2005). En utilisant les médias, le projet peut toucher un public plus important, comme le grand public ou un groupe professionnel particulier.

L'utilisation des médias peut aussi être délicate. On n'a pas de garanties sur ce qui va réellement être communiqué. C'est pourquoi il ne faudra contacter les médias que quand les principales parties prenantes auront vu les résultats de l'évaluation : personne n'aime avoir la surprise de découvrir des choses sur son programme dans la presse.

## Conseils pour la rédaction

Pour être utiles, les rapports d'évaluation en viennent tout de suite aux faits. Les utilisateurs ne doivent pas avoir à patauger d'abord dans la théorie et la méthodologie pour trouver ce qu'ils ont besoin de savoir (Davidson, 2007). Quel que soit le type de rapport écrit, assurez-vous qu'il soit lisible et que son style aide à la compréhension. Vous trouverez dans le cadre ci-dessous des conseils pour écrire de façon claire.

### Conseils pour écrire clairement

- ✓ Éviter les termes techniques que le public risque de ne pas comprendre
- ✓ Connaître son public et choisir le style d'écriture approprié
- ✓ Définir les termes clés quand c'est nécessaire
- ✓ Adopter un style de conversation si cela est approprié pour le rapport (par pour ceux qui seront publiés dans des publications techniques)
- ✓ N'utiliser que le nombre de mots nécessaire pour dire ce qu'on a à dire (éviter d'utiliser trop de subordonnées à la suite)
- ✓ Choisir des mots que les lecteurs comprendront
- ✓ Écrire des phrases courtes et vérifier que les phrases plus longues sont claires en lisant le texte à voix haute
- ✓ Éventuellement, utiliser des listes à puces pour couper les phrases trop longues
- ✓ Écrire à la voix active et éviter le passif
- ✓ Utiliser les outils du traitement de texte pour vérifier l'orthographe, la grammaire et le style (et le dictionnaire des synonymes du traitement de texte). Il faudra quand même corriger les épreuves
- ✓ Concevoir une structure logique pour les communications et rapports plus longs (format homogène, sous-titres, etc.)
- ✓ Utiliser des puces, des cadres, des zones de texte, des tableaux et des graphiques pour faire passer l'information
- ✓ Éviter les notes de bas de page trop longues
- ✓ Rédiger et réécrire en s'appuyant sur un feedback constructif et en suivant le cahier des charges de l'évaluation
- ✓ Écrire en collaboration pour stimuler la créativité et pour réduire le travail de chacun
- ✓ Prévoir le temps d'écrire plusieurs versions successives, de recevoir un feedback et de corriger les épreuves.

Sources : Torres et al. 2005; CDC 2007.

La plupart des rapports d'évaluation sont écrits par une seule personne ou par une petite équipe. La rédaction de rapports peut aussi être une occasion de renforcer les capacités du personnel ou des partenaires. Par exemple, certains employés nationaux seront peut-être plus à l'aise et produiront des chapitres de meilleure qualité s'ils les écrivent dans la langue locale (McMillan et Willard, 2008).

## Directives sur les illustrations

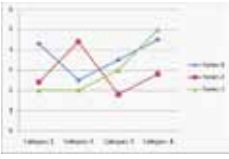

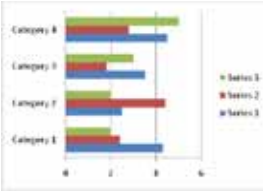
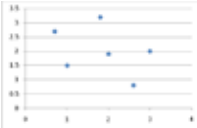

D'excellentes illustrations peuvent communiquer des idées complexes de façon claire, précise et efficace. Souvent, la façon la plus efficace de décrire, d'explorer et de résumer un ensemble de nombres est de regarder des images de ces nombres (Tufte, 1989). Les illustrations des données présentent de façon visuelle des nombres et des quantités en utilisant des points, des lignes, un système coordonné, des nombres, des symboles, des mots, des hachures ou des couleurs. Dans les rapports, les résumés exécutifs et les documents à distribuer ou diapositives PowerPoint utilisés dans les présentations orales, des illustrations peuvent toujours être intéressantes pour attirer l'attention, communiquer des informations importantes d'un seul coup d'œil et permettre

de mieux comprendre et de mieux mémoriser. Dites-vous que les illustrations donnent au lecteur le plus grand nombre d'idées, dans le temps le plus court, en utilisant le moins d'encre et dans l'espace le plus petit (Kusak et Rist, 2006 ; Patton, 1997).

Il est important de présenter les illustrations avec des explications écrites ou orales pour s'assurer qu'elles soient bien comprises. Quand vous ajoutez des illustrations dans un texte ou un rapport, décrivez les informations qu'elles contiennent ou interprétez la signification des données présentées (Torres et al., 2005).

Le tableau 7, ci-dessous, présente des options d'illustrations, le type d'informations que chaque option peut communiquer et des conseils pour utiliser les illustrations de façon efficace.

Tableau 7 : Présentations des images

Type d'image	Informations communiquées	Conseils															
<b>Graphique linéaire</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Montre des tendances dans le temps, des mouvements, des distributions et des cycles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Donner des noms aux lignes, plutôt que d'utiliser une légende</li> <li>Essayer de ne pas utiliser plus de trois lignes</li> <li>Utiliser différentes couleurs, ou différentes textures si c'est en noir et blanc</li> </ul>															
<b>Diagramme circulaire (camembert)</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Montre des parties d'un tout</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utiliser au plus six parties</li> <li>Arranger les parties en partant de la plus grande ou de la plus importante à partir de « midi »</li> <li>Utiliser des couleurs vives et contrastées</li> <li>Donner des noms aux parties du camembert</li> </ul>															
<b>Histogramme ou diagramme à groupes de barres</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Montre les différences entre des informations similaires (par exemple distribution en pourcentages)</li> <li>Les groupes de barres comparent plusieurs éléments</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utiliser aussi peu de barres que possible</li> <li>Utiliser la couleur ou la texture pour montrer les aspects des données</li> <li>Placer des chiffres montrant la valeur des barres au dessus ou à l'intérieur de la barre</li> </ul>															
<b>Autres diagrammes (organigramme, chronogramme, diagramme de dispersion)</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Montrent les processus, les éléments, les rôles ou des parties d'une entité plus grande</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utiliser efficacement l'espace blanc</li> <li>Donner le message dans le titre</li> <li>Ajouter la source des données</li> </ul>															
<b>Tableaux</b> <table border="1" data-bbox="154 1354 414 1522"> <thead> <tr> <th>Data 1</th> <th>Data 2</th> <th>Data 3</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Item 1</td> <td>Item 1</td> <td>Item 1</td> </tr> <tr> <td>Item 2</td> <td>Item 2</td> <td>Item 2</td> </tr> <tr> <td>Item 3</td> <td>Item 3</td> <td>Item 3</td> </tr> <tr> <td>Item 4</td> <td>Item 4</td> <td>Item 4</td> </tr> </tbody> </table>	Data 1	Data 2	Data 3	Item 1	Item 1	Item 1	Item 2	Item 2	Item 2	Item 3	Item 3	Item 3	Item 4	Item 4	Item 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Décrivent, classent, montrent des relations et comparent</li> <li>Présentent de façon pratique de grandes quantités de données</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Donner un numéro en chiffres arabes à chaque tableau</li> <li>Placer le titre juste au dessus du tableau</li> <li>Bien définir les lignes et les colonnes</li> <li>Montrer la source des données</li> </ul>
Data 1	Data 2	Data 3															
Item 1	Item 1	Item 1															
Item 2	Item 2	Item 2															
Item 3	Item 3	Item 3															
Item 4	Item 4	Item 4															
<b>Illustrations (diagrammes, cartes ou dessins)</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transmettent efficacement des messages ou des idées qui sont difficiles à exprimer en mots</li> <li>Montrent des structures organisationnelles, démontrent des flux</li> <li>Montrent une direction</li> <li>Utiliser des organigrammes pour montrer des problèmes</li> <li>Utiliser des cartes pour montrer des résultats comparables dans différentes régions ou pays</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que ce soit simple : s'il faut beaucoup d'explications, utiliser plutôt un texte</li> <li>Utiliser les illustrations de façon créative car elles aident à communiquer</li> <li>Mettre une légende pour définir les symboles utilisés</li> <li>Utiliser l'espace blanc</li> </ul>															

Sources : Torres et al. 2005; Kusek and Rist 2004; Tufte 1989.

Quand le niveau d'alphabétisation est très bas, des tableaux avec des mots et des chiffres de base peuvent être transformés en symboles ou en images. Utilisez des objets ronds familiers, comme des oranges, des pièces de monnaie ou des melons, pour faire un camembert. Ces symboles familiers aident les gens à voir et à comprendre les résultats et à s'en souvenir (Feuerstein, 1986).

**Des dessins ou des photos** peuvent être utilisés dans des rapports d'évaluation pour aider à visualiser des aspects importants de données qualitatives. Comme pour les graphiques, assurez-vous que la signification des dessins ou des photos est clairement expliquée dans le rapport.

#### Sur le terrain : La puissance des dessins

Dans le cadre d'une évaluation pour des changements organisationnels prévus, un évaluateur a demandé à des employés du programme de dessiner des images de l'ancienne organisation et de ce qu'ils espéraient pour la nouvelle. A la fin de l'évaluation, les résultats ont été présentés à la direction de l'organisation en montrant quelques uns de ces dessins, qui illustraient certains des principaux résultats de l'évaluation.

La direction a été frappée par les dessins et surpris de voir les réactions des employés aux changements prévus. Elle a admis qu'elle n'avait pas envisagé un éventuel feedback négatif du personnel.

Les résultats de l'évaluation, s'ils avaient été communiqués seulement par des mots, même avec des citations, n'auraient sans doute pas eu le même impact sur ces gestionnaires.

*Source* : Torres et al. 2005.

Des photos permettent d'expliquer, de clarifier et de renforcer le texte d'un rapport écrit en illustrant des activités du projet (comme des personnes actionnant une pompe à eau) ou le contexte du projet (comme une salle de classe). Les photos aident aussi à raconter les histoires de participants du programme.

Rapetissez bien les photos pour qu'elles aient une bonne taille par rapport au texte. Notez aussi que certains bureaux sur le terrain ont du mal à télécharger des rapports contenant trop de photos (Cf. De Ruiter et Aker [2008] pour des conseils sur la façon de prendre des photos).

## Présentations orales

Les présentations orales permettent de communiquer la progression ou les résultats de l'évaluation aux parties prenantes et à d'autres publics. L'avantage est que le public peut poser des questions et que la communication est plus interactive. Les présentations orales comprenant des discussions avec animateur peuvent conduire à un dialogue entre les parties prenantes et à un engagement vis-à-vis des actions (pour de plus amples informations, voir ci-dessous la section sur les activités de réflexion critique) (Torres et al., 2005).

**Les réunions de bilan** commencent habituellement par une brève présentation suivie par une discussion des principaux résultats et d'autres questions. On peut faire régulièrement des réunions de bilan pour communiquer la progression de l'évaluation aux gestionnaires de programmes. Une réunion finale de bilan pourra être tenue avec les parties prenantes pour partager les principaux résultats et les principales recommandations du rapport final d'évaluation et pour en discuter. Les présentations en panel et les réunions communautaires sont d'autres exemples de réunions de bilan plus formelles. Les présentations en panel peuvent être utilisées pour réunir des parties prenantes de l'évaluation pour présenter d'importants résultats et d'importantes recommandations de l'évaluation ou d'autres composantes de l'évaluation. Les panels sont généralement composés de trois à quatre panelistes. Chaque personne fait une brève présentation sur un aspect de l'évaluation. Un modérateur facilite ensuite la discussion entre les panelistes et entre les panelistes et le public (Kusek et Rist, 2004). Des réunions communautaires rassemblent des parties prenantes de la communauté et les évaluateurs ou des employés du projet pour discuter des résultats de l'évaluation et demander l'avis des parties prenantes.

Une bonne partie des comptes rendus de l'évaluation se fait de façon interpersonnelle et informelle. Une communication sur l'évaluation peut se faire lors de conversations de couloir, en buvant un thé ou un café, durant des repas à la fortune du pot (où chaque personne amène son propre repas), avant ou après des réunions, au téléphone et par des réseaux informels.

**La radio et la télévision** peuvent être utiles quand les résultats de l'évaluation doivent être diffusés au-delà des parties prenantes primaires. Dans des sociétés analphabètes, la radio est un moyen très efficace de diffuser des informations. Les stations de radio communautaires (qui ont un mandat pour le développement) peuvent fournir une production à bas prix et ont souvent des capacités de traduction dans les langues locales.

### Directives pour les présentations orales

Les présentations orales peuvent être utilisées seules ou avec un rapport

écrit. Quand vous préparez la présentation, pensez au type d'informations qui intéressera le plus le public et à la manière d'éveiller son attention. Parlez clairement, évitez de présenter des données détaillées. Un conseil pratique bien connu pour les présentations orales est « annoncez au public ce que vous allez dire, dites le, puis résumez ce que vous avez dit. »

Cherchez des moyens de transformer les présentations orales en apprentissage. Par exemple, quand vous présentez les données, voyez avec le public toute l'analyse du début à la fin et concluez par les résultats et les recommandations. Expliquez pourquoi une recommandation a été préférée à d'autres options et encouragez le public à donner son avis et à participer (Casley et Kumar, 1987).

Quelques idées pour impliquer le public durant une présentation orale :

- Au début, demander ce qu'ils attendent et invitez-les à poser des questions
- 1 Poser des questions ouvertes aux membres du public, écrites sur des tableaux de conférence, et notez leurs réponses
- 1 Ajuster la présentation selon les réactions du public et son langage corporel
- 1 Prévoir du temps pour des questions, réponses et discussions en petits groupes
- 1 Demander l'avis des membres du public sur la présentation et demandez de quelles autres informations ils ont besoin (Torres et al., 2005).

Des documents à distribuer ou des présentations PowerPoint donnent un appui visuel et aident le public à comprendre. Ne distribuez pas les rapports complets d'évaluation au début d'une présentation orale parce que le public va passer son temps à lire le rapport au lieu d'écouter la présentation (Torres et al., 2005). Mais de brefs documents d'accompagnement, distribués avant la présentation, peuvent la rendre plus efficace.

Le cadre ci-dessous donne des conseils pour préparer et présenter des diapositives PowerPoint.

### Conseils pour les présentations PowerPoint

- √ Utiliser le même style et le même format pour toutes les diapositives
- √ Utiliser un thème de mise en page qui aide à comprendre les informations sans détourner l'attention de celles-ci
- √ Présenter les informations sur la diapositive en utilisant quelques mots, pas des phrases complètes (sauf pour des citations)
- √ Utiliser de grands caractères, 20 points ou plus
- √ Prévoir 1 minute par diapositive
- √ Time the presentation at one slide per minute
- √ Préparer tout le matériel à l'avance et le tester pour vérifier que tout fonctionne bien avant le début de la présentation

## Comptes rendus créatifs

Pensez à utiliser des formes de communication créatives, mais moins traditionnelles, pour rendre compte des résultats de l'évaluation. Ces formats peuvent être importants quand il s'agit de donner des informations à des parties prenantes analphabètes car ils montrent votre respect pour les traditions locales de communication, comme l'histoire orale. On trouvera ci-dessous des informations sur l'utilisation de présentations vidéo, d'activités de réflexion critique, de pièces de théâtre ou jeux de rôles, de présentations par affiche, d'ateliers d'écriture, de revues après action et de sessions de travail.

**Les présentations vidéo** combinent le poids des images visuelles, du mouvement et du son. Les vidéos peuvent être tournées en format numérique, éditées sur ordinateur et diffusées sous forme de CD-Rom ou de DVD. Bien qu'il soit intéressant d'avoir un présentateur, des vidéos peuvent être distribuées et visionnées par un grand nombre de publics. Les vidéos sont particulièrement utiles pour :

- 1 présenter des résultats qualitatifs d'évaluation, comme des interviews
- 1 documenter les processus de l'évaluation
- 1 présenter les résultats de l'évaluation de nouveaux programmes
- 1 partager les résultats d'évaluation avec des groupes qui ne peuvent pas lire les rapports d'évaluation (Torres et al., 2005).

Vous trouverez dans le cadre ci-dessous des conseils pour produire et présenter des vidéos.

### Conseils pour la production et la présentation de vidéos

- √ Déterminer quels sont l'objectif de la vidéo et les critères de choix pour les événements du programme qui seront filmés
- √ Demander l'autorisation des participants du programme avant de filmer
- √ S'assurer que les vidéos qui seront présentées seules contiennent suffisamment d'informations de contexte sur le programme et l'évaluation
- √ Voir quel est le public visé pour déterminer la longueur de la vidéo. Des vidéos assez courtes (20-30 minutes) auront plus de chance d'être incluses dans l'ordre du jour d'une réunion

**Les activités de réflexion critique** permettent de valider les informations issues de l'évaluation, d'analyser les résultats et d'utiliser ces connaissances pour prendre des décisions en connaissance de cause. Les activités de réflexion critique peuvent avoir lieu tout au long de l'évaluation, par exemple durant des réunions hebdomadaires de revue, ou à la fin, pendant un atelier sur les leçons apprises.

Une succession de questions ouvertes est utilisée dans la réflexion critique

pour encourager les gens à discuter, à réfléchir et à analyser les informations. Un dialogue authentique demande aussi que l'animateur ou le groupe établissent un environnement de confiance, de respect et de collaboration entre les évaluateurs et les parties prenantes. La réflexion critique est plus efficace quand les gens :

- 1 posent des questions pertinentes et font preuve de curiosité,
- 1 admettent ce qu'ils ne savent pas,
- 1 découvrent et examinent les convictions, les suppositions et les opinions par rapport aux faits et aux preuves,
- 1 s'écoutent attentivement les uns les autres,
- 1 changent d'opinion compte tenu des faits nouveaux découverts,
- 1 examinent les réussites et les problèmes avec attention et de façon approfondie

**Les pièces de théâtre et les jeux de rôles** sont d'excellentes manières de montrer les résultats de l'évaluation et d'illustrer des applications potentielles des recommandations. Torres et al. (2005) décrivent trois formes de théâtre où les résultats de l'évaluation sont présentés et utilisés pour faire naître un dialogue. Il s'agit :

1. **des sketches traditionnels** qui sont élaborés à partir des données de l'évaluation (en particulier des entretiens ou des groupes focaux). Ils peuvent aussi décrire les résultats de l'évaluation. Les acteurs jouent un sketch puis sortent. Le sketch est suivi par une discussion entre les membres du public, dirigée par un animateur.
2. **Des sketches interactifs** qui sont des petites scènes provocantes qui poussent les membres du public à penser aux problèmes et aux résultats de l'évaluation et à en parler. À la suite d'un sketch interactif, le public discute de ses réactions avec les acteurs qui restent dans leur rôle. Là encore, la discussion est guidée par un animateur qui fournit aussi des données tirées de l'évaluation. Après les discussions dirigées, les acteurs répètent le sketch, en le changeant selon les résultats de la discussion du public.
3. **Des ateliers de théâtre en forum** qui utilisent le jeu de rôles. Un animateur présente les résultats de l'évaluation. Les participants peuvent être soit des acteurs, soit des membres du public. Les participants créent de petites scènes sur la base des résultats de l'évaluation et de leur propre expérience. Les ateliers sont dynamiques dans ce sens que les membres du public peuvent devenir acteurs et les acteurs devenir public et aussi parce que les acteurs peuvent changer de stratégie au milieu d'une scène. Un animateur pose ensuite des questions et dirige les discussions à propos de chaque mini-scène.

Le théâtre est suivi d'une succession de questions ouvertes, comme : *Qu'est-ce qui s'est passé ici ? Pourquoi est-ce que cela s'est passé ? Comment cela se passe-t-il dans notre situation ? Qu'est-ce que nous pouvons y faire ?* C'est une manière très efficace de communiquer les résultats d'une évaluation, surtout sur des sujets sensibles pour le groupe. Par exemple, ce type de jeux de rôles a été

utilisé en Ouganda et ailleurs en Afrique pour communiquer des résultats sur l'opprobre associée au VIH et au sida.

**Les présentations par affiche** donnent des informations rapides, visuelles et faciles à lire à des publics qui ne connaissent pas, ou peu, le programme ou l'organisation. La présentation par affiche peut être complétée par une présentation orale. Les présentations comprennent habituellement des photos, des diagrammes, des graphiques, des tableaux, des chartes, des dessins et des textes affichés sur des panneaux. Les présentations par affiche sont souvent utilisées lors de grandes conférences comprenant plusieurs sessions. Elles y présentent des informations condensées sur l'évaluation. Les membres du public peuvent regarder la présentation ou s'arrêter pour une brève discussion. Les évaluateurs peuvent être présents aux présentations par affiche pour communiquer les principales idées et les principaux problèmes et répondre aux questions, mais la présentation par affiche peut aussi être un élément indépendant (Torres et al., 2005).

#### Conseils pour les présentations par affiche

- ✓ Les gens doivent pouvoir lire l'affiche de loin
- ✓ Les affiches doivent transmettre les idées principales de façon claire et concise, par exemple en utilisant les titres du rapport avec des listes à puces
- ✓ Les affiches doivent contenir des éléments visuels et des illustrations ainsi que des couleurs pour attirer l'attention
- ✓ Penser à placer des photos des participants à côté de citations tirées d'entretiens
- ✓ Quand on prépare des affiches avec un budget limité, utiliser des feuilles de tableau de conférence avec des lignes et de très gros marqueurs pour écrire clairement

Source : Torres et al. 2005.

**Un atelier d'écriture** est une technique novatrice pour impliquer des parties prenantes peu alphabétisées du projet dans la rédaction de rapports. Cela aide les participants au projet à être des créateurs actifs d'informations et non simplement des fournisseurs passifs. Les ateliers d'écriture sont des ateliers de deux ou trois jours où des participants au programme, des employés de l'ONG et des artistes travaillent ensemble. Les employés de l'ONG interrogent les participants pour obtenir des histoires qui clarifient des résultats d'évaluation, des meilleures pratiques ou des leçons apprises. Celles-ci sont retranscrites et corrigées. Les artistes préparent des illustrations selon les instructions des participants. Les rapports sont ensuite publiés et les épreuves sont revues par les participants et les facilitateurs de l'ONG pour vérifier le contenu et la langue et voir si elles sont appropriées (cf. la zone de texte plus bas).

**Les revues après action** sont une série d'activités de réflexion qui peuvent être utilisées durant une évaluation pour traiter les résultats initiaux de

l'équipe d'évaluation ou pour voir les progrès ou les obstacles dans le travail d'évaluation. Comme pour d'autres activités de réflexion critique, les revues après action doivent être menées dans un environnement sûr où les gens peuvent exprimer ouvertement leurs idées. Un animateur sera là pour poser des questions ouvertes et diriger la discussion du groupe.

Les revues après action sont menées quand les souvenirs sont encore frais. L'animateur pose une série de questions, comme celles ci-dessous, et note les principales remarques du groupe :

- 1 Qu'est-ce qui était supposé se passer ?
- 1 Qu'est-ce qui s'est passé en réalité ?
- 1 Pourquoi y a-t-il eu des différences ?
- 1 Qu'avons-nous appris ?
- 1 Quelles ont été les réussites ? Les insuffisances ?
- 1 Que devrions-nous faire pour maintenir les réussites et améliorer les insuffisances ?

**Les sessions de travail** avec les parties prenantes de l'évaluation sont la marque d'une évaluation collaborative et participative. Elles peuvent être faites à n'importe quel moment de l'évaluation (Torres et al., 2005). Pour avoir des sessions de travail efficaces, il faut appliquer les principes d'apprentissage des adultes, comme ceux qui sont utilisés pour les ateliers.

## Directives pour la planification et la facilitation d'une session de travail efficace

- ✓ Définir clairement l'objectif de la session
- ✓ Préparer un ordre du jour
- ✓ Choisir des procédures adaptées, comme un remue-méninges ou des activités en petits groupes, et préparer tous les matériels nécessaires, comme les tableaux de conférence ou les tableaux blancs et les marqueurs pour noter les idées, les dossiers à distribuer et les documents.
- ✓ Installer la salle de réunion de manière à encourager les échanges et les discussions
- ✓ Choisir pour la réunion un moment qui arrange les participants
- ✓ Partager l'ordre du jour bien à l'avance et le revoir au début de la réunion
- ✓ Utiliser de petits jeux pour aider les participants à faire connaissance
- ✓ Inviter les participants à poser des règles ou des normes de base pour la façon dont tout le monde travaillera ensemble
- ✓ Préciser les rôles de chacun : qui fait l'animation, qui note les idées, etc.
- ✓ Utiliser des techniques d'animation, ou recruter un animateur compétent, pour paraphraser les commentaires, synthétiser et intégrer les idées, encourager l'émergence de points de vue différents, gérer le temps, inviter le groupe à revenir au sujet, le cas échéant, et arriver à un consensus
- ✓ Trouver l'équilibre entre le dialogue et la prise de décisions
- ✓ Planifier et exprimer les prochaines choses à faire
- ✓ À la fin, demander des avis et utiliser ces informations pour améliorer la prochaine session de travail.

Source : Torres et al. 2005.

## Que leur tribu croisse



Cette illustration est tirée d'un atelier d'écriture que CRS a tenu en Inde pour une histoire intitulée « Que leur tribu croisse. » Des femmes appartenant à des groupes d'autopromotion (qui recevaient l'aide de CRS) ont préparé des histoires sur leurs réponses à une inondation au Gujarat en 2004. L'histoire décrit les résultats de l'évaluation qui montrent que les villages recevant l'aide des groupes d'autopromotion (SHG) s'en sont mieux sortis lors de la catastrophe parce que les gens ont reçu l'aide nécessaire à temps et n'ont pas été déplacés.

## Utiliser des formats électroniques

### Communications sur des sites Internet

Les rapports écrits et les documents de l'évaluation peuvent être diffusés à un public plus large s'ils sont mis sur des sites Internet adéquats ou distribués par l'intermédiaire d'une des listes de diffusion qui sont souvent liée à des sites Internet. Ces sites peuvent être hébergés par un bailleur de fonds, une communauté particulière de développement (assistance, édification de la paix, santé publique, communications, etc.), un consortium d'ONG, un groupe de travail des Nations Unies ou d'un gouvernement et/ou un centre de ressources. Parmi les choses qu'on peut mettre sur Internet, on peut citer les rapports, les vidéos, les présentations PowerPoint, les bulletins, les calendriers de réunions et les communiqués de presse. Dans la communauté de l'édification de la paix, un certain nombre de sites Internet ont commencé à publier des évaluations de projets d'édification de la paix (Lederach et al., 2007).

### Communications électroniques en temps réel

Pour communiquer et rendre compte d'une évaluation, on peut communiquer avec des parties prenantes situées dans des lieux différents grâce à de systèmes de communication par Internet et des logiciels de téléconférence. En ligne, on peut tenir des réunions en face à face, des réunions en petits groupes et des réunions virtuelles en direct par téléconférence. Cela permet à des parties prenantes, qui peuvent se trouver à l'autre bout de la planète, de travailler facilement ensemble (Torres et al., 2005). Voici quelques options :

- **1 Un chat room** est un endroit sur Internet où deux personnes ou plus peuvent avoir en temps réel une conversation par clavier interposé. Cette méthode est idéale pour des conversations de routine sur la collecte des données ou des procédures d'évaluation.
- **1 Des téléconférences** peuvent être organisées par des fournisseurs de services de communication. On donne à tous les participants un même numéro à appeler. On utilise généralement des téléphones avec haut-parleurs pour pouvoir faire participer plus de monde. Les téléconférences sont particulièrement utiles pour discuter et pour demander des avis sur des documents de l'évaluation qui ont été distribués aux participants et étudiés par eux avant l'appel.
- **1 Des vidéoconférences** sont des réunions entre des personnes se trouvant dans des lieux différents, en utilisant un système composé de moniteurs, de caméras, d'équipement informatique et autres appareils. On peut utiliser les vidéoconférences à la place de réunions en face à face avec les parties prenantes de l'évaluation. On notera qu'une technologie fiable de vidéoconférence peut coûter très cher à utiliser et qu'on a besoin d'expertise technique ou d'informaticiens professionnels pour faciliter une bonne vidéoconférence.

- **1 Les conférences par Internet** sont des réunions entre des personnes se trouvant dans des lieux différents par l'intermédiaire d'une connexion Internet. Elles leur permettent de visionner le même document ou la même présentation en même temps sur des écrans d'ordinateur et d'avoir une communication audio. Les spécifications des logiciels de conférences par Internet diffèrent et peuvent comprendre un chat room ou permettre une communication vidéo ou audio. Les conférences par Internet peuvent être utilisées pour planifier, présenter des informations, demander des avis et des réactions et corriger des plans ou rapports d'évaluation. Les conférences par Internet peuvent être organisées par des compagnies spécialisées dans ce service ou par Internet.
- **1 Les podcasts** sont une série de dossiers digitaux qui sont distribués par Internet pour pouvoir être lus sur des lecteurs portables (par ex. des iPods) ou des ordinateurs. Les podcasts permettent aux évaluateurs de communiquer avec les parties prenantes et de rendre compte d'une évaluation à tout moment. Par exemple, si une partie prenante ne peut pas assister à une réunion finale de bilan, un podcast de la réunion lui permet de télécharger le podcast de l'évènement. Bien qu'il ne soit encore que très peu utilisé, ce format électronique promet beaucoup pour l'avenir.

#### Sur le terrain : Partager des résultats en ligne

Save the Children utilise un format en ligne pour partager les résultats des programmes partout en Afrique, dans le cadre d'une nouvelle initiative de conception, suivi et évaluation qui a été lancée entre les bureaux de pays. Ce format en ligne encourage l'apprentissage entre les équipes de programme situées dans des pays différents.

## Annexe I

### Références et suggestions de lectures

---

- American Evaluation Association (AEA). 2004. *Guiding Principles for Evaluators*. Fairhaven, Massachusetts: AEA.
- Aubel, J., 1999. « Participatory Program Evaluation Manual : Involving Program Stakeholders in the Evaluation Process, 2nd ed. » Child Survival Technical Support Project et Catholic Relief Services (CRS). CRS, Baltimore.
- Casley, D. J., et K. Kumar, 1987. *Project Monitoring and Evaluation in Agriculture*. Baltimore : The Johns Hopkins University Press.
- Centers for Disease Control and Prevention (CDC), 2007. *Impact and Value : Telling Your Program's Story*. Atlanta : CDC, National Center for Chronic Disease Prevention and Health Promotion, Division of Oral Health.
- Davidson, E. Jane, 2007. « Editorial : Unlearning Some of Our Social Scientist Habits. » *Journal of MultiDisciplinary Evaluation* 4 (8) : iii – vi, octobre.
- De Ruiter, F., et J. Aker, 2008. « Histoires de vie quotidienne : Directives et outils pour écrire de bons rapports. » Série de modules sur le S&E, Croix Rouge américaine/CRS. Croix Rouge américaine et CRS, Washington, DC, et Baltimore, Maryland.
- Feuerstein. M., 1986. *Partners in Evaluation : Evaluating Development and Community Programmes with Participants*. Royaume Uni : Teaching Aids at Low Cost.
- Guijt, I., et J. Woodhill, 2002. *Managing for Impact in Rural Development : A Guide for Project M&E*. Rome : International Fund for Agricultural Development (IFAD).
- Gullickson, A., et D. Stufflebeam, December 2001. « Feedback Workshop Checklist. » Evaluation Checklists Project. Disponible sur : [www.wmich.edu/evalctr/checklists](http://www.wmich.edu/evalctr/checklists).
- Hagens, C., 2008. « Shortcuts : Suivi évaluation et éthique. » Série de modules sur le S&E, Croix Rouge américaine/CRS. Croix Rouge américaine et CRS, Washington, DC, et Baltimore, Maryland.
- Kusek, J. A., et R. C. Rist, 2004. *Ten Steps to a Result-Based Monitoring and Evaluation System : A Handbook for Development Practitioners*. Washington, DC : Banque Mondiale.
- Lawrenz, F., A. Gullickson, et S. Toal, 2007. « Dissemination : Handmaiden to Evaluation Use. » *American Journal of Evaluation* 28 (3) : 275–89.
- Lederach, J. P., R. Neufeldt, et H. Culbertson. 2007. *Reflective Peacebuilding : A Planning, Monitoring and Learning Toolkit*. Notre Dame : The Joan B. Kroc Institute for International Peace Studies.
- Long, T. et al., 2008. « Histoires de réussites et d'apprentissage : Directives et outils pour écrire de bons rapports sur l'impact des projets » Série de modules sur le S&E, Croix Rouge américaine/CRS. Croix Rouge américaine

et CRS, Washington, DC, et Baltimore, Maryland.

Management Systems International (MSI), 2006. « Constructing an Evaluation Report. » MSI, sous contrat de l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID), Washington, DC.

Maunder, N, 2005. « C-SAFE Program Review, Year Three, Final Report. » CARE, Catholic Relief Services, et World Vision, Johannesburg, Afrique du Sud, octobre.

McMillan D. E., et A. Willard. 2008. « Préparer une Évaluation : Directives et outils pour la planification avant l'évaluation. » Série de modules sur le S&E, Croix Rouge américaine/CRS. Croix Rouge américaine et CRS, Washington, DC, et Baltimore, Maryland.

Patton, M. Q., 1997. *Utilization-Focused Evaluation, 3rd ed.* Thousand Oaks, Californie : Sage Publications.

Rochow, G., 2005. « The Key Role of Communication Theory in Reporting Evaluation Findings in Multi-Institutional International Evaluations. » 2005 , conférence conjointe d'évaluation, Canadian Evaluation Society / AEA, Toronto, Ontario, Canada.

Schenk, K., et J. Williamson, 2005. *Ethical Approaches to Gathering Information from Children and Adolescents in International Settings : Guidelines and Resources.* Washington, DC : Population Council.

Stetson, V., S. Hahn, D. Leege, D. Reynolds, et G. Sharrock. 2007. « ProPack II : Le dossier projet de CRS. Guide pour la gestion et la mise en œuvre de projets pour les gestionnaires de projets et de programmes de CRS. » Catholic Relief Services, Baltimore.

The Joint Committee on Standards for Educational Evaluation, avec J. R. Sanders, président, 1994, 2004. *The Program Evaluation Standards, 2nd ed.* Thousand Oaks, Californie : Sage Publications.

Torres, R.T., H. Preskill, et M. E. Pionte,. 2005. *Evaluation Strategies for Communicating and Reporting : Enhancing Learning in Organizations.* Thousand Oaks, CA : Sage Publications.

Tufte, E. R., 1989. *The Visual Display of Quantitative Information.* Cheshire, Connecticut : Graphics Press.

Visser, P. 2004. *Conflict as the Beginning of Peace.* Jakarta : Catholic Relief Services.

Willard, A. 2008. « Gérer et mettre en œuvre une évaluation » Série de modules sur le S&E, Croix Rouge américaine/CRS. Croix Rouge américaine et CRS, Washington, DC, et Baltimore, Maryland.

Wilson, P., et D. Reilly, 2007. « Report: CARE, CRS, SCF and WV/Indonesia : Joint Evaluation of their Responses to the Yogyakarta Earthquake. » CARE, Catholic Relief Services, Save the Children Federation, et World Vision, Jakarta, juillet.

# Annex II

## Evaluation Report Checklist

### CHECK-LIST DE RAPPORT D'ÉVALUATION

Gary Miron  
Septembre 2004

Cet check-list de rapport d'évaluation est prévue pour deux applications, toutes deux en lien avec la gestion de l'évaluation : c'est (1) un outil pour guider une discussion entre les évaluateurs et leurs clients sur le contenu désiré pour les rapports d'évaluation et (2) un outil pour fournir un feedback formateur aux rédacteurs des rapports. Les évaluateurs peuvent noter leur propre progrès durant la phase de rédaction. Ils peuvent aussi utiliser la check-list pour déterminer quels sont les points forts et les domaines auxquels il faudra remédier dans leur(s) rapport(s) d'évaluation. Quand deux personnes, ou plus, travaillent sur le même rapport, la check-list peut servir d'outil pour déléguer, coordonner et suivre la progression des contributeurs.

Cette check-list n'est pas prévue pour être utilisée comme outil de métaévaluation. Les rapports d'évaluation varient beaucoup pour ce qui est de leur objectif, de leur budget, des attentes et des besoins du client. Si on utilisait cette check-list pour évaluer des rapports réels ou faire des comparaisons entre des rapports, on devrait évaluer ou pondérer les points de vérification dans chaque section et à pondérer l'importance relative de chaque section.

Cette check-list se base, et base sa réflexion, sur *The Program Evaluation Standards* (Joint Committee on Standards for Educational Evaluation, 1994).

**Instructions:** Notez chaque élément du rapport en utilisant les rubriques suivantes. Noircissez les cercles ou cochez la cellule qui correspond à votre note pour chaque point. Si un élément ou un point de vérification n'est pas applicable au rapport, cochez la cellule « NA » à droite. On peut ajouter des points de vérification, selon ce qui est décidé par les personnes utilisant la check-list.

1= non abordé, 2= abordé en partie, 3= tout à fait abordé, NA= non applicable

1. Page de titre	1	2	3		NA
A. Le titre est suffisamment clair et concis pour faciliter l'indexation	①	②	③		○
B. Le nom de l'auteur ou des auteurs et leurs affiliations sont précisés	①	②	③		○
C. La date de préparation est notée	①	②	③		○
D. Le titre précise ce qui a été évalué, y compris la population cible, le cas échéant	①	②	③		○
E. Le nom du client ou du (des) financeur(s) est mentionné	①	②	③		○
F. Le texte et les illustrations de la page de titre sont bien arrangés, de façon claire	①	②	③		○
G.	①	②	3		○
Commentaires :					

1. Résumé exécutif	1	2	3		NA
A. Description du programme/projet	①	②	③		○
B. Questions d'évaluation et objectifs de l'évaluation	①	②	③		○
C. Brève description des méthodes et de la stratégie analytique (le cas échéant)	①	②	③		○
D. Résumé des principaux résultats	①	②	③		○
E. Implications des résultats	①	②	③		○
F. Recommandations, le cas échéant	①	②	③		○
G.	①	②	3		○
Commentaires :					



**Téléchargez ce document en ligne.**

Evaluation Report Checklist by Gary Miron (Excel)

[http://crsprogramquality.org/pubs/ME/Communication\\_Verification\\_list\\_French.pdf](http://crsprogramquality.org/pubs/ME/Communication_Verification_list_French.pdf)

## Annexe III

# Modèle de résumé exécutif

### EXECUTIVE SUMMARY

#### 1. Introduction

Following the earthquake in Yogyakarta on May 27, 2006, CARE, Catholic Relief Services (CRS), Save the Children (SC) and World Vision Indonesia (WVI) responded separately to the disaster. Although the agencies worked independently of each other, it was felt that a joint evaluation (JE) of the response would demonstrate greater accountability and the results would be taken more seriously.

The objectives of the JE were to assess individual agencies on:

- The impacts of their responses and identify promising practices and indicators on impact measurement.
- The appropriateness of agency responses.
- Whether the responses had helped the recovery of people and communities.
- The level of agency accountability to local people.
- Organisational preparedness to respond to emergencies.

In addition, learning on joint evaluations was assessed.

#### 2. The Context

The Yogyakarta earthquake killed an estimate 5,700 people and injured 27,000. Over 300,000 houses were destroyed or severely damaged and a further 200,000 suffered minor damage. 1.6 million people were left homeless. An additional 1.1million people were affected<sup>1</sup>.

Recovery is now well underway in the affected areas, as those affected have been provided with some form of shelter assistance, health and education services are operating, and children are back in school and say they feel less traumatised. However, many gaps still remain, particularly due to the limited recovery of economic livelihoods.

#### 3. The Response by the four agencies

At the time of the earthquake, three of the agencies had teams on the ground responding or preparing to respond to a potential eruption of the Mount Merapi Volcano. They began assessments and redeployed NFI kits from the Mount Merapi crisis to earthquake-affected areas. The fourth agency began their response on May 29<sup>th</sup> 2006.

Many staff employed in Yogyakarta had worked in their agency's emergency response program in Aceh Province. They were able to apply their learning from Aceh to the more recent disaster in Java

1 Source: UNDP: The Cluster Approach in Yogyakarta and Central Java One Year Review, 2007, p.1.

and work more effectively with local government and community structures in distributing aid to affected people.

All four agencies were credited with working in remote areas that were damaged severely. The agencies carried out rapid assessments and NFI distributions of shelter, hygiene, clothing, household and clean up kits. WVI provided extensive support to reactivate health services at sub-district and village levels. CRS, SC and WVI implemented activities to protect children and reduce their trauma. SC and WVI provided support for elementary schools to restart classes in mid-July 2006 as well as support for schools to operate effectively. CARE, CRS and WVI implemented transitional or permanent housing programs, while water and sanitation activities were implemented by CARE and CRS. The largest activity by each agency was NFI distribution and collectively the agencies reached around 20% of all affected people with shelter and other NFI kits.

#### 4. Conclusions

Conclusions are based the views expressed most frequently by aid recipients, local government officials and staff from village level up to district level.

**Appropriateness:** Most activities were considered appropriate and justified. The friendliness of staff was appreciated and the fact that all these agencies arrived at the start of the emergency and responded quickly. Agencies were also commended for the high quality of the goods they provided and the fact that they tended to monitor distributions, the selection of beneficiaries and the use of their assistance regularly.

Concerns raised were related to the overall response and distribution process. Oversupply and undersupply occurred in some villages. In addition, officials and villagers noted that assessments were carried out in the same location by different agencies, indicating a lack of coordination. Respondents said coordination between agencies on their emergency response needs to improve.

Another concern was about the way agencies work with affected people. While noting the positive impacts of assistance, informants said assistance created conflict and dependency in some village locations. Concerns over distribution, and the importance of it being fair and not creating conflict were raised in seven out of the nine villages visited.

**Impact<sup>2</sup>:** Agency activities did contribute to positive impacts. As there were many agencies and actors responding to the emergency, impacts cannot be attributed to the specific agencies who participated in this evaluation.

The impacts mentioned most often by recipients and village leaders were:

- NFI support helped meet the basic survival needs of affected people.
- CRS, SC and WVI children's activities helped to reduce children's trauma and increase their self-esteem and confidence.
- SC and WVI elementary school support ensured that schools could restart in mid-July and work effectively thereafter.

<sup>2</sup> The definition of impact used is from the Impact Measurement and Accountability in Emergencies: The Good Enough Guide, page 4. The Guide also informed the team's review of accountability.

- WVI's health sector support helped ensure that local people had access to basic health care services quickly.
- CARE and CRS water and sanitation activities helped to improve people's access to clean water and increase their knowledge of hygiene.
- Agencies implementing shelter programs helped families to have a place to live that is more earthquake resistant.
- CARE and CRS were credited with working in ways that helped increase cooperation and solidarity at community level.

**Recovery:** Agency activities did help affected people and communities to recover. Recovery levels reflect the support provided by all emergency responders and not just these agencies. Villagers said the contribution by the Government of Indonesia (GOI) to recovery was 50-60%, by the NGOs 25-30% and by others around 10%.

Villagers and leaders said that the elementary school system is 90% recovered. The work of SC and WVI was credited with contributing to this level of recovery. The children's activities implemented by CRS, SC and WVI were credited with helping children to recover from trauma and respondents said trauma had decreased, though no percentage was given.

Drinking water sources were said to be back to normal though sanitation and access to latrines was said to have recovered by only 50%. In most villages housing reconstruction is only between 30-50% and similar figures were given for economic recovery.

**Accountability to local people:** The four agencies did work with local leaders and involved them in assessments, planning, monitoring and decision-making while at the same time involving the communities to varying degrees in these processes.

However, women in villages where three of the agencies worked said they wanted to be more involved and have more information on agency activities. All informants stressed the importance of regular information to all in a community, backed up by on going monitoring of the assistance programs implemented to ensure fairness and to avoid conflicts.

**Monitoring and Evaluation (M&E):** Of the regular M&E activities, there were some good practices which are exemplary. Of note was the child-led evaluation carried out by SC, in which children were trained to actually do a program evaluation. Other agencies had carried out internal reviews and one agency also conducted an external evaluation of their post emergency program. All agencies were able to produce solid input and output data, and some like CRS had some easy to use outcome level indicators.

**Emergency preparedness:** The overall speed at which the agencies responded to the disaster was significant, mainly due to the fact that three of the agencies were already mobilized on the ground in Yogyakarta to respond to a potential eruption of the Mount Merapi Volcano. Otherwise, the response time may not have been so swift.

**Joint evaluation:** The joint evaluation had advantages, in bringing together the organizations involved and providing them opportunities to learn from one another about each other's programs. Results are more holistic than a single agency evaluation. The way the process was carried out enabled these agencies to be accountable to government, affected people and others working in

the Yogyakarta response. However, such evaluations need to be done one or two months after an emergency program work ends.

## **Recommendations**

### **Recommendations on activities for future sudden onset emergencies**

- a) Continue to do the type of programme activities carried out in this response. Carry out assessments to ensure aid meets the needs of affected people and to agree with them procedures for distribution and beneficiary selection. Provide good quality items, distribute quickly and follow simple procedures.
- b) Better coordinate NFI programs between all actors/stakeholders to ensure equal distribution across areas and application of distribution methods that promote fairness. Monitor the assistance well by ensuring that staff participate in distributions and beneficiary selection processes.
- c) Carry out joint assessments so that the same information is not collected a number of times in the same location by different organizations.
- d) Start recovery activities earlier e.g. transitional and permanent housing plus activities to restore livelihoods.
- e) Complete a study on the transitional and permanent housing designs and approaches used by these four agencies, other INGOs and the GOI in Yogyakarta to draw out learning that can be applied in Indonesia when responding to future emergencies where shelter is a huge need.

### **Recommendations on economic recovery activities**

- a) Provide more support in helping affected HHs and communities to restore their economic livelihoods.
- b) Learn from work done in other countries prone to sudden onset emergencies to identify appropriate economic livelihood activities to support in future emergencies in Indonesia.

### **Recommendations on local accountability**

- a) Provide information to the wider community: men, women, beneficiaries and non-beneficiaries, on a regular basis so that people are aware of the work being conducted by the agency with them so reducing opportunities for misuse of information.
- b) Establish a complaints system that clearly defines how people can complain about the work being done by an agency if they need to do so.
- c) From the start, involve women as well as men in planning, implementation and evaluation of programs.

### **Recommendations on emergency preparedness**

- a) Complete country emergency preparedness and contingency plans and ensure that all staff are aware of their existence and content. This could be done through country program emergency

response simulations, followed by an interagency simulation once all agencies are comfortable with their own plans.

- b) Create a joint database on the capacity of different agencies regarding the location and type of pre-positioned NFIs. Examine the feasibility of holding joint stock in shared warehousing.
- c) Better prepare staff who do not have emergency experience and ensure new hires receive appropriate training and supervision.

#### **Recommendations on joint evaluations**

- a) Once joint assessments are complete, plan for a joint evaluation to start within one to two months of emergency program completion. Use the Good Enough Guides to inform the JE process.
- b) Commit enough experienced program staff to the entire period<sup>3</sup> of the JE so that the team has sufficient experience for an in-depth review of a few sector specific activities.

---

<sup>3</sup> The two CRS team members were highly qualified emergency staff and did an excellent job. Transfer of knowledge as one member turned over their work to the other in the middle of the evaluation proved challenging.



**Téléchargez ce document en ligne**

Joint Evaluation of The Yogyakarta Earthquake (PDF)

<http://crsprogramquality.org/pubs/ME/yogyakarta.pdf>

Annexe IV  
Brochure Bridges of Hope

*CAMBODIA*



*BRIDGES OF HOPE:  
SOCIOECONOMIC  
REINTEGRATION*

*Report of a Follow-Up Survey  
with Clients Living with HIV and  
AIDS*



**Téléchargez ce document en ligne**

Bridges of Hope (PDF)

<http://www.crs.org/publications>