

VERSION D'ÉTAPE D'UN GUIDE D'ÉVALUATION DES PROJETS DE COOPÉRATION INTERNATIONALE

Pratiques et outils d'évaluation à distance face aux crises
sanitaires, climatiques et politiques, à l'issue d'entretiens
avec des acteurs de l'évaluation

Sophie Atangana Abega
Lisa Depraïter
Hugo Fouré
Lisa Lainé
Ai-Linh Le Dinh
Youcef Smadhi

Sous la coordination de Jessy Tsang King Sang et Thomas Poitelon

Master 1 Économie Politique et Institutions parcours Économie et
Évaluation du Développement et de la Soutenabilité
Université Versailles Saint Quentin

CEMOTEV
Centre d'études sur la mondialisation,
les conflits, les territoires et les vulnérabilités

UVSQ
université PARIS-SACLAY



Avant-propos

Dans le cadre du partenariat entre le CEMOTEV (Centre d'Études sur la Mondialisation, les Conflits, les Territoires et les Vulnérabilités) et le Groupement d'Intérêt Public Yvelines Coopération Internationale et Développement (YCID), six étudiants du Master 1 Economie Politique et Institutions, parcours Économie et Évaluation du Développement et de la Soutenabilité à l'Université de Versailles Saint-Quentin ont eu l'opportunité d'évaluer des micro-projets de coopération internationale. Si ces évaluations devaient initialement comprendre une mission de terrain, les restrictions sanitaires liées à la pandémie mondiale de COVID-19 ont contraint les étudiants à les réaliser entièrement à distance.

En s'appuyant sur cette expérience et sur celles d'experts, le présent guide s'attache à fournir un support théorique et opérationnel aux évaluateurs qui peuvent faire face à des obstacles rendant difficiles les missions de terrain, mais également aux commanditaires de ces évaluations.

Préambule

Dans la première partie du présent guide, vous trouverez tout d'abord un rappel historique de la coopération internationale, comment celle-ci a évolué au fil du temps, pour continuer avec une explication du cycle d'un projet et des différents bailleurs.

Vous trouverez dans la deuxième partie la stratégie opérationnelle d'une évaluation à distance, autrement dit les principales étapes du processus, ainsi qu'une liste exhaustive des outils et méthodes à disposition de l'évaluateur afin de collecter les données nécessaires.

Ensuite, vous trouverez dans la troisième partie de ce guide les limites qui peuvent émerger d'une évaluation à distance, ces dernières étant regroupées dans différentes catégories ; enfin, les perspectives qui se dessinent pour le devenir de l'évaluation à distance, de l'intégration des technologies innovantes à une évaluation plus responsable et plus soutenable.

Le présent guide comprend également un mode d'emploi par étapes de l'évaluation à distance, ainsi que des fiches sur les outils et méthodes suivants : les téléphones portables, les smartphones et tablettes numériques, KoBoToolbox, les plateformes de communication, les réseaux sociaux, les plateformes collaboratives, les données géospatiales, les données en temps réel, les entretiens, les focus groups, les fiches de présence et questionnaires.

Table des matières

Remerciements.....	7
Introduction.....	8
I. L'évaluation de projets de coopération internationale : histoire et paysage actuel	9
I.1 L'évolution de la coopération décentralisée au sein de la coopération internationale.....	9
I.1.1 L'émergence de la coopération décentralisée et l'élargissement de son champ d'application	9
I.1.2 L'importance du rôle de l'évaluation des projets de coopération décentralisée au sein de la coopération internationale.....	12
I.1.3 Les limites de la portée des projets de coopération décentralisée	14
I.2. Processus et pratique de l'évaluation par des professionnels et acteurs de la coopération décentralisée.....	17
I.2.1 Les projets de coopération internationale	17
I.2.2 Les prérequis pour programmer une évaluation	26
I.2.3 Le processus d'évaluation.....	34
II. Stratégie opérationnelle et outils d'évaluation à distance	46
II.1. En amont de l'évaluation.....	46
II.1.1. Préparation de l'évaluation.....	46
II.1.2. Changements dans les documents de cadrage de l'évaluation.....	51
II.1.3. Le rôle des intermédiaires locaux	53
II.2. Phase d'évaluation.....	59
II.2.1. Contraintes technologiques et d'infrastructures	59
II.2.2. Les méthodes et outils de collecte des données.....	61
III. Enjeux et perspectives d'évolution des pratiques	78
III.1. Limites de l'évaluation à distance.....	78
III.1.1. Limites technologiques	78
III.1.2. Limites logistiques	83
III.1.3. Limites sécuritaires	86
III.1.4. Limites socio-culturelles	87
III.1.5. Une dérive vers l'audit.....	89

III.1.6. Un impact sur l'appropriation d'un projet par les communautés concernées	90
III.2. Perspectives pour l'évaluation à distance	92
III.2.1. L'influence des technologies innovantes sur le secteur de l'évaluation	92
III.2.2. L'évaluation participative : une approche plus collaborative et inclusive	94
III.2.3. Une démarche d'évaluation pluraliste.....	96
III.2.4. Une évaluation hybride	97
III.2.5. Une expansion du rôle des évaluateurs locaux	99
III.2.6. Un modèle soutenable de l'évaluation	100
Conclusion	104
Bibliographie.....	105
Annexes	109
Liste des intervenants.....	109
Fiches outils.....	110

Liste des figures

Figure I : Carte du nombre de projets de coopération décentralisée et de jumelages par région, toutes collectivités confondues en 2017

Figure II : Carte du nombre de projets de coopération décentralisée par pays en 2017

Figure III : Schéma du cycle d'un projet de coopération internationale

Figure IV : Graphique représentant la place de l'évaluation de fin de cycle au sein d'un projet

Figure V : Schéma des effets attendus de la gestion de projet et de l'évaluation

Figure VI : Histogramme représentant la trajectoire de l'aide publique au développement de la France pour 2018-2025

Figure VII : Carte des réseaux régionaux multi-acteurs pour la coopération internationale en France

Figure VIII : Schéma représentant les différentes rubriques des représentations d'arbres

Figure IX : Schéma des rubriques à traiter pour construire une matrice de cadre logique

Figure X : Critères pour l'élaboration des rapports d'évaluation

Figure XI : Matrice de risque, mise en relation des contraintes et de la criticité des missions d'évaluation

Liste des tableaux

Tableau 1 : Les éléments fondateurs d'un dispositif de suivi

Tableau 2 : Les caractéristiques et critères des termes de références d'une évaluation

Tableau 3 : La composition recommandée des termes de références d'une évaluation

Tableau 4 : Modèle de liste des parties prenantes

Tableau 5 : Modèle mis en place au cours de l'évaluation

Tableau 6 : Différents types de parties prenantes et les critères auxquels chacun peut répondre

Remerciements

Nous remercions tout d'abord Madame Jessy Tsang King Sang et Monsieur Thomas Poitelon pour l'encadrement dont nous avons bénéficié durant l'élaboration de ce guide.

Nous tenons également à remercier Madame Marie-Jo Demante, et Messieurs les professeurs Jean-François Noël et Vincent Geronimi pour leurs précieux conseils.

Nous remercions tous les intervenants que nous avons sollicité et qui nous ont été d'une aide précieuse.

Enfin, nous remercions aussi Monsieur Loïc Pian pour son aide sur le plan logistique et sa disponibilité.

Introduction

Les crises sanitaires, environnementales et politiques, par leur ampleur et leurs conséquences économiques, sociales et géopolitiques, nous invitent plus que jamais à évaluer les projets de coopération internationale. Depuis plus d'une dizaine d'années, la question de la mission de terrain a été au centre de la réflexion de nombreux acteurs tels que les ONG, les lieux d'actions des projets se trouvant régulièrement dans des zones de tensions difficiles d'accès. L'objectif de l'évaluation est d'éclairer et d'améliorer les projets de développement en analysant les difficultés rencontrées afin de guider les acteurs de la coopération internationale dans le choix et la façon de mener les projets dans un monde rendu plus complexe et incertain par la pandémie de coronavirus.

L'évaluation des projets de coopération internationale est un moteur essentiel au service de la coopération internationale. Mesurer l'impact des projets est, de ce fait, un exercice indispensable. Évaluer, c'est avant tout apprécier la valeur d'un projet, sous toutes ses dimensions. Ce qu'il coûte n'est pertinent que mis en regard de ce qu'il apporte à la société. Le souci de l'efficacité, qui est la recherche du meilleur rapport entre les moyens et les résultats, ne doit jamais occulter les finalités que sont l'accessibilité, l'équité, la sécurité et la santé des populations bénéficiaires des différents projets. L'évaluation d'un projet pose un regard constructif sur les processus de mise en œuvre et changements liés à l'action, afin de rendre compte de l'utilisation des flux financiers aux bailleurs, aux autorités mais également aux bénéficiaires de projets de coopération internationale. Il y a là un enjeu de redevabilité.

L'évaluation permet de s'assurer que le projet est bien mis en place. Elle compare ce qui a été réalisé à ce qui était prévu. De plus, elle permet d'appréhender les impacts sur la vie des bénéficiaires. L'évaluation met en avant les forces et les faiblesses de l'action, en matière de démarche de mise en œuvre de l'action, de partenariat et d'implication des acteurs. Elle permet ainsi de repérer et comprendre ce qui n'a pas marché, dans une logique d'apprentissage et d'amélioration. L'évaluation permet aussi de capitaliser, c'est-à-dire de tirer des enseignements de l'expérience pour guider la réalisation de nouveaux projets.

En temps de crise, les pratiques des différents acteurs de l'évaluation de projet sont perturbées. En effet, la sécurité des biens et des personnes peut être menacée par une situation d'instabilité. Les déplacements en direction des sites de réalisation des projets peuvent être suspendus ou présenter un risque trop important. L'option d'une évaluation à distance, pilotée à partir du territoire français et mobilisant une méthodologie et des outils spécifiques, est une solution pour répondre à cette situation.

Ce guide a vocation à présenter un bilan de la pratique à distance de l'évaluation de projets français de coopération internationale. Il s'articule autour des processus d'évaluation, des méthodologies et des outils au service de l'évaluation à distance. Enfin, une analyse des limites et des perspectives ouvertes par l'évaluation à distance permettra de souligner les défis et opportunités associées à l'évolution des pratiques d'évaluation.

I. L'évaluation de projets de coopération internationale : histoire et paysage actuel

I.1 L'évolution de la coopération décentralisée au sein de la coopération internationale

La coopération décentralisée est une forme de coopération internationale où il existe une convention établie entre des collectivités territoriales. D'après l'INSEE (Institut national de la statistique et des études économiques), les collectivités territoriales sont des structures administratives françaises, distinctes de l'administration de l'État. Elles sont chargées de la gestion des intérêts généraux de la population d'un territoire. Les collectivités territoriales ne possèdent néanmoins que des compétences administratives, ce qui les empêche de disposer de compétences propres à l'État. Par exemple, une collectivité territoriale ne peut pas promulguer de lois ou de règlements autonomes, ni posséder des compétences propres dans la conduite de ses relations internationales. Les compétences des collectivités territoriales sont définies par la loi générée par les autorités centrales, les collectivités territoriales elles-mêmes ne pouvant pas se les attribuer. Sont définies comme collectivités territoriales les subdivisions administratives suivantes : les communes, les départements, les régions ainsi que les collectivités à statut particulier.

Après avoir analysé l'émergence de la coopération décentralisée depuis 1945, nous verrons en quoi son rôle est à présent pleinement intégré dans le fonctionnement de la coopération internationale.

I.1.1 L'émergence de la coopération décentralisée et l'élargissement de son champ d'application

Au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, dans un contexte de reconstruction des relations entre les différents pays du monde, les jumelages entre deux villes de pays différents ont été la première forme de coopération décentralisée. Le premier jumelage français a été celui qui a été conclu entre les villes de Brest et de Denver, en 1948 (Peyronnet, 2012). Les jumelages proviennent d'une volonté d'entraide et de solidarité entre deux pays. Cette initiative a émergé dans un contexte d'après-guerre et de naissance de tensions dues à la guerre froide. Il est important de noter que les jumelages représentent une forme de lien entre deux collectivités territoriales, mais qu'ils ne donnent pas systématiquement lieu à des actions de coopération décentralisée. D'après le directeur général de l'Agence du Monde Commun, Yannick Lechevallier, spécialisé dans l'accompagnement des collectivités territoriales dans leurs projets de coopération décentralisée, « il existe une culture, une tradition du « jumelage » européen essentiellement. » (Entretien Lechevallier, 2021).

Depuis les premiers projets de coopération décentralisée jusque dans les années 1950, les actions de coopération se sont déroulées sans être encadrées par des lois. C'est le décret du 24 janvier 1956 (Peyronnet, 2012) qui permettra l'adoption d'une base juridique axée sur le jumelage entre deux communes. Puis en 1982, une loi délimitera plus précisément le cadre d'exécution de la coopération décentralisée. Il reste cependant encore éloigné de son fonctionnement actuel, en raison de ses nombreuses limitations. Effectivement, la loi du 2 mars 1982 impose que l'action extérieure des collectivités territoriales ne s'effectue qu'à l'échelle d'une région, en excluant les autres types de collectivités territoriales, tels que les communes ou les départements. De plus, toutes les actions de coopération décentralisée des régions nécessitent en amont l'accord du gouvernement. Par la suite, l'adoption de lois supplémentaires permettra d'élargir le champ d'action de la coopération décentralisée afin qu'elle atteigne sa forme actuelle.

En effet, aujourd'hui, la coopération décentralisée ne concerne pas seulement les régions mais tous les types de collectivités territoriales, telles que les communes ou les départements. Pour participer à des actions de coopération décentralisée, les collectivités territoriales doivent cependant présenter une concordance de niveaux entre les signataires d'un contrat. Cela signifie qu'une commune ne peut souscrire un contrat qu'avec une autre commune, ou un département qu'avec un autre département par exemple. Par conséquent, une collectivité territoriale est dans l'incapacité de passer un accord, quel qu'il soit, avec un état étranger, en raison de la différence de niveau entre les deux parties. De plus, une collectivité territoriale ne peut pas signer un accord avec une autre collectivité territoriale si ce dernier va à l'encontre des volontés de l'État. Contrairement aux directives de la loi du 2 mars 1982, les actions des collectivités territoriales ne nécessitent plus aujourd'hui un accord systématique du pouvoir central car le principe de l'autonomie locale est désormais au centre du fonctionnement des collectivités territoriales (Noguero Lopez, 2007).

Pour que l'autonomie locale soit effective et génératrice de projets de coopération productifs, les collectivités territoriales doivent disposer d'une sphère de compétences clairement définie et d'un soutien financier suffisant de la part des autorités centrales. Des compétences précises allouées à ces subdivisions administratives, couplées à une indépendance financière adéquate, contribue à l'établissement d'interactions efficaces entre les autorités territoriales et nationales.

Les activités de coopération internationale des collectivités territoriales sont à présent encadrées constitutionnellement par le Sénat, d'après l'article 24 de la Constitution, qui stipule que : « Le Sénat est élu au suffrage indirect. Il assure la représentation des collectivités territoriales de la République ». A ce titre, le Sénat s'intéresse à tous les types d'activités de coopération internationale décentralisée, qu'il s'agisse de projets, de jumelages, de partenariats ou d'échanges. Le rôle du Sénat n'est pas de créer des actions de coopération décentralisée mais de les soutenir et de les valoriser. Il s'agit de remplir

un rôle d'impulsion et de promotion, en informant les sénateurs et les acteurs des collectivités territoriales des meilleures pratiques à suivre.

En France, les activités de la coopération décentralisée ont connu un développement important de l'année 2000 à l'année 2008 en raison de plusieurs facteurs, notamment la promulgation de lois facilitant la mise en place de ces dernières. Ces lois ont permis d'étendre les actions pouvant s'inscrire dans le cadre de la coopération décentralisée. Dans un second temps, au cours de cette période, de 2000 à 2008, les collectivités territoriales françaises ont mené de nombreux projets de coopération internationale à destination des subdivisions administratives des pays d'Europe centrale et orientale. Ces projets ont été mis en place à la suite des conséquences négatives de la chute du mur de Berlin sur ces populations européennes, en 1989 (Peyronnet, 2012). Cela a contribué à l'accélération du développement des projets de coopération internationale dans leur ensemble.

La mise en place de projets de coopération décentralisée est également encouragée par les organisations internationales, telle que le CAD (Comité d'Aide au Développement) de l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économique), par exemple. Le soutien des grandes institutions internationales pour les projets des collectivités territoriales est recommandé dans la déclaration de Paris de 2005, au niveau du deuxième principe fondamental de cette charte, nommé l'« alignement » (OECD/DAC, 2010). Ce principe participe à la confirmation du rôle des collectivités territoriales au sein de la coopération internationale car il stipule que les pays donateurs d'aide doivent apporter un soutien aux pays du Sud favorisant l'utilisation de systèmes locaux, dont les collectivités territoriales font partie.

En dernier lieu, les actions de coopération décentralisée des collectivités territoriales s'inscrivent, à leur échelle, dans les objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU. Les projets des pays développés doivent être en adéquation avec les 17 objectifs de développement durable, créés par les Etats membres des Nations Unies, au cours de la Conférence de Rio sur le développement durable de 2012. Ces 17 objectifs définissent le Programme de développement durable des Nations Unies. Leur non-respect expose les Etats concernés à des sanctions qui peuvent être d'ordre économique, comme l'instauration d'embargo par exemple. Les ODD ont remplacé les objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) en 2015. Ils sont axés sur l'amélioration des conditions de vie des populations défavorisées partout dans le monde, à tous les niveaux, par la réalisation d'un plan d'une durée de 15 ans. Tous les champs d'action sont compris dans ce programme de développement, qu'il s'agisse de la pauvreté, de la santé, de l'éducation ou encore de la parité. D'après les Nations Unies, la rapidité et l'efficacité de la mise en pratique de ces mesures restent, dans l'ensemble, insuffisantes jusqu'à présent. La décennie 2020-2030 doit donc marquer le début d'une amélioration de la qualité de l'aide dispensée. La mise en place de projets de coopération décentralisée peut, à son échelle, participer à la réussite de cet objectif.

I.1.2 L'importance du rôle de l'évaluation des projets de coopération décentralisée au sein de la coopération internationale

Comme dans le cadre de la coopération internationale, l'évaluation de projets occupe un rôle déterminant au sein de la coopération décentralisée. En effet, l'évaluation de projets garantit la coordination et la complémentarité des actions des collectivités territoriales entre elles. La cohérence des projets des collectivités territoriales par rapport à ceux des institutions internationales est également assurée par l'évaluation. L'évaluation de projets évite les duplications entre les projets des collectivités territoriales elles-mêmes, ainsi que les répétitions entre les projets entrepris par les collectivités territoriales et ceux des organismes internationaux. Ces résultats sont rendus possibles par le biais du retour d'expérience dont bénéficient l'ensemble des acteurs à la suite d'une évaluation.

En France, la Commission nationale de la coopération décentralisée (CNCD) est l'organisme chargé de la définition du champ d'action des collectivités territoriales en matière de coopération décentralisée, à une échelle nationale. Les compétences des collectivités territoriales par rapport à celles du gouvernement central sont explicitées par la Commission, afin qu'elles soient complémentaires et qu'elles ne se dupliquent pas. Les élus locaux y définissent le rôle des collectivités territoriales à l'international. La Commission, présidée par le Premier ministre, réunit de façon équitable l'ensemble des représentants des associations nationales de collectivités territoriales, ainsi que les ministères en rapport avec la coopération décentralisée. La Commission nationale de la coopération décentralisée est, en définitive, un espace de dialogue entre les représentants de l'Etat et ceux des collectivités territoriales, dont le but est de mieux coordonner leurs actions de coopération et de s'assurer leur complémentarité, en évitant leur duplication.

Dans un second temps, nous allons voir comment le nouvel instrument de financement des projets de coopération décentralisée de l'AFD met également en évidence l'importance de l'évaluation de projets au sein de la coopération décentralisée. Ce dispositif, lancé en 2019, est appelé le Ficol programmatique¹ (Facilité de financement des collectivités territoriales françaises programmatique). Dans le cadre du Ficol programmatique, l'AFD propose un dispositif permettant de financer les projets de coopération des collectivités territoriales. Le Ficol programmatique permet aux collectivités territoriales de développer leur projet de coopération internationale de façon autonome, indépendamment de l'AFD, mais en bénéficiant tout de même de son soutien financier. En contrepartie, pour chaque étape du projet, une évaluation interne respectant les règles de fonctionnement du Ficol programmatique doit avoir lieu. Dans cette évaluation « sont précisés les résultats/effets attendus ainsi que des indicateurs de suivi et d'impact qui identifient les risques du programme et les moyens de les atténuer » (AFD, 2021). Le plus

¹ Lancé en premier lieu en 2014 sous le nom de « Ficol projet », il est révisé à partir de 2019 sous le nom de Ficol programmatique.

grand nombre possible d'acteurs ayant participé au projet doit prendre part à l'évaluation, afin d'en augmenter la pertinence. Ce prérequis montre donc que la programmation d'évaluation de projets de coopération décentralisée est recommandée par les grandes institutions, telles que l'AFD. Après les évaluations internes du projet, une évaluation de projet externe est également prévue par le Ficol programmatique. Cette évaluation de projet doit être effectuée par un acteur n'ayant pas pris part à la réalisation du projet. Le coût de cette dernière est supporté par les financements apportés par l'AFD dans le cadre du programme, afin qu'il ne représente pas une contrainte pour les collectivités territoriales.

En conclusion, on peut voir qu'en proposant un programme de financement aux collectivités territoriales où plusieurs évaluations internes et une évaluation externe sont requises, l'AFD incite indirectement les collectivités territoriales à effectuer des évaluations de projets de manière systématique. Cette démarche confirme le rôle des collectivités territoriales en tant qu'acteur déterminant au sein de la coopération internationale, auquel il est important de communiquer les bonnes pratiques à mettre en place. Le montant de la subvention que l'AFD peut accorder à une collectivité territoriale dans le cadre du Ficol programmatique est compris entre 600 000 et 1,5 millions d'euros (AFD, 2021). En dehors de ce dispositif, l'efficacité des projets de coopération décentralisée peut faire l'objet d'évaluations effectuées par des acteurs extérieurs, telles que des sociétés de conseil par exemple.

Le financement de la coopération décentralisée

En dehors des ressources financières dispensées par des organismes internationaux, tel que le Ficol programmatique, les projets de coopération décentralisée ont accès à d'autres modes de financement innovants. En effet, la loi Oudin-Santini du 9 février 2005 a mis en place le recours à l'utilisation de 1% des ressources budgétaires affectées à l'eau et à l'assainissement pour le financement des projets de coopération décentralisée. Ce mode de fonctionnement a ensuite été élargi au domaine de l'énergie, par le biais de l'amendement Pintat de 2006, puis à la gestion des déchets ménagers, par la loi du 7 juillet 2014.

En 2020, un projet de loi relatif au financement des actions extérieures des collectivités territoriales a été émis par l'Assemblée nationale. Il propose d'ajouter une nouvelle source de financement à la coopération décentralisée, en imposant aux organismes publics chargés des transports de lui allouer 1 % de leurs ressources (Assemblée Nationale, 2020). Il est important de préciser que les paiements de transport affectés aux budgets des services de mobilité ne sont pas compris dans les 1 % des recettes budgétaires accordés à la coopération décentralisée.

I.1.3 Les limites de la portée des projets de coopération décentralisée

Le ministère de l'Europe et des affaires étrangères rencontre toujours des difficultés à obtenir les informations des collectivités territoriales au sujet de leurs actions de coopération internationale, bien qu'elles soient dans l'obligation de lui déclarer leurs projets extérieurs et éligibles à l'aide publique au développement. En effet, l'utilisation de ce mode de financement doit pouvoir être justifiée car elle nécessite l'apport des contribuables (OCDE, 2020). Le non-respect de l'article du Code général des collectivités territoriales (numéro L. 1115-6), précisant qu'elles doivent déclarer leurs actions de coopération internationale, n'est pas sanctionné. Cela peut expliquer pourquoi les déclarations ne sont pas toujours effectuées. En 2019, seules 400 collectivités territoriales françaises ont déclaré leurs projets de coopération décentralisée au ministère de l'Europe et des affaires étrangères, sur un total de 4 700 collectivités territoriales ayant pris part à des activités de coopération internationale. Environ 8 % des collectivités territoriales ont donc déclaré leurs projets. Il s'agissait de 8 régions, 17 départements, 10 métropoles et d'une centaine de communes (Sénat, 2021). Une déclaration systématique des projets de coopération décentralisée au ministre de l'Europe et des affaires étrangères améliorerait la visibilité de cette instance sur ces activités. Cela empêcherait les projets de se dupliquer car le pouvoir central aurait en sa possession toutes les informations nécessaires sur ce secteur de la coopération internationale.

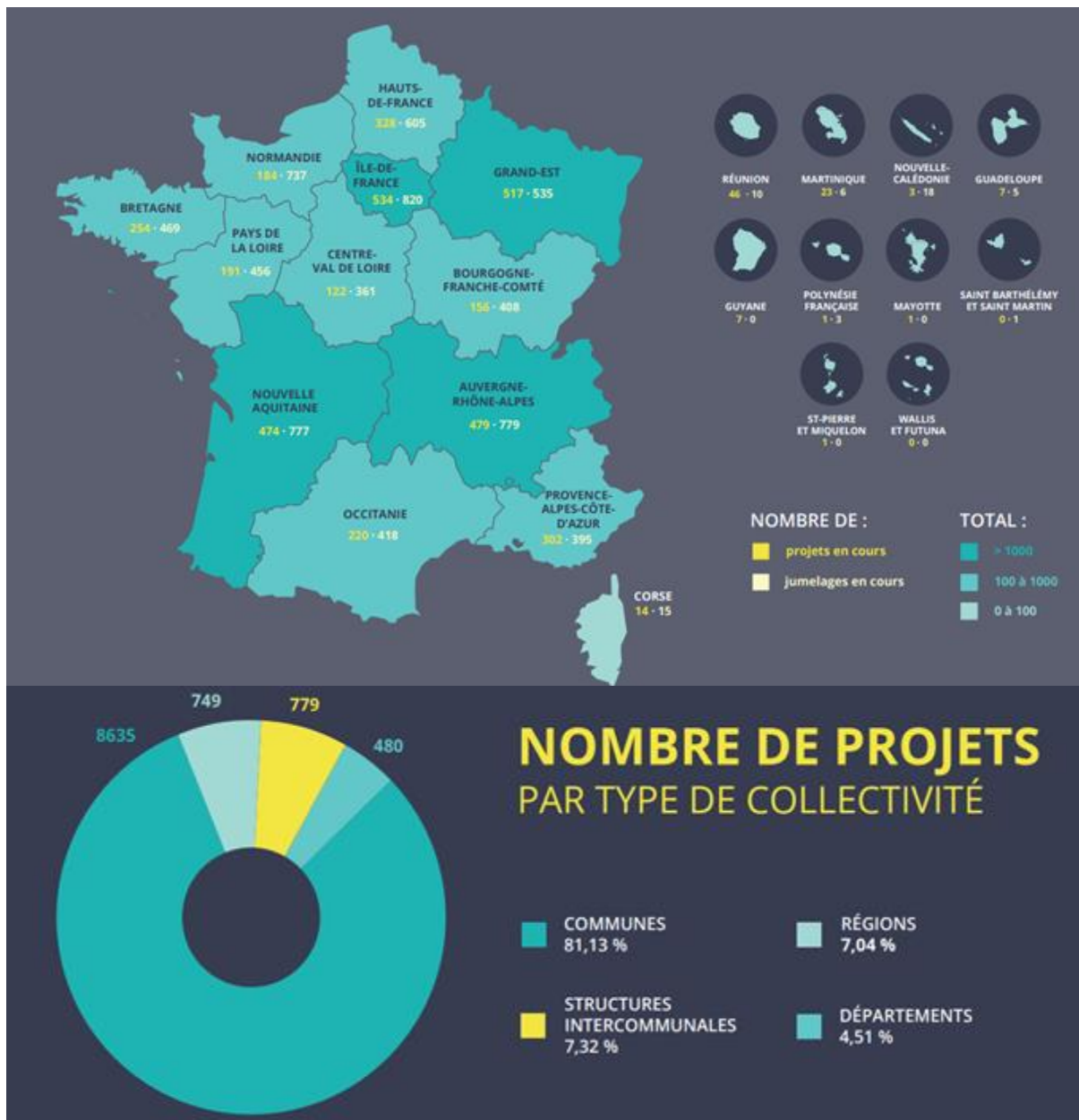
Le fonctionnement de la coopération décentralisée peut également être affecté par les changements d'appartenance politique des élus locaux, qui peuvent entraîner l'arrêt du développement de projets commencés par les représentants précédents. Les changements d'équipes politiques, tels que les élections départementales ou régionales, ayant lieu tous les six ans, peuvent être l'occasion de la suspension de projets de coopération décentralisée.

Enfin, d'après les données du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, en 2019, 4 700 collectivités territoriales françaises prenaient part à 10 440 projets de partenariats à l'international, dans 134 pays. Le financement de ces projets nécessitait des ressources situées entre 700 millions à 1 milliard d'euros. Bien que ces résultats montrent l'implication des collectivités territoriales françaises dans la mise en place d'actions visant au développement international, ils mettent aussi en évidence le fait que seule une faible proportion des collectivités territoriales est impliquée dans ce type de projet. En effet, le pourcentage des collectivités territoriales réalisant des projets de coopération décentralisée, par rapport à la totalité des collectivités territoriales françaises, est de 15 %.

Malgré les limites mentionnées, durant la pandémie de coronavirus, les collectivités territoriales françaises ont su adapter leur méthode de travail à un contexte de crise. Certaines ont pu poursuivre leurs projets de coopération décentralisée, notamment au moyen d'échanges sur des plateformes numériques organisées à l'initiative de l'Association internationale des maires francophones ou Metropolis (Pognaud, 2020). Ces dialogues, effectués par le biais d'outils numériques, ont favorisé la

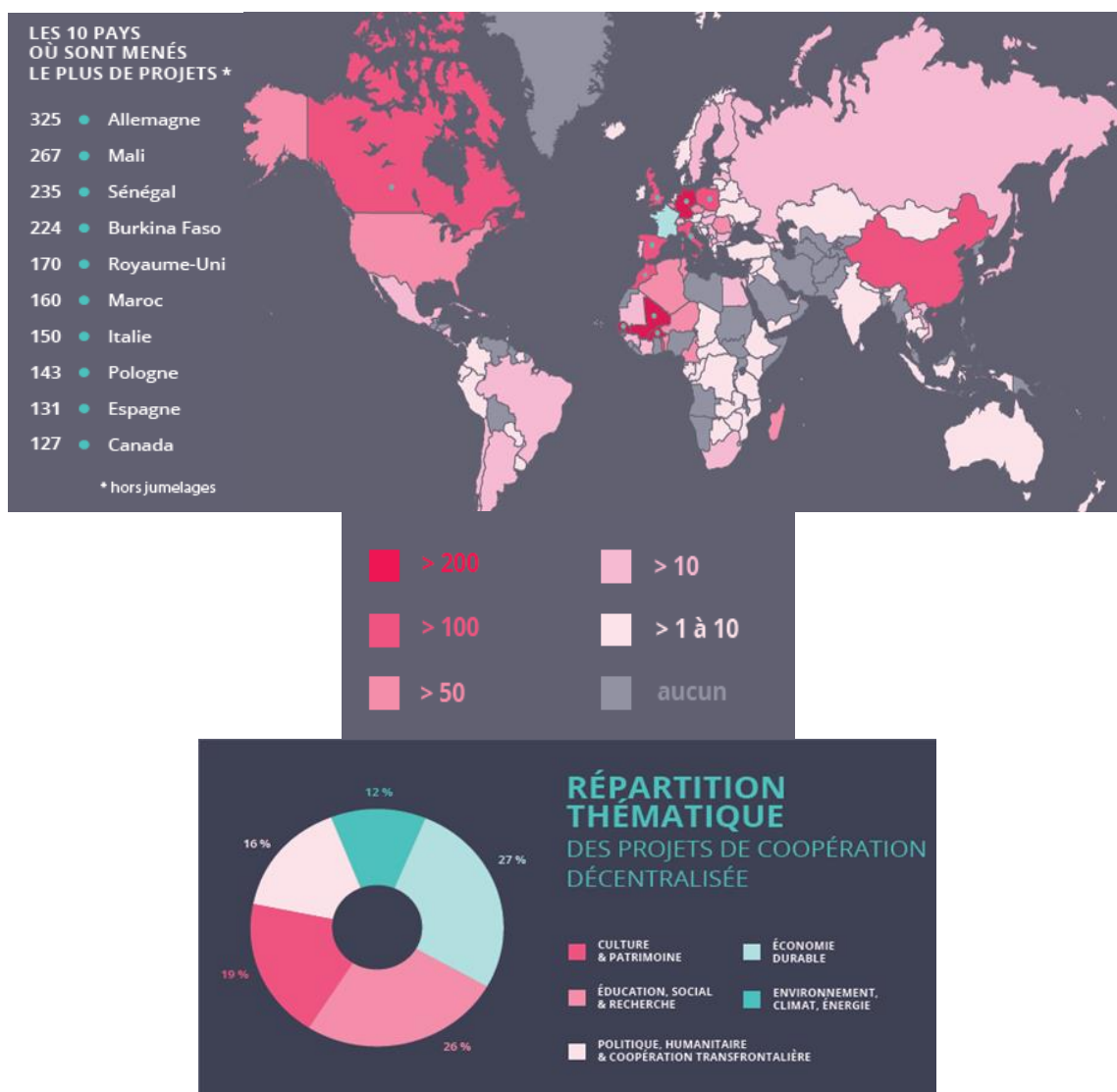
découverte de bonnes pratiques de gestion de crise et de réponses aux besoins pour les collectivités territoriales.

Figure I : Carte du nombre de projets de coopération décentralisée et de jumelages par région, toutes collectivités confondues en 2017



Source : (Sénat, 2021)

Figure II : Carte du nombre de projets de coopération décentralisée par pays en 2017



Source : (Sénat, 2021)

Sur la carte précédente (cf. figure II), on peut voir quels sont les pays du monde où les collectivités territoriales françaises mènent des projets de coopération décentralisée. Cette carte indique que les collectivités territoriales françaises effectuent leurs projets de coopération aussi bien dans les pays du Sud que dans certains pays du Nord. En effet, même si la coopération décentralisée est une contribution des collectivités territoriales françaises au développement des pays à faible revenu du Sud, elles peuvent aussi être amenées à exécuter des projets de coopération dans des pays développés qui en présentent le besoin. De plus, des partenariats entre les collectivités territoriales françaises et étrangères peuvent être établis, ce qui développe les opportunités de rapprochement entre les institutions françaises et étrangères. Ces projets internationaux de coopération décentralisée sont encouragés par la Délégation pour l'Action extérieure des Collectivités Territoriales (DAECT) (Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, 2021).

I.2. Processus et pratique de l'évaluation par des professionnels et acteurs de la coopération décentralisée

Les projets mis en place dans le cadre de la coopération internationale sont ancrés dans un contexte particulier. De nombreux entretiens, menés dans le cadre de la rédaction de ce guide, permettent d'alimenter une réflexion autour des prérequis nécessaires à la pratique de l'évaluation. Le recours à des entretiens avec des professionnels et acteurs de la coopération décentralisée a permis de mener une réflexion sur les méthodes d'évaluation et leur adaptabilité face aux crises. L'expertise d'une diversité d'acteurs illustre les différentes étapes du processus au cours d'une évaluation. Plusieurs acteurs sont impliqués dans la démarche d'évaluation et tentent d'appréhender les éléments liés au contexte de l'évaluation et des projets de coopération internationale. De plus, différents types d'évaluation peuvent être mis en œuvre par les commanditaires de cette démarche. Ils mobilisent alors des moyens humains, des outils et une méthodologie proportionnés à l'enveloppe budgétaire disponible et allouée à l'évaluation. La pratique de l'évaluation peut alors s'articuler autour d'une mission de terrain de l'évaluateur, à laquelle peut cependant être substituée une pratique de visites virtuelles, de mobilisation de consultants locaux ou encore de déploiement de solutions technologiques innovantes telles que l'usage de drones ou de solutions audio-visuelles. Dans quelle mesure la pratique de l'évaluation permet-elle de surmonter les contraintes liées aux crises ? Afin de répondre à cette interrogation, le contexte des projets de coopération internationale sera tout d'abord exploré. Par la suite, les acteurs de la coopération internationale seront présentés et leurs pratiques seront interrogées à travers des exemples concrets d'évaluation.

I.2.1 Les projets de coopération internationale

Les acteurs de la coopération internationale sont organisés en réseaux structurés. Ils sont confrontés à l'impact important de la crise sanitaire de la COVID-19. Leurs pratiques et leurs approches, ainsi que leurs expériences autour de divers projets, dont les évaluations ont été menées dans un contexte de climat insurrectionnel, de tensions, de conflits et de risques sanitaires, furent cruciales afin de maintenir une dynamique de conduite de projets pour le développement. Le processus d'évaluation de ces projets est ancré dans un paysage socio-économique et politique particulier. En effet, les décisions politiques et les transformations socio-économiques ont des répercussions directes sur l'émergence et la conduite de projets. Par conséquent, l'évaluation en tant que pratique évolue en fonction de ces changements.

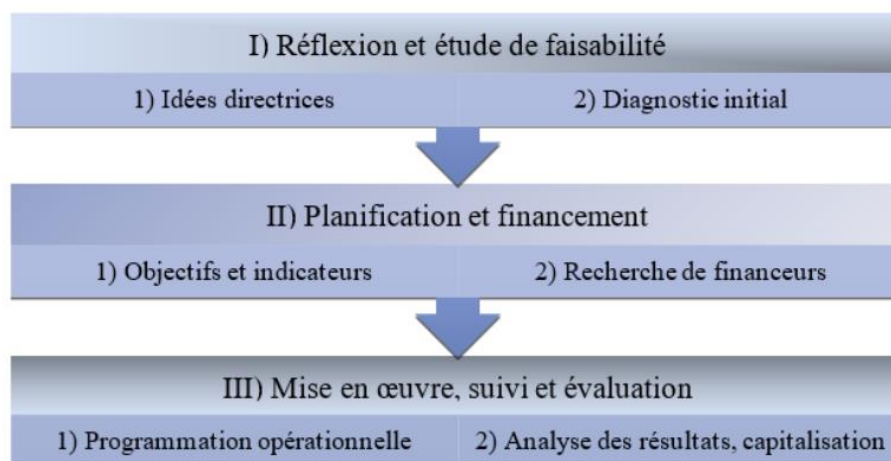
I.2.1.1 La gestion des projets de coopération internationale

La démarche évaluative en tant que pratique est grandement tributaire de la mise en place de projets. Par conséquent, les RRMA et les bailleurs de fonds se mobilisent afin de former et d'accompagner les associations et ONG au montage et à la conduite de projets. Les dispositifs d'accompagnement et de sensibilisation sont proportionnés et ciblés en fonction des situations. L'accompagnement est rendu possible grâce aux partenariats qui existent avec des instituts universitaires, des organismes de recherche et des cabinets d'évaluation qui interviennent à l'occasion de séminaires et de réunions d'échanges.

Parallèlement à ces actions, un des enjeux sous-jacents au niveau des projets de coopération internationale est l'appropriation des projets par les institutions et bénéficiaires locaux directs. Il s'agit d'impliquer les partenaires au Sud dès la conception des projets. En pratique, les différents entretiens que nous avons menés auprès d'évaluateurs révèlent qu'il est très complexe d'adopter une approche participative. C'est-à-dire qu'un nombre important de projets sont déployés sans concertation ou prise en compte de suggestions de la part des populations ou autorités locales. L'association Groupe Huit, qui pratique l'évaluation, souligne le fait qu'il est impératif de tendre vers une démarche de dialogue plus élaborée avec les autorités locales et les populations cibles des projets. Le fait d'instaurer un climat d'échange, de communication et de confiance autour d'un projet permet de créer les conditions de la conduite d'une évaluation.

La formation à la gestion de projet est une thématique récurrente abordée par les différents acteurs de la coopération internationale. Un projet est une réalisation qui a pour objectif de générer de nouveaux biens et services, dans un temps limité. Un projet sera déployé selon des étapes décrites et planifiées : démarrage, planification, déroulement, pilotage, clôture. Dans le cadre d'un projet, des moyens humains, matériels et financiers seront mobilisés à travers un certain nombre d'actions (cf. figure III). Ces actions, programmées dans le temps, auront un impact pouvant être mesuré à différents niveaux et sur une ou plusieurs zones localisées. Un projet répond à des objectifs de contenu, de délai et de budget et a vocation à générer un ou plusieurs résultats.

Figure III : Schéma du cycle d'un projet de coopération internationale



Source : (Centraider, 2020), (Entretien Genestoux, 2021), (Entretien Mestre, 2021)

Les étapes inhérentes aux projets ci-dessus (cf. figure III) sont souvent citées par les différents interlocuteurs du milieu de la coopération internationale, questionnés dans le cadre de ce guide. L'architecture des projets a une influence sur leur bon déroulement. De plus, un enjeu important est l'intégration de l'évaluation au sein de chacune des étapes du cycle de vie d'un projet. C'est-à-dire qu'au stade de la réflexion, il est pertinent de consacrer un temps pour envisager des dispositifs de suivi et d'évaluation (cf. tableau 1).

Tableau 1 : Les éléments fondateurs d'un dispositif de suivi

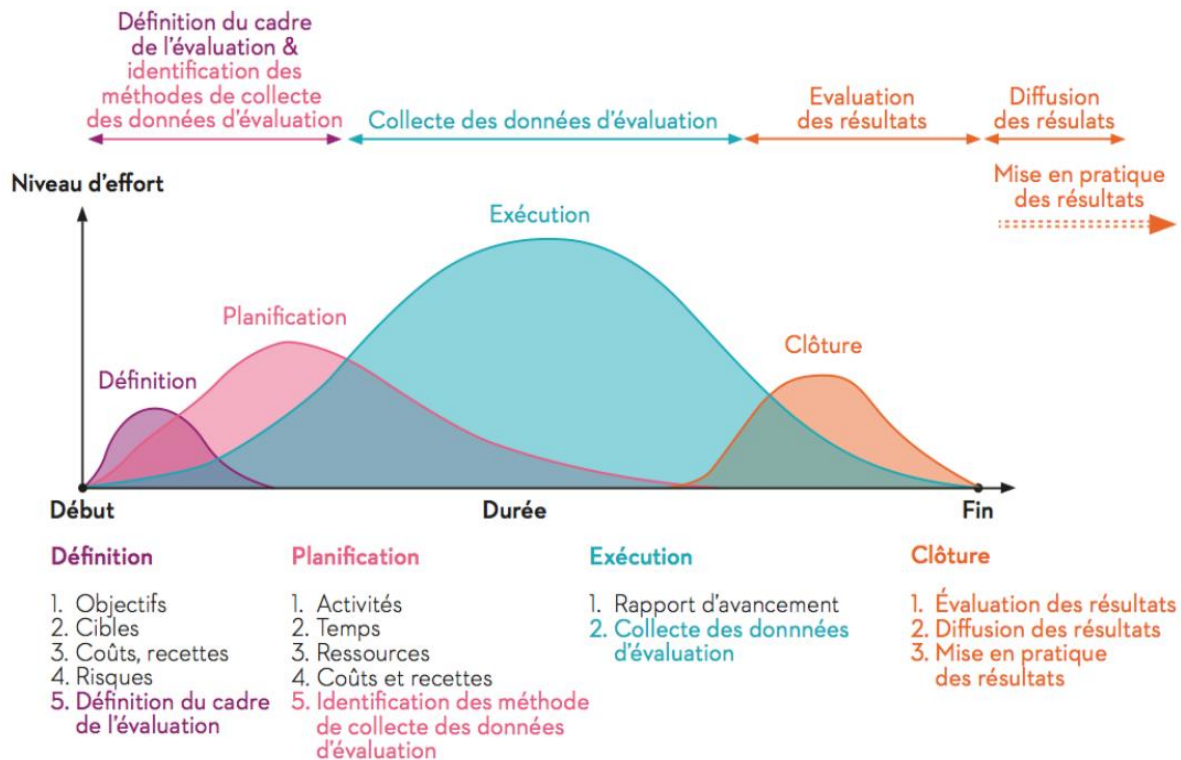
Matrice de planification du suivi							
Résultats escomptés (Effets et produits)	Indicateurs (avec points de repère et cibles indicatives) et autres principaux domaines à suivre	Suivi et évaluation avec méthodes de collecte de données	Calendrier et fréquence	Responsabilités	Moyens de vérification: source et type des données	Ressources	Risques
	Les indicateurs doivent également mentionner les principales priorités telles que le renforcement des capacités et le genre. D'autres domaines-clés tels que les risques identifiés lors de l'étape de planification et autres besoins de gestion doivent également être suivis.	Comment les données sont-elles obtenues? Ex : à travers une enquête, un examen ou une réunion des parties prenantes, etc.	Le degré de précision dépendra des besoins pratiques.	Qui est responsable de l'organisation de la collecte de données et de la vérification de leur qualité et de leur source ?	Préciser systématiquement la source et le lieu où se trouvent les données comme par exemple un institut national	Estimation des ressources nécessaires et de celles engagées pour mener à bien les activités de suivi planifiées.	Quels sont les risques et les hypothèses quant à la réalisation des activités de suivi? Comment peuvent-ils influencer sur les activités de suivi planifiées et sur la qualité des données ?

Source : (PNUD, 2009)

Par la suite, l'élaboration d'un plan de financement du projet ne doit pas occulter la dimension évaluative. Enfin, l'étape de déploiement opérationnel du projet est l'occasion de mettre en place un dispositif de suivi, qui alimente les évaluations éventuelles (cf. figure IV). Ce travail offre des perspectives dans l'optique d'une étude de type retour d'expérience. L'évaluation peut alors jouer le

rôle de pont vers la capitalisation, qui offre un angle de vue orienté davantage vers l'analyse et l'évolution des pratiques à plus long terme.

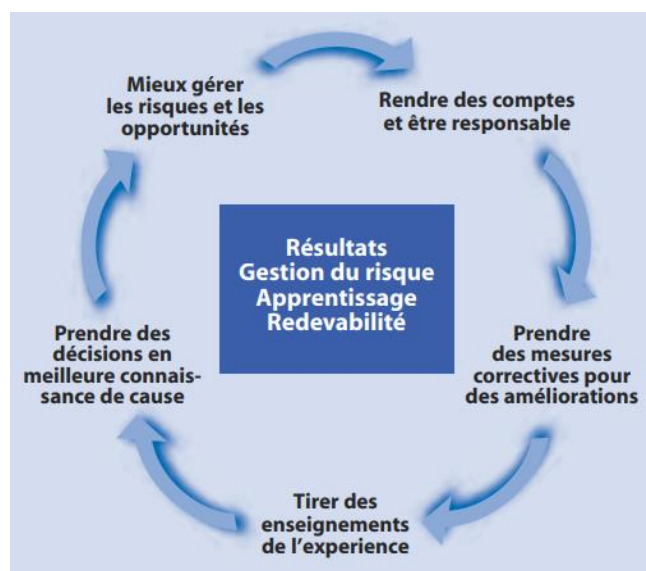
Figure IV : Graphique représentant la place de l'évaluation de fin de cycle au sein d'un projet



Source : (Levrat-Pictet, 2017)

L'évaluation de projet, intégrée au cœur du cycle du projet, favorise l'émergence d'un apprentissage itératif basé sur l'échange et la communication. « Les organismes axés sur l'apprentissage sont des organismes au sein desquels les personnes augmentent sans cesse leur capacité de créer les résultats qu'ils désirent réellement, où se développent des modèles de pensée nouveaux et expansionnistes, où on laisse libre cours aux aspirations collectives et où les gens apprennent continuellement à avoir une vision d'ensemble » (Senge, 2015). Dès lors que des projets structurés sont planifiés, suivis et évalués dans le cadre d'une gestion axée sur les résultats, il est possible de se focaliser davantage sur les enjeux de la pratique de l'évaluation (cf. figure V).

Figure V : Schéma des effets attendus de la gestion de projet et de l'évaluation



Source : (PNUD, 2009)

I.2.1.2 Le réseau de coopération décentralisée face aux crises

L'action extérieure des collectivités territoriales françaises est importante et propice à l'émergence de projets. Les projets de coopération décentralisée sont nombreux au niveau de la zone Afrique, mais aussi en Amérique centrale, dans les Caraïbes et en Amérique du Sud. Le réseau de coopération décentralisée s'étend aussi en Asie et en Europe. Le continent africain est propice à la conduite de projets de coopération internationale. Cette zone se caractérise par une forte croissance démographique. De plus, le continent africain doit répondre à plusieurs enjeux globaux, tels que la lutte contre le changement climatique. L'alimentation, la santé, l'éducation et l'orientation des villes vers un modèle de développement soutenable, sont des défis majeurs à relever sur ce territoire. Au sein de la zone Afrique, les cinq pays nommés G5 Sahel, que sont le Mali, la Mauritanie, le Niger, le Burkina Faso et le Tchad sont particulièrement vulnérables et figurent tous parmi les pays les moins avancés (PMA).

La zone du Sahel est confrontée à de nombreuses difficultés liées notamment aux attaques terroristes et aux changements climatiques. Un effort important est nécessaire sur le plan du développement économique. Des projets sont déployés afin de satisfaire les besoins les plus urgents exprimés par les populations, soutenir le redémarrage de l'activité économique, favoriser le retour de la légitimité de l'action publique et le renforcement de l'État de droit et appuyer l'action légale des collectivités sahéliennes. Ces projets ont vocation à être multipliés et la situation de crise multidimensionnelle sur ce territoire implique une grande adaptabilité afin de mener à bien les évaluations liées aux projets pour le développement. La coopération décentralisée peut jouer un rôle particulier, en apportant une réponse

aux enjeux présents sur cette zone. Une meilleure appropriation des projets par leurs bénéficiaires est un levier qui permet une meilleure adaptation des projets aux besoins et contextes locaux. Par conséquent, le contournement d'éventuelles défaillances de l'Etat est alors possible.

La crise de la COVID-19 a bousculé les certitudes, les façons de faire, les horizons, mais surtout elle a aggravé la situation de millions de personnes qui se sont trouvées fragilisées sur le plan social, psychologique, sanitaire, mais surtout sur le plan économique. Confinement, quarantaine, rupture des flux de personnes et de marchandises, diminution voire disparition de pans entiers d'activité et développement de l'insécurité dans de nombreux territoires ont accentué la vulnérabilité de nombreuses personnes, associations, organisations, collectivités territoriales et nations. Cette crise a mis en exergue l'importance du local, du territoire et de ses acteurs pour construire, développer et trouver des solutions soutenables.

Le 11 mars 2020, l'épidémie de coronavirus est déclarée pandémie mondiale par l'OMS (Organisation mondiale de la santé). Cette pandémie impacte directement les projets de coopération internationale. Par conséquent, la crise sanitaire entraîne l'annulation de manifestations, la mise en place de mesures de confinement et de couvre-feu, ainsi que la fermeture des frontières dans de nombreux pays. Cela déstabilise le système économique mondial et les répercussions sont immédiates pour les partenaires et les projets de coopération internationale.

Le RRMA (réseau régional multi-acteurs de la coopération et de la solidarité internationales) présent en Normandie, nommé Horizons Solidaires nous a fait part de son retour d'expérience, à l'occasion d'un entretien. Horizons Solidaires, en tant qu'organisme accompagnant des associations, ne mène pas directement des projets de coopération décentralisée. Cependant, il ressort de nos échanges que le contexte de crise sanitaire se répercute de manière variable sur les acteurs de la coopération internationale. En effet, les projets lancés préalablement à la crise sanitaire par les associations normandes, qui bénéficient d'une expérience importante, ont pu continuer dans le contexte de la crise de la COVID-19. Leurs capacités d'adaptation à la crise sont importantes et elles montrent un bon niveau de résilience. Elles parviennent à piloter à distance leurs projets, dès lors que des relations ont été nouées avant la crise sanitaire. Cependant, il est complexe de lancer des projets dans un contexte de crise, notamment pour les nouveaux acteurs, plus vulnérables. Horizons Solidaires a participé activement à la production d'une étude menée par l'ensemble des RRMA, afin de tenter de mettre en évidence les leviers à actionner afin de s'adapter à la situation.

Les RRMA ont effectué une étude parue en juin 2020 afin de mesurer l'impact général de la crise sanitaire. Il s'agit d'une enquête menée grâce à des formulaires de questions dématérialisés, transmis aux différents acteurs de la coopération internationale en France. Les résultats obtenus montrent qu'au

niveau inter-régional, près de trois quarts des acteurs déclarent avoir suspendu ou reporté leur projet. Cette tendance est encore plus forte pour les collectivités territoriales (89 %).

La perte de liens, l'arrêt des missions de terrain et le risque sanitaire (absence de masques, gel hydroalcoolique) pour les équipes sont les principaux facteurs évoqués par de nombreux acteurs questionnés. Les difficultés pour le suivi et l'évaluation des projets et l'impossibilité logistique d'acheminer du matériel, sont aussi des éléments récurrents, révélés par l'enquête. La moitié des acteurs questionnés rencontrent des difficultés d'accès au terrain et aux bénéficiaires et certains d'entre eux évoquent un désengagement d'une ou de plusieurs parties prenantes des projets menés à l'international (partenaires, institutions, autorités ou bénéficiaires) durant la crise de la COVID-19.

Une fragilisation des liens de coopération tant au niveau des projets à l'international qu'au niveau de la vie interne des organisations est observable. Plusieurs acteurs ont rencontré des difficultés pour entretenir des relations avec leurs partenaires. Ces liens de coopération, matérialisés notamment par les acteurs de la mobilité et des transports, ont été directement atteints par la fermeture des frontières. Le volet financier est aussi une préoccupation propre à l'ensemble des acteurs. Un peu plus de la moitié des répondants déclarent d'ailleurs être affectés par la crise d'un point de vue financier. Cet impact est évoqué par 61 % des acteurs associatifs alors que cela concerne 22 % des collectivités territoriales.

Durant cette période de crise sanitaire, les partenaires publics nationaux, régionaux, départementaux et locaux ont fait preuve de souplesse. Cela s'est manifesté par l'élargissement des périodes de dépôt de projets ou encore le maintien de financements. Pour les associations ne touchant pas ou peu d'aides publiques, la levée de fonds privés est essentielle au maintien de leurs activités. Cette levée de fonds fut particulièrement perturbée par l'interdiction, pour des raisons de sécurité sanitaire, d'organiser des manifestations permettant de collecter des fonds. Le report et la suspension de projets, fréquents à l'échelle régionale, peuvent aussi être des facteurs explicatifs des difficultés de trésorerie révélées, qui impactent directement les projets.

Cependant, depuis le début de la crise sanitaire, une orientation des projets de coopération internationale vers la thématique de la santé est observée. En pratique, des appels à projets orientés vers les enjeux de santé et de sécurité sanitaire voient le jour et se multiplient. Plusieurs projets menés permettent la construction d'infrastructures pour la santé. La fourniture de masques et de gel hydroalcoolique, mobilisant des acteurs locaux au Sud sont aussi des activités menées dans le cadre de projets de coopération internationale, tout comme les projets visant à permettre la vaccination de populations vulnérables. Plusieurs projets ayant pour but initial la lutte contre la pandémie ont permis de renforcer les infrastructures de santé au Sud de manière générale.

I.2.2.3 Dynamique politique autour de l'évaluation et perspectives

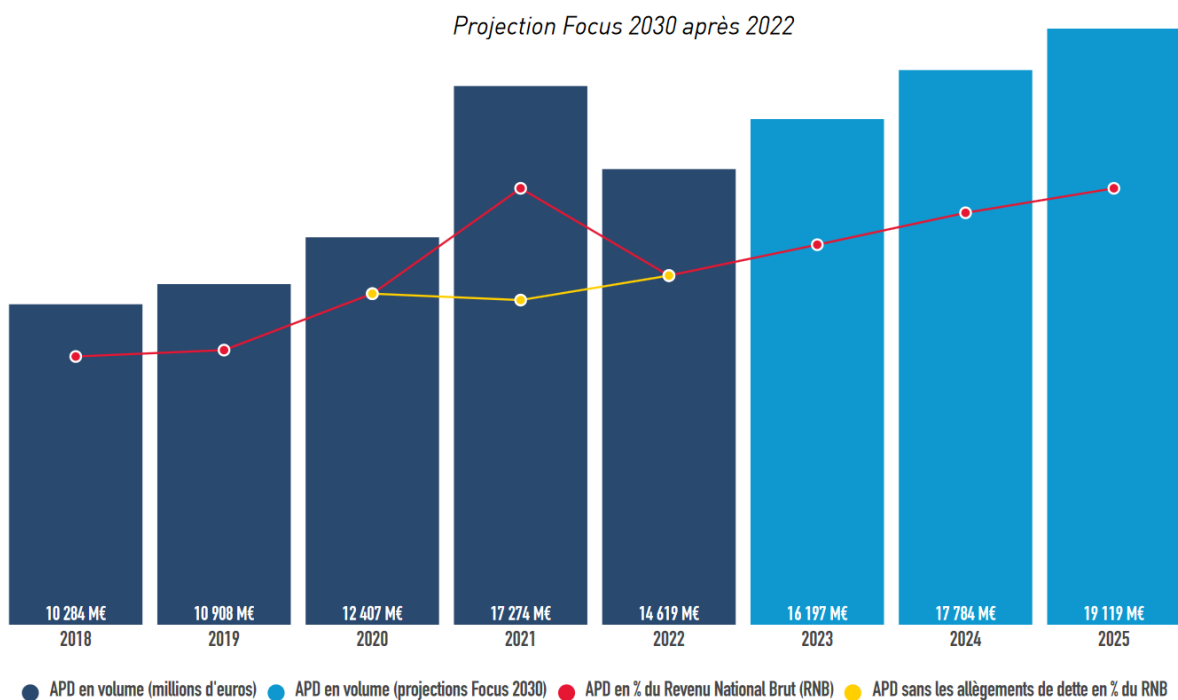
L'évaluation est un ensemble d'actions ordonnées qui vont permettre d'étudier la qualité d'un projet. Les principaux objectifs de l'évaluation sont la redevabilité et l'apprentissage. De nombreux projets de coopération internationale mobilisent un appui technique ou financier de la part de bailleurs, d'institutions publiques, de ministères, de départements ou de régions. De plus, des acteurs privés ou publics sont parfois sollicités pour contribuer aux projets. Dans une logique de transparence et afin de garantir une visibilité satisfaisante du statut d'un projet, il est nécessaire d'avoir recours à l'évaluation. L'évaluation mobilise un ensemble d'acteurs. Les bailleurs, associations ou ONG sont souvent commanditaires d'une évaluation mais ils sont aussi des utilisateurs de l'évaluation. Les organisations porteuses de projets sont aussi des utilisatrices de l'évaluation. Un suivi rigoureux des étapes du processus d'évaluation va permettre à chaque utilisateur de tirer profit de l'évaluation. L'objectif étant que l'évaluation puisse orienter les actions futures.

La finalité de l'évaluation correspond à la fonction d'apprentissage et de reddition de comptes. Par exemple, il peut s'agir de contribuer à améliorer un projet, une politique, une procédure, un programme ou encore une technique d'aide. L'évaluation a aussi vocation à être un outil d'aide à la décision. Elle peut permettre de décider de la poursuite ou de l'abandon d'un projet ou d'un programme et de rendre compte de l'utilisation des dépenses d'aide aux parties prenantes, mais aussi aux contribuables. L'évaluation peut avoir pour objectifs de vérifier des résultats (produits, aboutissement, impact) et d'apprécier l'efficacité, l'efficience et la pertinence d'une intervention particulière en matière de développement. Il s'agit de dégager des constatations, des conclusions et des recommandations à propos d'un ou plusieurs projets de coopération internationale, pouvant parfois s'inscrire dans le cadre d'une politique ou d'un programme. Le contexte de l'évaluation de projet de coopération internationale en France est favorable à la pratique de l'évaluation, qui tend à prendre une place prépondérante, notamment dans le champ des politiques publiques. La France a d'ailleurs alloué 12,4 milliards d'euros à l'Aide Publique au Développement (APD) en 2020. Cette somme correspond à 0,53 % de son PIB.

A l'été 2021, la France adoptera une nouvelle loi encadrant sa politique d'aide au développement. Elle concerne la programmation relative au développement solidaire et à la lutte contre les inégalités mondiales, ou loi « développement solidaire ». Cette nouvelle loi revêt un caractère central en matière de coopération au développement et de solidarité internationale. Elle prévoit l'atteinte du seuil de 0,7 % du PIB alloué à l'APD, d'ici 2025. Enfin, le projet de loi renforce la redevabilité de la politique de partenariat, en introduisant des indicateurs de résultats, une commission d'évaluation de la politique française de développement et une revue annuelle au Parlement, de la mise en œuvre de la politique. De plus, la loi prévoit la mise en place d'une base de données libre, accessible en ligne et qui regroupe les informations relatives à l'APD mise en œuvre par l'État français et les opérateurs dont il assure la

tutelle. Cette nouvelle loi a donc vocation à consolider la démarche évaluative, tout en favorisant la transparence et la communication. En 2021, conformément à l'engagement du président de la République de rehausser les moyens de la France pour protéger les biens publics mondiaux, l'APD française augmente pour la sixième année consécutive. Cette hausse est de l'ordre de 2,3 milliards d'euros supplémentaires, depuis mai 2017. En 2021, l'aide-projet, qui permet de financer des projets concrets sur le terrain, a été multipliée par trois par rapport à 2019. Des initiatives récentes viennent aussi renforcer la coopération internationale telle que le FID (Fonds d'innovation pour le développement). Inauguré le 17 décembre 2020 lors du premier Conseil présidentiel de développement, le FID consiste à impulser, accélérer et déployer à large échelle des solutions innovantes à haut potentiel de transformation, en réponse aux défis mondiaux majeurs en matière de développement.

Figure VI : **Histogramme représentant la trajectoire de l'aide publique au développement de la France pour 2018-2025**



Source : (Focus 2030, 2021)

Il n'y a pas de restrictions particulières quant aux innovations possibles. Elles peuvent être des innovations techniques, sociales, environnementales, de gouvernance ou de processus. Le FID concentre son action en ciblant davantage les secteurs de l'éducation, de la santé, de l'environnement et de l'égalité de genre. Ce fonds est doté pour l'exercice 2021 d'un budget de 15 millions d'euros. Il financera exclusivement sous forme de subventions, des propositions de projet émanant d'institutions de recherche, d'ONG, de gouvernements ou d'entreprises.

Parallèlement à cela, à l'échelle des collectivités territoriales françaises engagées dans la coopération internationale, il y a un impératif. En effet, les collectivités doivent déclarer chaque année auprès de la Commission nationale de la coopération décentralisée, les montants qu'elles ont consacré à l'APD. De plus, les collectivités territoriales reçoivent des subventions en dehors du cadre de l'APD, par le biais de subventions obtenues de la part de l'Union européenne ou des Ministères français. L'évaluation de projet de coopération internationale va donc mobiliser directement des acteurs évoluant dans un contexte économique et politique dynamique, offrant de nouvelles perspectives d'innovation tant au niveau des projets qu'au niveau de la pratique des évaluations. Les entretiens menés avec l'organisation Efficoop, qui pratique l'évaluation, soulignent le fait que les nouvelles directives en faveur de la démarche d'évaluation offrent de nombreuses perspectives. Parallèlement à cela, afin de réunir des conditions favorables à la conduite des évaluations, l'enjeu de la perception de l'échec doit être traité. En général, un échec ou un dysfonctionnement au niveau d'un projet est souvent perçu négativement. Cependant, l'enjeu est de transformer l'échec en opportunité d'apprentissage. La peur de l'échec, et du jugement qui en découle, peut être source de conflits. Ces derniers peuvent être alimentés par des comportements de rupture avec une organisation ou de rétention d'information. En somme, outre les initiatives en faveur de l'évaluation, il est nécessaire d'instaurer un climat positif de confiance autour des parties prenantes d'un projet. Cela est une condition afin de garantir l'adhésion de tous les acteurs participant à l'évaluation.

I.2.2 Les prérequis pour programmer une évaluation

L'évaluation de projet de coopération internationale s'inscrit dans un contexte institutionnel et politique particulier. Elle tend à prendre une plus grande place dans le champ économique et politique. De plus, les évaluations évoluent vers un modèle participatif, dans lequel divers acteurs sont impliqués conjointement. En fonction des activités induites par les projets et de la configuration des jeux d'acteurs, plusieurs types d'évaluations existent. Ils mobilisent divers moyens.

I.2.2.1 Les acteurs mobilisés pour l'évaluation

Les partenaires techniques et financiers

Les bailleurs sont des acteurs indispensables pour l'animation des réseaux régionaux multi-acteurs pour la coopération internationale et la solidarité. Ils participent aux rencontres organisées par les réseaux régionaux multi-acteurs et favorisent la cohésion et la communication autour des projets. Les bailleurs, tels qu'YCID, financent des projets de coopération internationale et peuvent fournir un accompagnement tant au niveau technique qu'au plan de la formation. Ils fournissent une aide financière

à des associations et ONG, afin de mener à bien des projets, directement sur le terrain. Les bailleurs jouent un rôle dès la phase d'émergence des projets. Ils peuvent sélectionner et accompagner les projets les plus en accord avec les critères requis qu'ils précisent et communiquent à leurs partenaires. L'accompagnement prend souvent la forme d'une participation au financement d'un projet, mais un soutien logistique et technique peut aussi être mis en place. Ainsi, un bailleur peut sensibiliser et former les associations porteuses de projets à divers aspects, dont les dispositifs de suivi intégrés aux projets, qui concourent à préparer la phase d'évaluation.

Les bailleurs ont un rôle important dans le processus d'évaluation. Ils commandent souvent les évaluations et peuvent financer intégralement ou partiellement ces dernières. Les bailleurs mobilisent leurs réseaux de partenaires afin de sélectionner une organisation, chargée directement de l'évaluation. De plus, face à des situations complexes telles que des crises sanitaires ou politiques, les bailleurs peuvent faire évoluer les modalités contractuelles d'exécution d'une évaluation. Un prolongement ou une modification des délais de production des livrables ou de leur nature est alors possible grâce à cet acteur. Ce rôle devient crucial dès lors que les déplacements sur les lieux d'exécution des projets sont impossibles. La mise en place d'un format d'évaluation à distance est alors possible. Les bailleurs mettent aussi en place des comités de suivi de projet, puis y participent. Ils communiquent alors sur divers aspects des projets et entretiennent un dialogue soutenu avec les évaluateurs et les associations porteuses de projets.

Les évaluateurs sur le territoire français

Des groupes d'experts et de consultants, des centres de recherche affiliés à des universités, ou encore des associations et cabinets spécialisés exercent sur le territoire français l'activité d'évaluation de projets. Dans le cadre de la réalisation de ce guide, plusieurs consultants et experts de la coopération internationale et de l'évaluation de projet ont fait part de leur expérience pratique, en lien avec l'évaluation de projet en temps de crise. Parmi ces nombreux participants, il y a l'IRAM (Institut de Recherches et d'Applications des Méthodes de développement). Ce bureau d'étude à statut associatif mène différents types d'évaluations, dont l'évaluation d'actions de développement, à toutes les étapes d'un projet et à différentes échelles géographiques. De même, certaines évaluations concernent les politiques publiques au Sud, la stratégie et les instruments de coopération au développement. De plus, les évaluations rétrospectives conduites par l'IRAM servent parfois de base à l'élaboration de stratégies sectorielles ou géographiques des maîtres d'ouvrage nationaux et régionaux et de leurs partenaires techniques et financiers.

L'IRAM accompagne aussi ses partenaires dans le suivi-évaluation de projets, programmes ou politiques, tant dans la conception que dans la mise en œuvre de ce type d'instruments. L'institut

combine analyses qualitatives, quantitatives, statistiques et économétriques. L'IRAM apporte sa contribution aux activités des réseaux français d'expertise en évaluation tels que le réseau Impact, la Société Française d'Évaluation ou encore le F3E (Fonds pour la promotion des Etudes préalables, Etudes transversales, Évaluations). Le F3E est un réseau d'acteurs de la solidarité et de la coopération internationale. Multi-acteurs, il rassemble plus de 85 organisations françaises membres. Il s'agit d'ONG, de collectivités territoriales, de réseaux, de fondations et de syndicats ayant un lien fort avec la démarche d'évaluation. En plus d'être un réseau référent en matière d'évaluation des pratiques, le F3E propose des méthodologies innovantes complémentaires, vectrices de changement et de réduction des inégalités. De plus, d'autres organisations spécialisées telles que le CIEDEL (Centre International d'Etudes pour le Développement Local), Efficoop et Groupe Huit nous ont aussi fait part de leur vision et de leurs activités récentes en termes d'évaluation.

Le CIEDEL est un institut universitaire et professionnel de formation et d'appui aux acteurs du développement local, territorial, et de la solidarité internationale, associé à l'Université Catholique de Lyon. Il travaille en étroite collaboration avec les acteurs du développement local, les collectivités territoriales, les organisations de la société civile, les acteurs économiques et les institutions publiques. A partir de ses pratiques de terrain, le CIEDEL élabore des innovations méthodologiques, mais aussi institutionnelles. Le CIEDEL est à l'origine de la conception des RRMA (Réseaux Régionaux Multi-Acteurs), qui sont de véritables dispositifs d'appui aux acteurs de la coopération et du développement international en France. La méthode d'évaluation du CIEDEL est en accord avec les principes développés par Charles Hadji qui propose une vision originale du concept d'évaluation. Pour cet auteur, l'enjeu de l'évaluation est d'éviter un double écueil. Il s'agit d'éviter de produire une analyse savante, totalement déconnectée des réalités de terrain. De plus, le deuxième piège à éviter est de tendre vers un recueil de conseils gratuits et de recettes non fondées. Dans ce cas, l'évaluation perd de son efficacité car elle prend la forme d'une suite de prétentions et de bonnes pratiques, en occultant les mécanismes et le contexte qui mènent à un constat. La bonne pratique de l'évaluation est présentée comme celle qui « s'attache à analyser les pratiques pour dégager les grandes intentions qui les sous-tendent, afin de pouvoir décrire des jeux cohérents par rapport à ces intentions. Ainsi, une théorie enracinée dans la pratique permet-elle de définir les règles d'une pratique mieux assurée et de repérer les principaux pièges qui guettent l'évaluateur. »

Présente sur le secteur de l'évaluation de projet, l'organisation Efficoop pratique de même des évaluations qui sont réalisées avant (ex-ante), pendant (en cours), ou après (en fin de projet ou ex-post) les différents projets selon les attentes spécifiques du partenaire commanditaire. Les activités autour de l'évaluation peuvent être la participation à des jurys d'attribution de financement, la réalisation de missions de terrain pour l'évaluation de programme, projet ou microprojet de développement ou encore l'évaluation de dispositif institutionnel.

Groupe Huit est aussi une organisation qui produit des évaluations et qui est spécialisée dans l'étude des villes et territoires dans les pays émergents et en développement. La structure conseille les acteurs publics et privés dans la mise en place de nouvelles stratégies d'organisation, de gestion et de développement de leurs territoires. La particularité de Groupe Huit est son positionnement sur le secteur du développement urbain.

Les évaluateurs, consultants et intermédiaires jouant le rôle de relais locaux

L'évaluation mène parfois à la mobilisation de consultants locaux, ayant une proximité géographique directe avec le lieu d'exécution d'un projet. Les consultants locaux peuvent alors travailler directement dans leurs localités, en collaboration avec un évaluateur basé en France, qui pilote l'évaluation et coordonne les actions dans le cadre d'une collaboration Nord/Sud. Les associations ou ONG déployant les projets ont souvent des représentants locaux qui participent activement au suivi des projets et à la remontée d'information du terrain. La prise de contact avec ces relais locaux est indispensable pour disposer d'une information récente, au plus proche de l'action.

Les associations porteuses de projets et micro-projets

Les porteurs de projets sont chargés de la mise en œuvre des actions d'exécution des projets. De plus, ces associations disposent souvent d'un réseau de partenaires sur le site des projets. Les projets peuvent être impactés simultanément par une ou plusieurs crises. Certaines activités sont entravées ou annulées et les porteurs de projets sont sensibles à la démarche d'évaluation. En effet, les crises génèrent de l'incertitude et les actions de suivi et de pilotage des projets par les associations ou ONG peuvent être perturbées. L'expérience des associations dont les projets ont fait l'objet d'une évaluation à distance est donc importante. La mise en place d'un dispositif de suivi fait souvent partie des prérogatives des porteurs de projets qui sont sensibles à la bonne conduite des projets qu'ils déploient. La crise sanitaire atteint donc aussi les associations, qui peuvent subir un impact au niveau de leurs dispositifs de suivi. Cependant, la mise en place d'un outil de suivi et d'évaluation adapté n'est pas simple et les difficultés rencontrées par les associations sont multiples. En outre, de nombreuses associations et ONG commandent des évaluations dites internes afin de questionner leurs propres réalisations.

Les réseaux régionaux multi-acteurs

Les bailleurs et associations en France s'organisent et communiquent au sein de réseaux régionaux multi-acteurs pour la coopération internationale et la solidarité (cf. figure VII). Depuis 1990, plusieurs régions françaises ont mis en place des dispositifs régionaux d'échange, d'appui et de concertation

multi-acteurs de la coopération internationale. Cette initiative conjointe rassemble l'État, les collectivités territoriales et certaines associations pour un objectif commun. Chacun de ces réseaux se retrouve autour de trois spécificités qui fondent une identité commune. Leurs actions sont ancrées dans le territoire régional. De plus, leurs objectifs, dans un esprit de service public, sont d'améliorer la qualité des actions de coopération internationale et de contribuer à l'ouverture internationale des habitants de leurs territoires. Enfin, ils animent un réseau multi-acteurs composé d'associations, de collectivités territoriales, d'établissements d'enseignement, de structures d'éducation, d'établissements publics et de divers acteurs économiques. Ces échanges s'inscrivent dans une dynamique de partage, de travail collaboratif, de concertation et de subsidiarité. Cela se matérialise par la mise en œuvre de plusieurs activités. Il s'agit de l'identification des acteurs clé de la coopération au sein de bases de données et de la production et de la diffusion d'informations. De plus, l'activité d'appui aux porteurs de projet est importante et comprend des actions de formation, de conseil et d'appui méthodologique. Enfin, l'activité d'animation des échanges et de concertation entre les acteurs permet la capitalisation d'expériences, la mutualisation et la création de synergies entre acteurs.

Figure VII : Carte des réseaux régionaux multi-acteurs pour la coopération internationale en France



COOPÉRATIONS & SOLIDARITÉS INTERNATIONALES LES RÉSEAUX RÉGIONAUX MULTI-ACTEURS

* Autres réseaux dédiés à la coopération et à la solidarité internationale



Source : (Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, 2018)

I.2.2.2 Le choix initial entre différents types d'évaluations

Dès lors que les acteurs intervenant dans le cadre d'une évaluation sont identifiés, et que leur rôle est appréhendé, le commanditaire d'une évaluation effectue un premier arbitrage afin de s'orienter vers le type d'évaluation qui correspond le mieux à ses attentes et aux moyens qu'il souhaite déployer. Bien que le choix initial du type d'évaluation puisse être amené à évoluer, le commanditaire doit cependant formaliser ces attentes et s'orienter vers un type d'évaluation. Il s'agit par conséquent d'un point de départ fondateur préalable au lancement du processus d'évaluation.

Les évaluations peuvent avoir lieu à différents stades d'avancement des projets. Ainsi, une évaluation à mi-parcours ou évaluation *en cours* est l'occasion de faire un point sur le déploiement d'un projet et son pilotage au milieu du temps du projet. Ce type d'évaluation offre la possibilité de mettre en place d'éventuelles mesures correctrices, le projet n'étant pas arrivé à échéance.

De nombreuses évaluations ont lieu en fin de projet. Il s'agit d'évaluations ex-post, qui se déroulent après la clôture du projet. L'intérêt de ce type d'évaluation est qu'il offre des opportunités de prise de recul sur un projet qui a eu lieu. L'analyse de la pérennité et de l'impact du projet est aussi facilitée par le fait que le projet est connu par les populations bénéficiaires qui ont un meilleur niveau d'appropriation du projet.

Les évaluations peuvent être internes. C'est-à-dire que l'acteur qui met en place le projet l'évalue en mobilisant ses membres, qui font partie intégrante de la structure qui met en œuvre le projet. Dès lors que des évaluateurs extérieurs à l'organisation sont mobilisés, il s'agit d'une évaluation dite externe. L'évaluation externe apporte un regard extérieur sur le projet et est souvent préconisée. Lorsque plusieurs acteurs de la coopération internationale sont mobilisés pour produire une évaluation sur un ou plusieurs projets, l'opération est qualifiée d'évaluation participative ou conjointe. Certains types d'évaluations peuvent être complémentaires entre eux. Pour un projet mené, il est par exemple possible de mettre en place une évaluation de mi-parcours et une autre évaluation en fin de projet. Une association porteuse de projet peut aussi évaluer son propre projet grâce à une évaluation interne pratiquée à mi-parcours. Cette configuration permet d'impliquer l'association à l'enjeu du suivi et de l'évaluation. Par la suite, une évaluation externe peut être sollicitée. L'évaluateur externe disposera alors des informations et analyses extraites de l'évaluation de mi-parcours, ce qui est un atout important pour une évaluation plus approfondie et complète. Plusieurs évaluateurs confirment qu'ils axent leurs évaluations sur d'autres évaluations menées sur le même projet dès que la situation le permet. Cela permet de cibler les éventuelles thématiques ou enjeux qui n'ont pas pu être abordés précédemment afin d'approfondir l'aspect analytique de l'évaluation.

I.2.2.3 Les moyens au service de l'évaluation et le choix des évaluateurs

Lorsqu'un acteur de la coopération internationale envisage de procéder à une évaluation de projet, il recense les moyens dont il dispose ou qu'il pourrait mobiliser. De plus, chaque acteur a une vision spécifique des modalités et du type d'évaluation qu'il serait pertinent de mener. Certains organismes sont financés en fonction des sommes qu'ils ont décaissées afin de soutenir divers projets. Ce type d'organisme accordera par conséquent une grande importance à la justification des flux financiers. Des évaluations seront alors systématiquement programmées, immédiatement à la fin du cycle des projets.

Le financement de l'évaluation est un enjeu majeur auquel les commanditaires d'évaluation doivent apporter des réponses en amont de la démarche évaluative. Il est aussi possible d'envisager une réflexion sur l'opportunité d'intégrer des dispositifs de suivi au service de l'évaluation, directement dans les budgets des projets menés. Il est difficile de délimiter un ordre de grandeur concernant le coût d'une évaluation. Il sera nécessairement différent pour un projet très lourd avec beaucoup d'infrastructures, comparativement à un projet centré sur la formation. Cependant, dès lors que le coût d'une évaluation ou d'un dispositif de suivi représente plus de 25 % du budget total d'un projet, il y a un potentiel déséquilibre.

Afin de maîtriser les coûts inhérents à l'évaluation, les commanditaires doivent s'inscrire très tôt dans une véritable stratégie de financement et de déploiement des moyens pour l'évaluation. Le coût total d'une évaluation est grandement tributaire de la sélection des évaluateurs par le commanditaire. De plus, le type de projets, la nature et la durée de l'évaluation ont une influence sur le coût de la démarche. En pratique, le commanditaire d'une évaluation doit établir une estimation du coût de l'évaluation en adéquation avec le niveau de précision souhaité, l'expérience voulue des consultants et les moyens qu'il sera en mesure de déployer pour l'évaluation. Pour réguler le budget alloué à l'évaluation, plusieurs leviers existent. Le recours à une sélection d'évaluateurs par appel d'offre est préconisé afin d'orienter les choix vers une recherche du meilleur équilibre entre coût et qualité de la proposition de l'évaluateur. Le commanditaire d'une évaluation peut faire le choix d'avoir recours à des étudiants d'universités situées au Nord ou au Sud.

De même, des consultants ou experts de l'évaluation présents sur les sites d'exécution des projets peuvent être mobilisés. Le recours à des compétences locales est une option qui permet de mobiliser des acteurs qui ont une connaissance du contexte et des paramètres socioculturels liés au terrain. Les moyens humains déployés pour l'évaluation doivent aussi faire l'objet de choix stratégiques. Il s'agit de déterminer le nombre et le type d'évaluateur par projet. Le format d'évaluation par un binôme d'évaluateurs est souvent pertinent. Ce choix favorise la communication, et permet un regard croisé

entre évaluateurs, au sein du binôme. La complémentarité entre évaluateurs est aussi un réel atout qui peut faciliter les différentes étapes de l'évaluation.

Afin de renforcer cette complémentarité, un binôme mixte composé d'un évaluateur au Nord et d'un autre au Sud est une configuration qui offre une palette importante de compétences tout en ouvrant des perspectives de création ou de renforcement d'un réseau d'acteurs interconnectés et sensibilisés aux pratiques de l'évaluation de projet. Le choix de l'évaluateur est crucial afin d'éviter un potentiel conflit d'intérêt. Le conflit d'intérêt peut survenir lorsque l'évaluateur a eu des engagements dans le passé, en lien avec le financement ou la mise en œuvre du projet, objet de l'évaluation. De plus, il s'agit d'éviter la situation dans laquelle l'évaluateur aura une implication future dans le pilotage du projet.

Dès lors que le commanditaire d'une évaluation estime qu'il sera en mesure de mobiliser des moyens divers au service d'un processus d'évaluation, une réflexion autour des différentes étapes de l'évaluation souhaitée revêt un caractère indispensable.

I.2.3 Le processus d'évaluation

Lorsque le schéma d'intervention des différents acteurs de la coopération internationale se dessine, l'enjeu est alors de mettre en place le type d'évaluation souhaité de manière structurée. Le commanditaire d'une évaluation suit alors un certain nombre d'étapes afin d'aboutir à une évaluation de qualité. Au début de ce processus, le commanditaire a déjà une idée des moyens mobilisables pour l'évaluation. Il va alors choisir un organisme chargé de l'évaluation et une configuration spécifique d'évaluateur (binôme, consultant seul, évaluateurs au Nord et au Sud). De même, les critères d'évaluation, desquels découlent les questions évaluatives, seront intégrés par le commanditaire au sein d'un document transmis à l'évaluateur. Ce dernier produira alors une note méthodologique afin de préciser sa vision et sa compréhension de la démarche évaluative dans le cadre spécifique du projet. Une fois sélectionné, l'évaluateur entre dans une phase de cadrage de l'évaluation. Par la suite, l'évaluateur se rend en général directement sur les lieux d'exécution du projet à l'occasion d'une mission de terrain. Le processus se termine ensuite par la production de livrables qui sont l'objet d'un échange entre commanditaire, évaluateur et porteur de projet à l'occasion d'un comité de pilotage de l'évaluation. Enfin, une version finale du rapport d'évaluation est restituée par l'évaluateur.

I.2.3.1 Les critères du CAD pour l'évaluation de l'aide au développement

Toute évaluation a vocation à être menée en fonction de critères définis préalablement. Le CAD (Comité d'aide au développement) de l'OCDE a défini pour la première fois des critères en 1991 pour évaluer

les activités de coopération internationale ayant pour objectif le développement. Ils sont depuis devenus une référence pour la pratique de l'évaluation et sont largement utilisés. Ils ont fait l'objet d'une actualisation en 2019. Les critères sont au nombre de six et offrent différents angles de vue afin d'analyser un projet. De plus, les critères d'évaluation permettent de construire des questions évaluatives adaptées à chacune des six rubriques délimitées. C'est-à-dire que les questions évaluatives découlent des critères définis. Cependant, les critères n'ont pas vocation à être employés de manière mécanique. En effet, l'objectif des critères du CAD est de favoriser la qualité des évaluations. Pour cela, les critères doivent être employés en lien avec les composantes et le contexte des projets. Dans cette optique, plusieurs acteurs définissent des critères spécifiques à des zones géographiques ou à des secteurs d'activité liés aux différents projets. En pratique, les critères du CAD sont souvent utilisés comme base de réflexion, avant d'être déclinés et adaptés. Les entretiens menés dans le cadre de l'élaboration de ce guide ont révélé que ces critères sont souvent adaptés au contexte de certaines zones géographiques. Ils peuvent aussi faire l'objet d'un réajustement pour être appliqués aux secteurs de l'enseignement, de la santé ou encore de l'agriculture.

Le critère de la pertinence

La pertinence est la mesure dans laquelle les objectifs et la conception d'un projet correspondent aux besoins, aux politiques et aux priorités des bénéficiaires, du pays, de la communauté internationale et des partenaires ou institutions concernés par le projet. Le critère de pertinence permet d'analyser les objectifs et la conception d'un projet. Tout projet pertinent doit tenir compte des conditions socio-économiques, environnementales et d'équité dans lesquelles un projet est mené. Un projet peut être pertinent au niveau des administrations nationales, régionales, locales, des organisations de la société civile, des entités privées et des organismes internationaux participant au financement, à la mise en œuvre et à la supervision des projets. L'évaluation de la pertinence consiste à examiner les différences et arbitrages entre des priorités ou des besoins différents. Elle exige également d'analyser toute évolution du contexte pour pouvoir déterminer dans quelle mesure un projet a été adapté afin de conserver sa pertinence.

Le critère de la cohérence

La cohérence est la mesure dans laquelle un projet est compatible avec les autres projets menés au sein d'un pays, d'un secteur ou d'une institution. Le critère permet d'examiner la manière dont d'autres projets appuient ou affaiblissent le projet évalué, et inversement. Ce critère inclut la cohérence interne et la cohérence externe. La cohérence interne permet les synergies et les interdépendances entre activités menées dans le cadre d'un même projet. Le critère englobe la cohérence entre le projet et les normes et critères pertinents pour lesquels l'adhésion est requise par les autorités locales et institutions.

Le critère de cohérence externe vise à évaluer la cohérence entre un projet considéré et d'autres projets menés par d'autres acteurs dans le même contexte. Le critère permet l'analyse de la complémentarité, de l'harmonisation et de la coordination entre acteurs, dans un paysage spécifique. Il englobe la vérification de la valeur ajoutée apportée par le projet. Une attention particulière doit être apportée aux analyses qui découlent de ce critère afin de mettre en évidence d'éventuels chevauchements d'activités.

Le critère d'efficacité

Ce critère permet de se pencher sur l'adéquation entre objectifs fixés initialement et résultats atteints. Cela permet de mettre en évidence la mesure dans laquelle les objectifs et les résultats du projet ont été atteints, ou sont en train de l'être. Une analyse des résultats différenciés entre populations appartenant à divers groupes est possible le cas échéant, si le projet le permet du fait du type de populations ciblées. L'analyse de l'efficacité suppose de prendre en compte l'importance relative des objectifs ou des résultats. C'est-à-dire qu'il est possible en amont de l'analyse par critère d'attribuer un poids à chaque objectif ou résultat afin d'établir un classement par ordre d'importance.

Le critère d'efficience

L'efficience est la mesure dans laquelle un projet produit, ou est susceptible de produire, des résultats de façon économique et dans un temps limité. Le terme *économique* désigne la conversion d'intrants (fonds, expertise, ressources naturelles, temps, moyens humains, matériels, technologiques) en extrants, réalisations et impacts de la façon la plus économiquement avantageuse possible, par rapport aux options envisageables dans le contexte. Le critère englobe le fait de respecter les délais fixés ou des délais raisonnablement adaptés aux exigences du contexte en évolution. Le critère permet d'évaluer l'efficience opérationnelle, c'est-à-dire la mesure selon laquelle un projet a été bien géré.

Le critère d'impact, de viabilité ou de pérennité

Ce critère mesure la façon selon laquelle les bénéfices nets de l'intervention perdureront ou sont susceptibles de perdurer. Sont englobés l'examen des capacités financières, économiques, sociales, environnementales et institutionnelles des systèmes nécessaires à la continuité des bénéfices nets dans le temps. Cela comprend les analyses de la résilience, des risques et des arbitrages potentiels entre priorités. Selon le moment où l'évaluation est effectuée, ce critère permet d'analyser le flux réel de bénéfices nets ou à estimer la probabilité que les bénéfices nets perdurent à moyen et long terme. Ce critère, nommé impact ou viabilité est aussi désigné comme étant le critère de pérennité par YCID.

I.2.3.2 L'élaboration des termes de références (TDR) d'une évaluation

Préalablement à l'étape de formalisation des TDR, le commanditaire d'une évaluation, fait un premier bilan en interne. C'est-à-dire que les agents qui sont chargés du suivi des projets vont se réunir. Il s'agit pour le commanditaire d'étudier l'opportunité d'évaluer un ou plusieurs projets. Cette réflexion, à l'origine de l'évaluation, permet de formaliser les attentes qui sont à l'origine de la commande de l'évaluation. Une fois que le commanditaire a statué, les projets qui feront l'objet d'une évaluation sont désormais clairement définis.

Une étape facultative peut être mise en place avant l'élaboration des TDR. Le commanditaire d'une évaluation a la possibilité de lancer un appel à manifestation d'intérêt. En lançant un AMI (appel à manifestation d'intérêt), le commanditaire de l'évaluation invite les candidats évaluateurs à manifester leur intérêt pour le marché identifié dans un avis de pré-information valant avis de publicité. En pratique, les évaluateurs transmettent dans le cadre d'un AMI une brève présentation comportant leurs curriculums vitae respectifs. Par la suite, le commanditaire de l'évaluation présélectionne les candidats évaluateurs ayant manifesté leur intérêt sur la base de leur profil et de leur expérience. Seuls les candidats ayant manifesté leur intérêt dans les conditions requises par l'avis de pré-information peuvent participer à la procédure de passation du marché considéré. Dans le cas d'une présélection par AMI, seuls les candidats choisis pourront prendre connaissance des TDR et transmettre une réponse au format de note méthodologique.

Le commanditaire d'une évaluation doit construire les termes de références de l'évaluation du projet de coopération internationale visé. Ils sont précisés dans un document qui permet de passer commande à un évaluateur. A travers ce document, les attentes et les raisons de la volonté d'évaluer sont expliquées.

D'autres acteurs, tels que des associations partenaires du commanditaire de l'évaluation, des acteurs locaux impliqués dans les projets ou des experts de l'évaluation peuvent participer à la préparation des termes de référence. Cet exercice, qui incombe au commanditaire, peut donc prendre la forme d'un exercice collectif. Ce format est particulièrement recommandé dans le cadre d'une évaluation participative. En effet, il favorise le débat et implique très tôt une diversité d'acteurs sensibles aux enjeux de l'évaluation. Cependant, en raison des règles de déontologie qui régissent l'évaluation, tout évaluateur qui participe à l'élaboration des termes de référence ne sera pas autorisé à effectuer l'évaluation. La rédaction des termes de références matérialise la demande d'évaluation envers l'évaluateur potentiel. C'est un premier pas vers le dialogue entre commanditaire et évaluateur.

Tableau 2 : Les caractéristiques et critères des termes de référence d'une évaluation

Caractéristiques des termes de références d'une évaluation de projet	
Critère	Définition
Clairs	L'évaluateur doit pouvoir comprendre la commande afin de la satisfaire.
Fidèles	Les termes de références traduisent les attentes du commanditaire et informent les candidats évaluateurs de l'opération à évaluer et de son contexte, de manière objective.
Complets	Les termes de références doivent contenir l'ensemble des informations nécessaires afin que l'évaluateur puisse préparer une note méthodologique de qualité.
Cohérents	Les objectifs d'une évaluation doivent être cohérents entre eux et cohérents avec les moyens prévus pour la réaliser.

Source : (Neu, 2005)

Il est nécessaire pour l'évaluateur de comprendre globalement la tâche qui lui est demandée. Le commanditaire, grâce à la transmission des termes de références des projets et des documents complémentaires et annexes qui concernent les projets, va permettre à l'évaluateur de connaître en détail les attentes qu'il doit satisfaire. De plus, l'évaluateur va pouvoir anticiper d'éventuelles contraintes induites par le travail d'évaluation.

Les termes de références de toute évaluation doivent en principe aborder les principaux axes suivants :

Tableau 3 : La composition recommandée des termes de références d'une évaluation

Éléments constitutifs des termes de référence de l'évaluation	
Présentation générale	La présentation du commanditaire et des objectifs et attentes de l'évaluation
	Les principes et valeurs guidant les interventions du commanditaire
	La description de l'objet à évaluer et des acteurs qui y sont associés
	Le contexte et la nature de l'évaluation commanditée
Références de l'évaluation	Les axes qui ont guidé la conception du projet
	Le tableau reconstruit du cadre logique du projet *
Contenu de la commande	Les principaux critères d'évaluations
	Les principales questions et enjeux de l'évaluation
	Les indications sur les méthodes souhaitées
	Les attentes particulières en termes de restitution et de rendu (livrables)
Pratiques de l'évaluation	L'organisation de l'interface entre commanditaire, évalué et évaluateur (communication entre interlocuteurs, éventuels comités de pilotage)
	Les principales modalités d'exécution (durée totale, durée des différentes phases, contraintes de calendrier)
	La composition de l'équipe d'évaluation (nombre et profil des évaluateurs)
	Le budget disponible, postes, lignes budgétaires, enveloppe globale allouée
	Les rendus attendus (le contenu des rapports, leurs caractéristiques techniques, leur processus de validation)
	Précisions contractuelles, et avenants éventuels (qui peuvent constituer un document à part dans le cas d'appel d'offres)
Annexes	Des tableaux peuvent être joints aux documents rédigés pour apporter plus de précisions sur l'objet évalué et orienter l'évaluateur. Des documents liés aux projets (rapports intermédiaires ou finaux, évaluation précédemment mené sur le même projet) peuvent être transmis à l'évaluateur

* Il est parfois construit par le commanditaire afin d'orienter l'évaluateur. L'évaluateur peut aussi être invité à construire le tableau du cadre logique selon un modèle fourni par le commanditaire. Cela permet ainsi de connaître la vision initiale de l'évaluateur sur l'articulation d'un projet.

Source : (Neu, 2005)

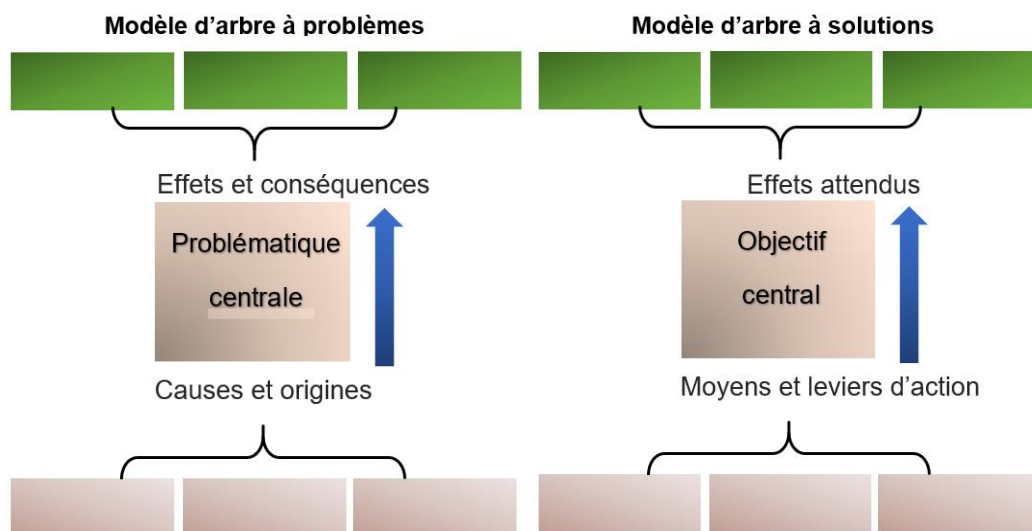
I.2.3.3 La note méthodologique et le cadrage de l'évaluation

La deuxième étape de la mise en œuvre d'une évaluation est l'élaboration d'une note méthodologique. Cette dernière est rédigée par l'évaluateur ou par les candidats évaluateurs dans le cas où le commanditaire d'une évaluation met en place un appel d'offres pour sélectionner un ou plusieurs

évaluateurs. Afin de parvenir à proposer une note méthodologique, l'évaluateur dispose des TDR de l'évaluation et de documents complémentaires éventuels (évaluations précédentes, rapport établis précédemment sur le même projet, précisions sur les clauses administratives et techniques liées à l'évaluation). L'évaluateur explique alors en détail au commanditaire la méthode et la démarche qu'il compte utiliser pour réaliser le travail qui va lui être confié.

Afin d'appréhender la logique du projet et son contexte, l'évaluateur doit s'appuyer sur l'ensemble des documents et informations transmises par le commanditaire de l'évaluation. De plus, des outils de présentation synthétiques peuvent être utilisés, construits et joints à la note méthodologique par l'évaluateur. Ces outils peuvent être des tableaux de reconstitution du cadre logique du projet, des tableaux de type Business Model Canvas ou encore des arbres à problèmes ou des arbres à solutions. Ces outils vont permettre à l'évaluateur de reconstituer et d'ordonner de manière synthétique les informations inhérentes à un projet. Il sera ainsi possible de développer une vision sur la globalité d'un projet et ses enjeux.

Figure VIII : Schéma représentant les différentes rubriques des représentations d'arbres



Source : co-auteur Youcef Smadhi

Les arbres à problèmes et arbres à solutions sont préconisés et fréquemment employés par les professionnels de l'évaluation. Outre l'aspect synthétique de cet outil, il permet de mettre en évidence d'éventuelles connexions entre les éléments qui concourent à l'émergence de problèmes ou de solutions. Les liens entre les différentes cases en amont et en aval d'un enjeu spécifique à un projet permettent de représenter les interdépendances, les relations de cause à effet et les interconnexions directes ou indirectes qui existent entre les composantes d'un projet. En somme, cet outil permet la compréhension de la structure interne d'un projet grâce à une approche systémique pertinente. La comparaison entre l'arbre à problèmes et l'arbre à solutions offre aussi une image de la dimension des solutions envisagées

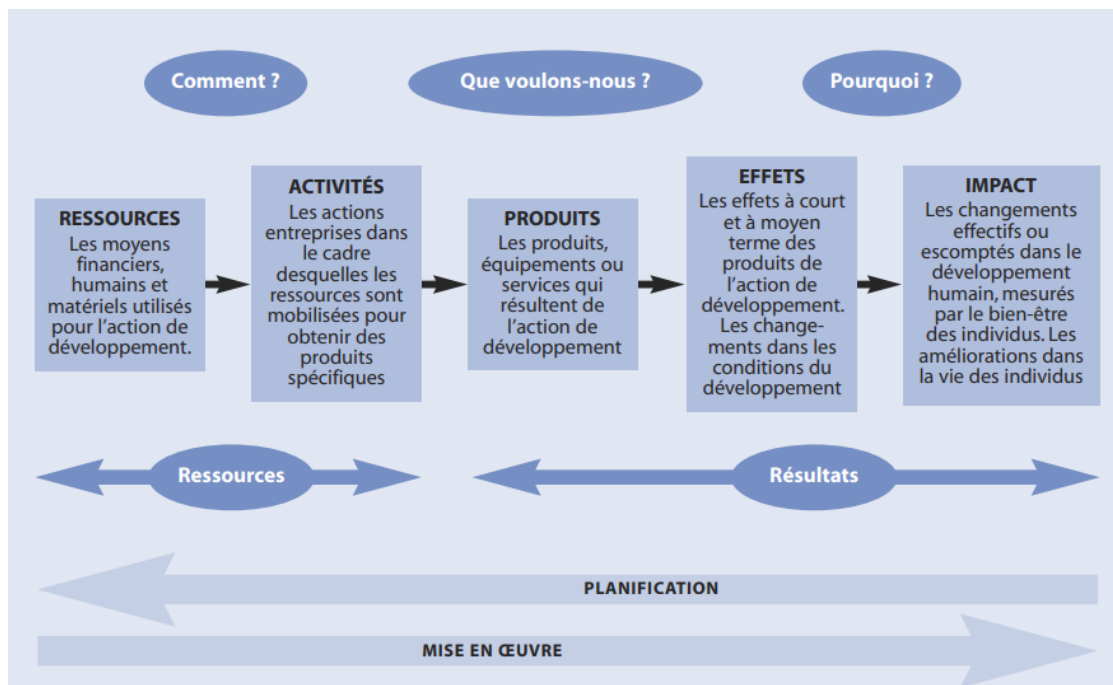
dans le cadre d'un projet. Une liste peut être complétée par l'évaluateur afin de visualiser les diverses parties prenantes intervenant dans le cadre d'un projet et leurs rôles respectifs.

Tableau 4 : **Modèle de liste des parties prenantes**

Acteurs présents en France et relais locaux présents sur les lieux d'exécution		
Acteur et contact	Fonctions	Actions
Dénomination de la personne morale ou physique Adresse mail Coordonnées téléphoniques	Ex : Partenaire financier, partenaire technique, porteur du projet, bénéficiaires directs, bénéficiaires indirects	Ex : Construction, coordination, ingénierie, accompagnement subventions, utilisation, gestion, logistique

Source : co-auteur Youcef Smadhi

Figure IV : **Schéma des rubriques à traiter pour construire une matrice de cadre logique**



Source : (PNUD, 2009)

Une réflexion basée sur des questions simples, telles que présentées ci-dessous peut alimenter une matrice du cadre logique d'un projet, le cas échéant.

L'évaluateur doit mettre en avant sa connaissance du contexte d'intervention et être ainsi une force de proposition en termes d'organisation de la mission de terrain. L'adaptabilité en cas de scénario de crise peut aussi être abordée le cas échéant. Une brève description de l'organisation de la mission de terrain

par l'évaluateur et de la méthodologie employée fait aussi partie intégrante de la note méthodologique préparée par l'évaluateur. Les questions générales ci-dessous permettent de délimiter globalement le contexte d'une évaluation :

- Quel est l'environnement opérationnel du projet ou programme ?
- De quelle manière des facteurs tels que l'histoire, la géographie, les politiques, les conditions sociales et économiques, les tendances séculaires et les efforts fournis par les organisations concernées ou en compétition, influencent-ils la mise en œuvre de la stratégie de l'initiative, de ses produits, de ses effets ?
- Comment le contexte au sein duquel l'évaluation est menée (comme par exemple les mœurs culturelles, la langue, le cadre institutionnel, les perceptions des populations, etc.) influence-t-il l'évaluation ?
- Comment le projet ou le programme collabore-t-il et se coordonne-t-il avec d'autres initiatives et celles d'autres organisations ?
- Comment le programme est-il financé ? Les fonds sont-ils suffisants ? Le projet ou le programme possède-t-il un financement assuré pour le futur ?
- Dans quel environnement normatif et politique le projet ou le programme opère-t-il ? Comment les alternatives politiques actuelles et émergentes peuvent-elles influencer les produits et les effets de l'initiative ?

Source : (PNUD, 2009)

La conduite des évaluations suit différentes phases autour de la mission de terrain. Cette dernière peut être annulée, reportée ou remplacée grâce aux capacités d'adaptation des différents acteurs de la coopération internationale. Le temps qui suit la notification d'attribution de l'évaluation de projet à un évaluateur est l'occasion de prolonger la phase de cadrage de l'évaluation. L'évaluateur va établir un premier contact avec les parties prenantes liées au projet. Le contexte du projet sera donc précisé davantage. Les questions liées à l'évaluation permettent de délimiter le périmètre de l'étude et leur identification est indispensable. Un tableau récapitulatif des questions peut être construit par l'évaluateur, dès la prise de connaissance des TDR. Les questions peuvent ensuite être ajustées progressivement au cours du processus.

Tableau 5 : **Modèle mis en place au cours de l'évaluation**

Exemple de matrice d'évaluation						
Critères d'évaluation appropriés	Questions clés	Sous-questions spécifiques	Sources de données	Méthodes / Outils de collecte des données	Indicateurs/ Norme de réussite	Méthodes pour analyser les données

Source : (PNUD, 2009)

La pratique de l'évaluation par les experts révèle dans certains cas l'usage de procédés et outils adaptés. Divers entretiens menés ont permis de constater que les évaluateurs sont souvent confrontés à diverses crises. Ils anticipent souvent ces situations par une prise en compte en amont du contexte des projets et de leur évaluation future. Dans cette optique, l'évaluation pratiquée à distance, sans possibilité pour l'évaluateur de se rendre directement sur le terrain, implique pour des organismes tels que l'IRAM ou Efficoop, un effort important en amont. La phase de cadrage est alors plus longue et doit être plus précise. Cela implique un travail plus important de veille, de recherche bibliographique et d'analyse. Le travail d'étude du projet à évaluer et d'anticipation de l'évaluation en amont est d'autant plus important qu'un déplacement n'est pas possible. C'est-à-dire que le cadrage de l'évaluation, la délimitation d'un cadre logique, d'objectifs et d'indicateurs clairement définis est fondamentale dans ce cas.

Parallèlement à cela, l'identification des interlocuteurs et la préparation des divers entretiens et questions évaluatives tend à se préciser durant cette étape. De même, cette période permet la préparation des aspects techniques et logistiques de la mission de terrain, dès lors que les conditions le permettent.

I.2.3.4 La mission de terrain

La mission de terrain est fondamentale. Elle consiste en une visite de l'évaluateur sur les différents lieux d'exécution des projets. Le contact humain et le dialogue direct entre évaluateur et institutions, représentants locaux d'associations, ONG ou bénéficiaires est souvent riche d'enseignements. La mission de terrain est l'occasion pour l'évaluateur de se rendre physiquement sur les sites de réalisations du projet évalué. Elle permet de rencontrer les acteurs impliqués dans la mise en place du projet. Cette mission offre aussi des perspectives en termes de création d'un réseau local de suivi de projet. La relation nouée avec les interlocuteurs locaux rencontrés à l'occasion de missions peut se révéler utile. Ceci participe à l'ancrage relationnel de l'évaluateur au niveau d'une localité. Ainsi, en cas de missions évaluatives ultérieures concernant des projets similaires, sur les mêmes localités, il sera plus simple de mobiliser des relais locaux.

L'un des atouts de la mission terrain est qu'elle facilite la mise en confiance des interlocuteurs et offre la possibilité de mener des discussions de type informel. De plus, il est ainsi possible d'échanger directement avec certaines populations vulnérables ou qui ne disposent pas d'accès à une connexion internet ou à un moyen de communication alternatif.

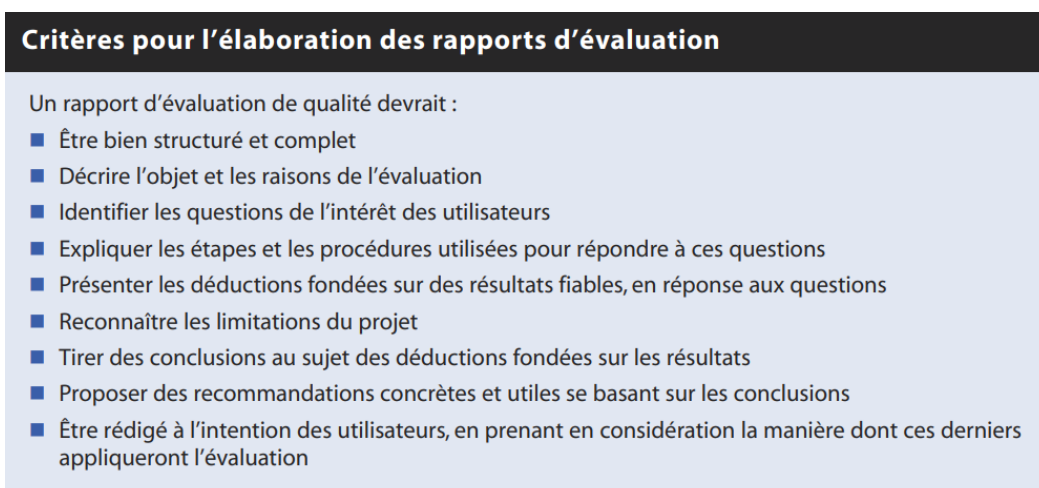
Durant les missions de terrain, les évaluateurs effectuent souvent une collecte de données, principalement qualitatives, basée sur des entretiens croisés de divers acteurs et bénéficiaires d'un projet. Les études quantitatives sont aussi possibles si les conditions de l'évaluation et le contexte du projet le permettent.

Pratique de l'évaluation écrite et filmée à l'occasion de missions sur le terrain

Des organisations telles que l'AFD, l'IRAM ou EFFICOOP ont expérimenté la production de contenu audiovisuel à l'occasion de missions. C'est-à-dire que l'étape de la mission de terrain fut l'occasion de pratiquer l'évaluation filmée. Les vidéos produites valorisent les témoignages et la parole des acteurs. La démarche concomitante, par les regards croisés au sein de l'équipe d'évaluation, a permis d'approfondir l'analyse des projets. Les entretiens filmés ont été mobilisés pour valider les données secondaires collectées et ils ont permis un regard distancié, plus complet, qui a aidé les évaluateurs à affiner leurs analyses et compréhension des jeux d'acteurs et des enjeux sociaux et politiques. Le rapport écrit a donné des détails qui n'avaient pas leur place dans le film. Les processus d'évaluation à distance pourraient donc mettre en place cette articulation des deux médias, en évitant des redondances et en s'appuyant sur les qualités spécifiques de l'écrit et de la vidéo. Ce travail a fourni un ensemble de livrables écrits et audiovisuels qui peuvent être consultés de façon indépendante et qui sont présentés sur un site internet libre d'accès. Il est possible de choisir de lire ou de voir l'évaluation. Le principal objectif est d'obtenir par l'un et l'autre moyen la même compréhension des résultats du projet. La complémentarité de l'écrit et de l'audiovisuel réside dans le fait qu'ils présentent différemment les informations en fonction des caractéristiques propres de chaque support. Les principes adoptés pour mener ces évaluations ont été la pleine coordination des évaluateurs écrits et audiovisuels à chaque étape de l'évaluation et le choix du média en fonction du type d'information disponible et des avantages et inconvénients de chacun pour restituer cette information. Les interviews et images du contexte ont été filmées et les données et graphiques ont alimenté l'écrit.

A l'issue de la mission, un rapport est produit par l'évaluateur et de nombreuses données sont collectées. Ces éléments alimentent le rapport d'évaluation qui est un document analytique.

Figure X : **Critères pour l'élaboration des rapports d'évaluation**



Critères pour l'élaboration des rapports d'évaluation

Un rapport d'évaluation de qualité devrait :

- Être bien structuré et complet
- Décrire l'objet et les raisons de l'évaluation
- Identifier les questions de l'intérêt des utilisateurs
- Expliquer les étapes et les procédures utilisées pour répondre à ces questions
- Présenter les déductions fondées sur des résultats fiables, en réponse aux questions
- Reconnaître les limitations du projet
- Tirer des conclusions au sujet des déductions fondées sur les résultats
- Proposer des recommandations concrètes et utiles se basant sur les conclusions
- Être rédigé à l'intention des utilisateurs, en prenant en considération la manière dont ces derniers appliqueront l'évaluation

Source : (PNUD, 2009)

Lors d'une évaluation impliquant plusieurs évaluateurs, un dialogue est établi en interne, entre évaluateurs, afin de discuter du contenu du rapport final d'évaluation. Un comité de pilotage est ensuite préconisé afin d'instaurer un espace de dialogue entre évaluateurs, porteurs de projet et commanditaire de l'évaluation. Cette dernière se conclut par la production d'un rapport final d'évaluation auquel les évaluateurs ont apporté les dernières modifications à la suite d'échanges dans le cadre du comité de pilotage. Le suivi des grandes étapes de l'évaluation permet la réussite de ce processus. Cependant, les retours d'expériences des acteurs qui sont impliqués directement dans la pratique de l'évaluation permettent aussi de se positionner afin d'appréhender de la meilleure des manières le processus d'évaluation, tout en faisant des choix éclairés.

Par conséquent, la pratique de l'évaluation peut permettre de surmonter les contraintes liées aux crises dès lors que les projets sont ancrés dans leurs contextes respectifs. De plus, l'architecture même des projets se doit d'être propice au dialogue entre les territoires au Nord et au Sud à différentes échelles. L'implication multi-partenariale dans un processus structuré d'évaluation est tributaire de l'appropriation générale des projets par les populations bénéficiaires. Dès lors que la conception des projets intègre dès l'origine les concepts propres à l'évaluation, il est envisageable de déployer une démarche évaluative structurée et à forte valeur ajoutée.

La planification, puis la bonne gestion des projets et du processus d'évaluation, ainsi que le fait d'appréhender les dimensions économiques, politiques, environnementales et sociales, spécifiques à chaque projet de coopération internationale, permettent d'ajuster la stratégie opérationnelle choisie pour l'évaluation. Les différents outils d'évaluation à distance et les diverses méthodes apparentes au cours des étapes de l'évaluation permettent d'élaborer une évaluation de façon aboutie. La démarche évaluative a vocation à être résiliente face aux crises et à permettre la mobilisation de méthodes et outils adaptés au travail à distance.

II. Stratégie opérationnelle et outils d'évaluation à distance

Les contextes particuliers de crises sanitaires, conflits ou catastrophes climatiques complexifient la réalisation de missions de terrain. Cela incite les évaluateurs et les commanditaires des évaluations à prendre des décisions concernant l'évaluation. Dans cette partie seront abordées tout d'abord la mise en place d'une évaluation à distance et les réflexions à mener en amont de celle-ci, puis un panel des outils et méthodes mobilisables afin de la mener à bien.

II.1. En amont de l'évaluation

La phase d'évaluation démarrant avant la mission de terrain, il s'agit dès lors d'adapter les pratiques aux restrictions générées par le distanciel, tant pour les évaluateurs lors de la période de cadrage, que pour les commanditaires dans les documents de cadrage, ou même pour des coordinateurs locaux dans leur participation au processus d'évaluation.

II.1.1. Préparation de l'évaluation

La période de cadrage, travail préparatoire à l'évaluation

Le cadrage arrive avant la mission de terrain et débute dès l'appel d'offres, si ce dernier a lieu. Son objectif est de déterminer le périmètre d'évaluation et d'analyser ce qui relève ou non du projet. La conception de l'évaluation, sa méthodologie et les questions constituant la grille de lecture du projet évalué sont aussi déterminées à ce même moment. Durant cette phase, les discussions entre les évaluateurs, les commanditaires et les porteurs du projet sont importantes afin de clarifier les objectifs de l'évaluation et de s'accorder sur les attentes de chacun, pour qu'elles soient à la mesure des moyens mis à disposition.

Cette phase, si elle ne consiste pas à redéfinir ce qui a déjà été déterminé en amont, permet d'ajuster l'étape de l'évaluation en tant que telle afin de la faire convenir au cycle de vie du projet, parfois complexe et changeant. Cette période préparatoire permet d'introduire les premières contraintes en termes de temps, de construction et de budget. Dans cette même période est déterminée l'ampleur de l'évaluation et sont décidées les actions à mettre en place. Ces dernières doivent s'inscrire en cohérence avec les contraintes identifiées. Par la suite sont définies les options de planification qui permettent de prendre en compte les éventuels empêchements pouvant survenir, afin d'anticiper et de prévoir certains aléas (Entretien Genestoux, 2021).

Concernant la méthodologie, la période de cadrage est le premier contact entre les évaluateurs et les porteurs de projet. Ce premier dialogue permet d'obtenir l'avis des principaux concernés à propos de l'accomplissement du projet, mais surtout d'établir le processus de l'évaluation. Le porteur de projet a pour rôle, à l'issue de cet entretien, de communiquer les coordonnées des interlocuteurs qu'il juge cohérents avec la responsabilité de participer à l'évaluation. Ceux-ci vont également aider à mieux définir l'orientation à suivre, et à classer par ordre de priorité les différentes étapes de l'évaluation (UNDP, 2021).

Les questions évaluatives, qui constituent la base de l'évaluation, permettent d'extraire des informations en fonction du périmètre d'évaluation défini. Elles sont précisées durant cette phase, sous réserve que l'objet à évaluer soit prêt à l'être. La concertation avec les porteurs du projet et les commanditaires permet d'affiner ces questions, en fonction notamment des données qu'il est possible de collecter pour les différentes étapes de l'évaluation, et de ce qui est ou non mis en place pour leur récolte. Les évaluateurs peuvent alors adapter leurs pratiques de collecte des données en fonction de ce qu'il est possible de faire ou non, afin de rendre le processus le plus efficient possible.

Si l'intervention des intermédiaires locaux est nécessaire, leur identification survient pendant cette phase de cadrage. Leur mobilisation dépend en effet du volume du projet.

Pour la suite de ce guide, la distinction sera faite entre les projets de grande envergure, caractérisés par un coût élevé, une complexité technique et organisationnelle, des technologies avancées, un objectif ambitieux, pouvant avoir un impact planétaire ; et les projets d'envergure plus modeste ou les microprojets, généralement plus courts dans le temps, sans développement technologique nécessaire, avec des fonds disponibles (Casanova and Abecassis, 2010) et un impact géographique à petite échelle (CartONG, 2017). Cette distinction se révèle nécessaire, les différences entre ces deux catégories de projets étant telles que les modes d'évaluation et les contraintes peuvent varier grandement.

En règle générale, un projet de faible envergure nécessite l'intervention d'un intermédiaire pour contacter les bénéficiaires, faire circuler les informations, questionnaires, collecter des données, et éventuellement réaliser des entretiens. A contrario, les données nécessaires à l'évaluation d'un projet de grande ampleur peuvent être plus facilement obtenues du fait des ressources disponibles pour la gestion de tels projets. Dans ce cas, les institutions nationales sont plus fortement impliquées dans la conception, la conduite et le suivi. La collecte et le traitement des données sont d'ailleurs effectués par des personnes dont c'est l'activité principale, comme des inspecteurs d'académie dans les projets relatifs à l'éducation. Les petits projets, à l'inverse, sont généralement gérés par des bénévoles, des petites associations, des personnes qui jonglent entre plusieurs activités. Ainsi, l'évaluation à distance

est plus facilement réalisable pour les grands projets que pour les plus petits projets où les dispositifs de collecte des données et l'expertise des parties prenantes, sont, dans de nombreux cas, absents.

Les différents types d'évaluation

La période de cadrage détermine la présence d'une ou plusieurs évaluations, et leurs rôles. Les différents types d'évaluation n'ont pas les mêmes objectifs, et ne cherchent pas les mêmes résultats. L'évaluation ex ante, en aval de la mise en œuvre du projet, intervient pour s'assurer de l'adéquation des objectifs et des besoins, des enjeux, des problématiques à résoudre. L'évaluation intermédiaire, à mi-parcours, permet quant à elle de réorienter l'action dans le cas où la gestion nécessite un ajustement pour correspondre pleinement aux objectifs à atteindre. Ensuite, l'évaluation finale vise à analyser les conséquences du projet à court terme, alors que l'évaluation ex-post, survenant quelques années après la réalisation du projet, se concentre sur les conséquences à moyen et long terme (Eval, 2021). Dans le cadre de projets importants et de grande ampleur, une évaluation intermédiaire et plusieurs évaluations ex-post peuvent être décidées afin de rendre compte du suivi réel du projet.

L'évaluation en temps réel (Real-time evaluation ou RTE) est un autre type d'évaluation. Elle a d'abord été entreprise pour évaluer les interventions humanitaires (RFE and Kaboré, 2021). Ce sont des évaluations participatives, car interactives (Cosgrave et al., 2009), visant à donner des retours immédiats, en temps réel, aux porteurs de projets ou de programmes en cours de réalisation, afin d'améliorer leur poursuite. Ce retour est généralement disponible durant l'évaluation plutôt qu'après (Williams, 2021). Si, en temps normal, la visite sur le terrain occupe une place prépondérante dans l'évaluation en temps réel, la collecte des données peut également s'effectuer grâce à des entretiens, au big data, ou encore à la télédétection. Ce type d'évaluation est spécialement approprié pour les projets en cours qui nécessitent un retour afin de décider de la poursuite ou non du projet. Elle a pour avantages l'interactivité des évaluateurs avec les bénéficiaires et les porteurs de projet, la rapidité de ses conclusions, et la perspective adoptée (Jamal and Crisp, 2002).

Le rôle des données dans l'évaluation

Les données ont une place capitale dans l'évaluation, car ce sont elles qui permettent de mesurer les progrès et accomplissements du projet, d'évaluer sa performance, mais également d'établir clairement une relation cohérente entre les activités, les produits, les effets et les impacts (UNDP, 2021). Elles rendent possible l'émission d'un jugement sur le projet. Pour cela, le spectre des données exploitables est très large, allant du quantitatif, avec des statistiques nationales, des taux de fréquentation ou de réussite ; au qualitatif, grâce aux ressentis ou aux changements d'habitudes. Si une évaluation ne

mobilisant qu'un des deux types de données ne peut pas être complète, le couplage des deux permet d'avoir une évaluation la plus aboutie et exacte possible.

Les données qualitatives sont plus compliquées à obtenir à distance, étant donné qu'elles sont, pour la plupart, fournies par la population locale, auprès de laquelle l'accès est difficile. Il est possible d'accéder aux données quantitatives lorsque les registres sont tenus rigoureusement et mis à jour régulièrement. Parfois, surtout pour les petits projets en zone rurale, de tels documents n'existent pas : ce sera alors au partenaire local de créer les données, en mettant en place des fiches de présence, ou en faisant remplir des questionnaires à un échantillon représentatif par exemple. Durant la période de cadrage, c'est également le rôle du bailleur et du porteur du projet d'établir une liste des données consultables sur place, et si possible à distance. De même, des processus en termes de suivi et de collecte de données peuvent être décidés dès la phase de conception du projet, facilitant ainsi le travail des évaluateurs en aval et permettant une meilleure analyse de l'impact du projet. L'un des problèmes qui peut se poser lors de l'étude des données reçues est l'inconsistance dans leur rassemblement. Pour la limiter au maximum, les évaluateurs du Nord peuvent décider de mettre en place une formation d'enquêteurs collectant les données grâce aux protocoles d'observation. Ceci est utile pour s'assurer qu'ils enregistrent toutes leurs observations de la même manière, facilitant ainsi le traitement et l'analyse des données (Independent Evaluation Group, 2021a).

Ensuite, pour éviter les biais et s'assurer de la viabilité et de la fiabilité des données, il est nécessaire de s'appuyer sur différentes sources, de croiser au maximum les informations reçues. À distance, cette vérification peut être plus compliquée, car ces dernières sont parfois transmises indirectement, et peuvent, par conséquent, être soumises à des biais si les intermédiaires les jugent non satisfaisantes, non pertinentes pour l'évaluation. Ce scénario est d'autant plus probable que le contexte de collecte est souvent inconnu, l'évaluateur ne connaissant pas les pressions qui peuvent avoir été exercées sur les acteurs, ni le ressenti de ces derniers face à l'évaluation, étape parfois perçue par eux comme violente.

Une fois les critères déterminés et les questions évaluatives associées validées par le commanditaire, la recherche des données déjà existantes est une étape importante dans la préparation de l'évaluation. Il s'agit alors d'identifier et d'évaluer les données collectées par quelqu'un d'autre, en vue d'un autre objectif, pour déterminer si elles peuvent être utilisées pour répondre aux besoins d'informations des évaluateurs (UNHCR, 2020). On remarque ainsi la modification du rapport aux données, des tiers ayant la charge de leur collecte. Si cette méthode peut réduire le temps nécessaire et le budget alloué, ce n'est pas la méthode la plus conseillée en raison du manque de contrôle sur la collecte, pouvant générer des biais et une baisse de qualité. Elle comporte néanmoins l'avantage d'éviter l'étape importante, mais

parfois fastidieuse, de la construction et collecte des données. Cela limite également la « survey fatigue »², car elle ne sur-sollicite pas les populations concernées.

Concrètement, cela consiste à rechercher les informations, indicateurs, données existantes sur divers canaux, tels que les registres, documents comptables, certifications, indicateurs des agences de statistiques nationales, publications officielles des politiques nationales, régionales, départementales et locales, mais également les données utilisées par d'autres institutions de développement, y compris les rapports d'évaluation de projets. Ces derniers peuvent être soit finalisés, soit au dernier stade de complétude, et utilisés pour comprendre le fonctionnement des pays, comme le font des évaluateurs de la Banque de développement asiatique qui mobilisent les rapports du gouvernement sur l'avancement d'un projet, même à l'état de brouillon. Les médias locaux représentent une autre source de données, surtout lorsque le terme de développement y apparaît, qu'il s'agisse de projets ou d'initiatives locales. Les données en accès libre et le Big Data sont aussi des ressources à exploiter, car la quantité d'informations disponibles représente un apport certain à la collecte de données en distanciel (UNHCR, 2020). Les sources nationales ne sont pas à négliger, mais, parfois, leur disponibilité et leur qualité ne sont pas garanties. Il s'agit donc de prêter attention à la mise en place de références, à l'identification d'orientations et des lacunes des données, à la mise en évidence d'obstacles dans les systèmes statistiques et de suivi du pays.

Cette étape permet d'étendre le spectre des données disponibles, et ainsi d'élargir le point de vue de l'évaluateur, qui a une meilleure représentation de l'environnement dans lequel le projet se déroule, avec les enjeux et problématiques concernant la population locale. Le contexte social et environnemental est ainsi enrichi et plus réaliste. C'est sur celui-ci que la méthodologie de l'évaluation va s'appuyer, déterminée par les données nécessaires et pas encore existantes.

Une fois les données existantes collectées, l'attention peut être portée sur les données manquantes et néanmoins nécessaires à la bonne évaluation du projet. C'est à ce moment que les processus de collecte de données peuvent être envisagés et mis en place.

Une étroite collaboration avec les agences de développement et les acteurs locaux est essentielle pour le partage de données et d'informations, nécessaires à la compréhension du contexte local et de l'impact des projets. Cette collaboration permet également de coordonner les actions, surtout au début du processus d'évaluation (IEG, 2020). De même, les échanges avec les services de l'Etat, les agences

² Augmentation des non-réponses des enquêtés aux évaluateurs de part une surexposition au processus d'évaluation (Porter et al., 2004)

d'exécution du projet, ainsi qu'avec les bénéficiaires du projet permettent d'affiner les questions évaluatives et la méthodologie (IEG, 2020), mais également d'identifier plus facilement les parties prenantes importantes. Dans les pays du Sud, les organisations de la société civile se renforcent considérablement, ce qui améliore les aspects de durabilité et de pérennité des actions (Entretien Pioch, 2021).

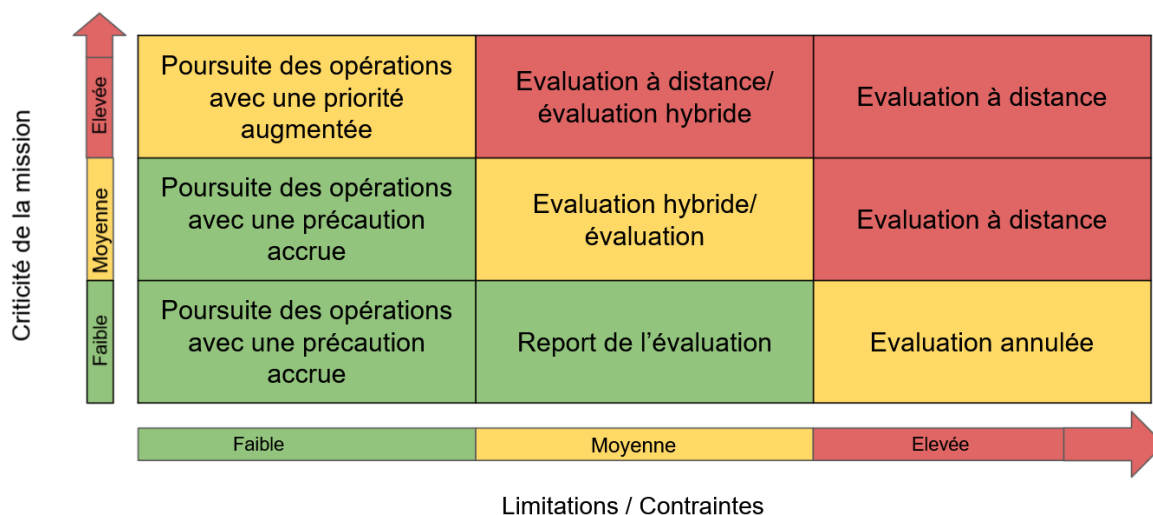
I.1.2. Changements dans les documents de cadrage de l'évaluation

À la suite de diverses perturbations, différentes options peuvent être envisagées selon différents critères, tels que la nature et la durée estimée de la perturbation, ou encore les sommes en jeu. L'évaluation peut se retrouver repoussée, menée à distance, assurée de façon hybride, voire annulée.

L'évaluation à distance est envisageable lorsque les enjeux sont nombreux, et que les besoins de rendre compte des actions effectuées et de leurs impacts sont importants, comme dans le cadre de projets d'envergure. Il est d'ailleurs plus facile d'envisager le changement du mode d'évaluation pour ces projets plus importants. En effet, le passage à distance est plus aisé en raison de la quantité d'acteurs impliqués et des multiples documents disponibles. Pour les petits projets, cette option peut être plus difficile à adopter.

Selon les typologies du Food and Agriculture Organization et du Bureau international du travail, l'évaluation à distance se présente comme une option envisageable, voire fortement recommandée lorsque le facteur risque est trop important pour envisager une mission sur le terrain et surtout lorsque l'échéance pour effectuer l'évaluation est réduite et que retarder la mission ou bien l'effectuer de manière hybride prendrait trop de temps au risque de ne pas pouvoir constater l'évolution et de nuire à la continuité des actions (ILO Evaluation Office, 2020).

Figure XI : **Matrice de risque, mise en relation des contraintes et de la criticité des missions d'évaluation**



Source : (ILO Evaluation Office, 2020)

Une fois la décision d'une évaluation à distance adoptée, de nombreux changements méthodologiques apparaissent, et ceux-ci se doivent d'être inscrits dans les documents de cadrage de l'évaluation et les termes de référence.

Tout d'abord, d'un point de vue logistique, les contraintes de temps sont différentes de celles d'une évaluation classique. En effet, le temps nécessaire pour mener à bien une évaluation à distance est généralement supérieur à celui du cas dit « standard », du fait des délais survenant lors de la prise de contact avec les agents les plus à même de collecter les données, lors de la mise en place de la logistique, ou lors de la collecte des données. De même, le traitement des données peut nécessiter plus de temps que d'ordinaire selon les outils utilisés.

Concernant le coût de l'évaluation, si la mission de terrain, principal pôle de dépense, n'est pas effectuée, la durée de travail supérieure, elle, engendre un surcoût pour le bailleur. De même, selon les outils utilisés, un surcoût en termes d'équipements peut être constaté par rapport à des évaluations standards. Ainsi, la décision de poursuivre une évaluation devrait être adoptée seulement si les bénéfices dépassent l'investissement en temps, et en ressources humaines et financières.

Par ailleurs, les bénéfices étant variables selon la taille du projet et son importance, les budgets accordés aux évaluations ne sont pas tous de même ampleur. Dans le cadre de l'évaluation de projet de petite envergure, les budgets accordés et les outils utilisables sont réduits, tout comme les possibilités de mobilisation de réseaux nationaux, car le nombre d'instances mobilisées par ce projet est forcément moindre.

De plus, du fait que le nombre d'interlocuteurs est corrélé avec l'ampleur du projet, la mise en place d'une évaluation à distance est plus complexe dans le cadre d'un projet de petite envergure que dans le cadre d'un projet de grande envergure. Le nombre d'interlocuteurs, qu'ils soient les bénéficiaires du projet ou les agents impliqués dans son déroulement, est réduit. Ainsi, les sources d'informations et les moyens pour pallier ces difficultés sont limités, en raison de leur coût parfois élevé.

Ensuite, d'un point de vue méthodologique, ce changement de mode d'évaluation bouleverse les fondements de l'évaluation. En effet, la constatation sur le terrain des actions effectuées et les résultats en découlant ne peuvent se réaliser. Le distanciel réduit considérablement les possibilités d'exploitation d'éléments objectivement constatables, car les preuves sur lesquelles se basent les conclusions se trouvent en quantité moindre, voire inexistante selon le contexte et le projet. La présence forcée d'intermédiaire pour la collecte de données rend caduc l'aspect « objectivement vérifiable » demandé pour justifier les conclusions de l'évaluation.

Ces nouvelles modalités d'évaluation se doivent d'être notifiées de façon précise afin de permettre à l'évaluation, déjà confrontée à des difficultés, d'être correctement organisée et réalisée, dans l'intérêt de l'ensemble des parties prenantes. Il s'agit également de se demander si l'évaluation est toujours pertinente et réalisable telle qu'elle a été planifiée, et apporte encore un complément d'informations pour les évaluations futures (Independent Evaluation Group, 2021a).

I.1.3. Le rôle des intermédiaires locaux

Une fois l'arbitrage opéré entre les différentes possibilités qui s'offrent au commanditaire de l'évaluation et la décision de passer à une évaluation à distance prise, les modalités de l'évaluation sont redéfinies. À ce moment, de nouvelles sources d'informations s'offrent aux évaluateurs, la plus importante étant les intermédiaires locaux. Ce sont soit des personnes qui bénéficient des activités de développement, soit des personnes dont les intérêts peuvent être touchés par les interventions (Independent Evaluation Group, 2021a). Elles peuvent être impliquées personnellement ou non dans le projet. Leur connaissance et leur accès facilité au terrain rendent possible le travail d'évaluation, malgré l'absence d'une mission sur place. Leur rôle est essentiel pour le bon déroulement d'une évaluation à distance, car la qualité des données recueillies dépend de leur engagement dans le processus. Elles peuvent accéder à des régions où les personnes étrangères ne peuvent aller, du fait notamment de problèmes de sécurité (Evaluation Support Service Team, 2020). Dans certains cas, toutefois, le peu d'interlocuteurs disponibles contraint les évaluateurs à ne faire reposer leur jugement que sur les informations transmises par ces personnes, en leur faisant confiance. Il est alors primordial de demander des informations objectivement vérifiables, ou du moins plus difficilement falsifiables, telles que des

photographies des locaux, des relevés de compte, ceci afin de limiter les biais qui pourraient être introduits.

Ces intermédiaires locaux peuvent prendre part au processus d'évaluation en mobilisant leurs ressources pour, par exemple, attester de la fréquentation d'une installation, diffuser des questionnaires auprès de la population, ou encore effectuer des entretiens lorsque les appels téléphoniques ou en visioconférence ne sont pas envisageables. Ils peuvent également être impliqués dans le traitement des données, par exemple via des résumés, voire des débuts d'analyse en fonction de la relation de confiance existante entre l'intermédiaire local et l'évaluateur.

Ils communiquent les données nécessaires, plus ou moins objectivement selon leur rapport au projet et les techniques de communication utilisées. Par exemple, l'envoi de photos, vidéos, sera plus fiable que les dires des populations locales transmis par le coordinateur local du projet. En effet, elles permettent de constater, objectivement, plusieurs éléments divers, tels que le stade de construction d'un bâtiment, la fréquentation d'un centre à un instant t, ou encore l'état du matériel. L'avantage de ces outils est que le contexte est plus facilement vérifiable, surtout sur une vidéo. De plus, avec la démocratisation croissante des téléphones portables, il est aujourd'hui beaucoup plus facile de demander des photos aux agents locaux. Néanmoins, la manipulation de ces documents reste possible, en transmettant des photos ou vidéos prises sous un certain angle afin de faire davantage ressortir certains points, au détriment d'autres.

Par l'intermédiaire de ce processus, ils ont une réelle responsabilité dans l'exécution de l'évaluation sur le terrain. Ils peuvent alors cibler les bons acteurs à consulter pour recueillir des données, appliquer des méthodes de collecte adaptées au contexte local, ou encore permettre de mieux cerner les problèmes soulevés par chaque projet. Leur engagement dans la communauté leur permet de bénéficier d'un accès facilité aux bénéficiaires, surtout lorsque la relation de confiance est déjà bien établie. Si ce n'est pas le cas, il est essentiel de prendre le temps de la construire, dans le but d'élaborer une base solide pour la collecte de données. Ainsi, l'un des enjeux est de choisir, dans la mesure du possible, l'acteur local qui saura faire bénéficier l'évaluation de son réseau (IEG, 2020) pour enrichir la qualité globale des données collectées.

De plus, leur implication dans le processus d'évaluation peut être variable : ils peuvent avoir seulement la charge de la collecte de données et de l'analyse du contexte, ou bien être impliqués jusque dans la conception même du processus d'évaluation. Ce degré d'implication est un point central dans le processus, car un acteur impliqué dans le projet peut améliorer la participation et la coopération de la population locale. La présence appuyée des intermédiaires locaux permet non seulement une meilleure appréhension du terrain et du contexte dans la conception de l'évaluation, mais également une réponse

à certaines problématiques, comme la barrière de la langue. Néanmoins, selon la place de l'agent dans le projet évalué, le caractère de seconde main des données devient plus ou moins important et est donc à considérer. En effet, celles-ci peuvent se retrouver orientées, altérées, de façon volontaire du fait de conflits d'intérêts, ou involontaires du fait de la subjectivité des acteurs.

Si la mobilisation de coordinateurs locaux dans le processus d'évaluation et de collecte de données est possible, celle-ci se doit de rester mesurée et non systématique. À chaque critère d'évaluation correspondent des parties prenantes adaptées à la transmission des informations et des données afin d'établir la mesure dans laquelle ce projet remplit ou non ce critère. Certaines parties prenantes peuvent être contactées directement, sans nécessité d'intervention particulière d'un intermédiaire local, alors que d'autres nécessitent cette médiation. Ainsi, pour le critère de la pertinence par exemple, les parties prenantes aptes à y répondre sont les acteurs institutionnels qui sont souvent facilement joignables. À contrario, pour un critère comme celui de l'efficacité, les parties prenantes les plus aptes à répondre sont les bénéficiaires et le contact avec eux peut s'avérer plus complexe quand on ne passe pas par un intermédiaire local. Les différents types de parties prenantes et les critères auxquels chacun peut répondre sont détaillés dans le tableau suivant (cf. tableau 6).

Tableau 6 : Différents types de parties prenantes et les critères auxquels chacun peut répondre

	Types de parties prenantes	Facilité de prise de contact ³
1	Acteurs institutionnels	Variable
2	Entreprise privée	Relativement simple selon les infos disponibles
3	Association locale porteuse de projet	Relativement facile
4	Population locale	Difficile sans mission de terrain
5	ONG	Relativement facile

Critères	Parties prenantes permettant d'y répondre
Pertinence	1 - 4 - 5
Cohérence	1 - 3 - 4 - 5
Efficacité	1 - 2 - 3 - 4 - 5
Efficiences	2 - 3 - 4
Pérennité	1 - 2 - 3 - 4

Source : Fouré, Lainé, 2021

II.1.3.1. La mobilisation d'évaluateurs nationaux

La mobilisation d'évaluateurs nationaux permet de limiter les biais induits par la participation de coordinateurs locaux impliqués dans le projet. Cela permet également aux évaluateurs nationaux de gagner en compétence, de se faire une place sur la scène internationale de l'évaluation. Néanmoins, il faut s'assurer que les attentes des évaluateurs du Nord et du Sud, notamment au niveau des données à collecter, soient les mêmes, car l'évaluateur du Nord peut rapidement se retrouver avec un travail non conforme en raison d'attentes non homogénéisées. Il faut également prêter attention aux éventuels biais et visions politiques qui peuvent affecter leurs réponses, et par extension leur jugement (IEG, 2020). En revanche, si le binôme a été bien choisi, cela garantit un gain d'objectivité et d'exhaustivité (Konkobo, 2014) grâce à la différence de perspective.

Le recours aux évaluateurs nationaux est intéressant car en plus de leur objectivité, ils sont mieux placés pour mener des entretiens téléphoniques du fait de l'absence, totale ou partielle, de décalage horaire,

³ Échelle déterminée selon la facilité de joindre les différents acteurs, en fonction de différents facteurs, tels que la disponibilité d'informations de contact sur Internet et leur réactivité.

culturel et linguistique. Ils peuvent également donner des conseils sur la démarche à adopter, et, si cette dernière a été spécifiée en amont, fournir une assurance qualité (FAO Office of Evaluation, 2020). Ils bénéficient également d'une entrée facilitée dans les institutions de statistiques nationales, les think tanks ou les institutions académiques, qui ont des relevés publics d'analyses de contexte, de rapports ou d'études, ou bien qui ont conduit des analyses de données pouvant alimenter l'évaluation (OECD, DAC Network on Development Evaluation, 2013). À ces éléments, s'ajoutent aussi l'accès au terrain et la compréhension des contextes, tous deux fortement propices à la réalisation d'une bonne évaluation.

Néanmoins, certains commanditaires privilégient l'implication d'évaluateurs du Nord uniquement, afin de garantir un jugement objectif, non biaisé par d'éventuelles appartenances.

Il faut également garder à l'esprit que même si la mobilisation d'évaluateurs nationaux permet de résoudre certains problèmes inhérents au distanciel, certains demeurent, tels que l'insécurité, qui n'épargne pas les locaux.

Une mobilisation des capacités locales reste l'objectif de l'intervention de la coopération internationale, que celle-ci passe par la mobilisation du personnel et du matériel local lors de la mise en œuvre du projet, mais aussi dans l'évaluation. La logique de responsabilisation doit concerner, dans l'idéal, toutes les phases du projet.

II.1.3.2. Les relations Nord-Sud

Les relations entre le Nord et le Sud, grâce au distanciel, s'horizontalisent petit à petit. Il demeure toutefois certains décalages, notamment à cause du sentiment de redevabilité, plus ou moins présent selon les situations.

Entre évaluateur du Nord et évaluateur du Sud

Le distanciel et le recours croissant aux évaluateurs du Sud transforment les rapports de force entre les deux parties. En effet, les missions de terrain effectuées par les évaluateurs du Nord sont de moins en moins possibles, réalistes, et pertinentes, du fait des problématiques déjà évoquées. Les évaluateurs du Sud, formés et compétents, sont une ressource qu'il faut considérer et mobiliser. Même s'il y a encore aujourd'hui beaucoup de consultants du Nord, leur rôle change du fait de l'accès au terrain qui n'est plus le même qu'avant. Ils sont plutôt en position de rédacteur du rapport, de coordinateur méthodologique de leurs partenaires du Sud qui, eux, vont conduire les entretiens, animer les ateliers, et, plus largement, collecter les données et les transmettre. Il s'agit alors non seulement de fournir les

informations reçues, mais également les éléments non verbaux, ce qui est tout aussi important mais plus difficile à percevoir à distance. C'est une étape importante, car il s'agit de limiter au maximum les pertes d'informations, et de délivrer des données de bonne qualité, tant au niveau du contenu que de la finesse et de l'exactitude.

L'évaluateur du Nord est généralement celui qui rédige le rapport final, car il est responsable des livrables. Cette phase de rédaction est plus compliquée à distance du fait de la méconnaissance du contexte local, du ressenti sur place, d'où l'importance d'avoir des évaluateurs du Sud rigoureux sur les données transmises (Entretien Pioch, 2021). Cette évolution déséquilibre la relation au sein du binôme Nord-Sud. En effet, celle-ci sera certainement inégalitaire car l'évaluateur du Nord, plus proche géographiquement du commanditaire de l'évaluation, aura tendance à se positionner en tant que chef de celle-ci. Même si, dès le début, les évaluateurs s'efforcent de garder la relation égalitaire, il viendra nécessairement un moment où l'évaluateur du Sud prendra le rôle de prestataire, de sous-traitant (Konkobo, 2014). Néanmoins, du point de vue de la rémunération, étant donné que les évaluateurs du Nord font moins de jours de mission, cela a un impact négatif sur leur gratification, au profit de ceux du Sud, qui consacrent davantage de temps à collecter les données.

Ainsi, les conditions *sine qua non* pour un bon rapport d'évaluation sont la coordination et l'homogénéisation méthodologique entre les évaluateurs du Nord et ceux du Sud. Elle doit concerner la méthode de collecte des données, l'adéquation entre la qualité attendue et la qualité fournie, les compétences, aussi bien au Nord qu'au Sud, et enfin les moyens financiers et matériels.

Entre évaluateur du Nord et coordinateurs du Sud

Selon les projets, l'implication de coordinateurs du Sud dans le processus d'évaluation est utile, voire obligatoire pour la collecte de données. Cela peut s'avérer plus ou moins compliqué selon leur disponibilité et leur engagement. En effet, ces derniers sont deux éléments essentiels pour un bon déroulé du processus ; les informations demandées doivent être reçues dans des délais plus ou moins serrés. L'évaluation à distance exige une gestion du temps encore plus rigoureuse et précise que l'évaluation en présentiel du fait des délais de collecte, de réponse, et parfois simplement à cause du décalage horaire. En l'absence d'une bonne planification et organisation, le processus d'évaluation peut prendre un retard important, et entraîner un surcoût pour les bailleurs, tout en devenant de plus en plus contraignant pour l'ensemble des parties prenantes. Lorsque l'intermédiaire n'est pas un expert local indemnisé, les tâches de collecte des données, d'aide à la mise en relation avec les bénéficiaires du projet, voire de la réalisation d'entretiens sont chronophages et s'ajoutent à son activité professionnelle.

Dès lors, les exigences en termes de délai et de réactivité se doivent d'être en adéquation avec les possibilités de l'intermédiaire sélectionné. Il s'agit donc d'établir un respect mutuel et une conscience des contraintes de chacun.

L'implication d'individus internes au projet évalué peut introduire des biais de subjectivité, qui doivent être considérés. Néanmoins, une méfiance exagérée envers les partenaires locaux est contre-productive, la confiance réciproque entre évaluateurs et intermédiaires locaux doit rester un objectif à atteindre, une condition nécessaire à la bonne réussite de l'évaluation et un facteur pouvant faciliter les futures évaluations dans la même zone géographique, car les relations créées peuvent être mobilisées dans d'autres cadres que l'évaluation présente. Comme souligné par certains des intervenants, « Si l'on ne peut aller sur le terrain, on peut faire venir le terrain à nous et cela passe par les relais locaux. La confiance est donc une condition nécessaire » (Entretien Pioch, 2021). Ces interlocuteurs permettent de pallier l'absence de connaissance du terrain, garantissant ainsi la création d'un terreau fertile à la coopération décentralisée et à l'évaluation. L'importance d'une relation de confiance solide est d'autant plus grande que la quantité des données à collecter est généralement élevée. À distance, il est néanmoins plus compliqué de construire intégralement une telle relation, et même si les missions commandées par les bailleurs de fonds peuvent durer plusieurs années, cette construction prend autant, voire plus de temps selon les personnes et les cultures. Il s'agit alors de tenir compte de ce facteur lors de la planification d'une évaluation.

Si le distanciel peut tenir éloignés les uns des autres les participants, dans le sens où les missions de terrain permettent de rencontrer en face à face les acteurs locaux et ainsi de renforcer les relations interpersonnelles, il peut, paradoxalement et dans une certaine mesure, rapprocher les individus. En effet, les relations à distance ont tendance à être plus horizontales, plus symétriques, l'intégration des partenaires du Sud s'effectue de manière plus poussée, impliquant des principes forts de réciprocité et de complémentarité (Hoffmann and Bonis-Charancle, 2021). Grâce aux outils de visioconférence notamment, ils peuvent assister à plusieurs réunions, à des comités de gestion, ce qui était auparavant impossible en raison de la distance (Entretien Dubois, 2021). Les temps de transport et les frontières ne représentent plus une barrière aux réunions et entretiens.

II.2. Phase d'évaluation

II.2.1. Contraintes technologiques et d'infrastructures

Lors des prises de contact avec les acteurs locaux, de nombreuses contraintes peuvent apparaître non seulement à cause des zones géographiques et des conditions de vie, mais également en termes de technologie et d'infrastructure. Que ce soit l'absence de réseau Internet, l'impossibilité d'avoir accès à

un réseau téléphonique de qualité, ou bien l'absence de réseau électrique, ces caractéristiques déterminent les relations avec les acteurs locaux, et plus précisément la façon dont celles-ci vont se construire et se dérouler. Une liste des modes de communication doit être faite par l'évaluateur afin de cerner les outils mobilisables pour l'évaluation et de déterminer les plus adaptés aux besoins en termes de données, mais également selon le niveau de vie des populations locales.

L'électrification du lieu est la barrière technologique la plus importante pour la collecte d'informations à distance. De celle-ci découle la possibilité, ou non, d'utiliser plusieurs outils, mais aussi la présence, ou l'absence, d'autres infrastructures, comme les infrastructures réseaux permettant la communication. La non-électrification d'une zone rend plus complexe l'utilisation d'outils de collecte tels que les smartphones, qui doivent être rechargés régulièrement. La seconde barrière, l'absence de réseaux, complexifie la réalisation d'entretiens par téléphone et la communication régulière avec les acteurs locaux pour piloter l'évaluation. Enfin, l'absence de connexion Internet est la limite la moins restrictive, mais qui déterminera l'utilisation d'un grand nombre d'outils comme les entretiens vidéo, les appels et le transfert de documents via Internet, utilisant des plateformes de communication, à l'instar de WhatsApp ou Skype, ou bien l'utilisation d'outils de monitoring permettant le transfert de données en temps réel.

L'absence d'un ou plusieurs de ces paliers rend plus difficile, voire impossible, l'utilisation de certains outils. Une analyse de chacun d'entre eux doit toutefois être faite. Les déplacements ponctuels de personnes vers les pôles urbains peuvent permettre l'exploitation de certains médias, mais un allongement des délais de réponse est alors possible. Comme expliqué précédemment, les acteurs locaux ne sont pas forcément des professionnels à plein temps de l'évaluation, et leur participation s'accompagne souvent de délais supplémentaires. En effet, on ne peut exiger d'un acteur des déplacements vers le pôle urbain plusieurs fois par semaine si le trajet prend du temps. De plus, la contrainte technologique doit être considérée afin de rendre la charge supplémentaire acceptable pour les intermédiaires (Raftree, 2021a).

Ces problématiques entraînent un délai supplémentaire dans le processus, le temps de transmission des données s'additionnant à celui de leur collecte. Dans le cas où la communication est rendue difficile à cause de l'absence de réseau mobile, et que la communication ne se fait que lorsque le coordinateur entre dans une zone de réseau, des délais encore plus importants sont inévitables et doivent être anticipés dans la planification de l'évaluation. Face à ces contraintes, s'en remettre à des experts locaux, non impliqués dans le projet, pour la collecte des données représente une solution possible, à condition que l'accès à la zone reste possible et sécurisé. Dans le cas où même ces modes de communication ne peuvent pas être implantés à cause de milieux ruraux trop distants des pôles urbains, ou bien lorsque les déplacements sont impossibles comme dans les zones de guerre, l'évaluation à distance ne peut pas être

envisagée. Les conditions pré-requises ne sont alors pas réunies pour collecter les données nécessaires à une évaluation de qualité.

Si les personnes interrogées n'ont pas la possibilité de se déplacer, elles se trouvent exclues d'un accès au réseau. Une solution pour limiter ce problème serait de passer par un intermédiaire local de confiance, qui, grâce à sa connaissance du terrain et des conditions de vie, pourra transmettre les informations nécessaires. Cependant, face à un isolement technologique trop important, se rendre sur le terrain est inévitable pour mener à bien l'évaluation, car la triangulation⁴ des données, démarche permettant de s'assurer de la fiabilité des données, est très complexe, voire impossible.

L'étude des contraintes technologiques est une phase importante dans le travail préparatoire de l'évaluation. De celle-ci découle la méthodologie de l'évaluation, déterminée par les modes de communication, les outils à disposition, et surtout la complexité des modalités du distanciel.

II.2.2. Les méthodes et outils de collecte des données

La collecte des données est une étape importante, qui doit être repensée dans le contexte du distanciel. En effet, les évaluateurs doivent étudier précisément les données qu'il est prévu de récolter, en se posant les questions suivantes : les données peuvent-elles encore être récoltées ? Si oui, la collecte est-elle plus compliquée ? Ou au contraire plus simple ? Sinon, quelles données peuvent compenser leur absence ? Comment procéder pour que la collecte perturbe le moins possible les parties prenantes ? Y a-t-il une échéance pour la collecte des données ? L'angle d'approche de l'évaluation est-il toujours le mieux adapté ? (IEG, 2020)

Pour ce faire, plusieurs méthodes et outils peuvent être mobilisés afin de dépasser les contraintes de l'évaluation à distance.

II.2.2.1. Les méthodes utilisées

La collecte des données à distance peut s'avérer très compliquée, surtout dans des situations où les populations concernées ne bénéficient pas d'un accès sécurisé et constant aux réseaux de communication ; difficulté à laquelle s'ajoute la distance, qui complexifie la capture du contexte et la compréhension des enjeux. La qualité des données recueillies à distance peut être altérée par les outils

⁴ Triangulation des données : analyse d'un même élément en utilisant différentes méthodes afin d'éliminer les biais dus à chacune des méthodes, et d'améliorer la fiabilité et la validité des résultats.

utilisés, et par la qualité de la relation avec l'intermédiaire local. Il est également possible d'oublier des données importantes, ou de faire des liens inexacts, entre elles, car le contexte, les réalités, et les interactions sociales sont plus difficilement perçus à distance.

Certaines données peuvent être plus compliquées à extraire à distance, et cette absence peut causer des biais, pouvant mener à une mauvaise prise de décision. Il est donc très important, surtout à distance, de trianguler les données collectées, en accord avec le ressenti des locaux. Les délais impartis à une évaluation étant souvent serrés, il y a donc un arbitrage à faire entre des données qui pourraient s'avérer biaisées mais disponibles immédiatement, et des données fiables mais disponibles plus tardivement (Raftree, 2021b).

Choix des enquêtés

Lors du choix des enquêtés, il faut s'assurer que tous les groupes sociaux, ethnies, communautés sont représentés, afin d'avoir un échantillon le plus représentatif possible. Si, dès le début de l'évaluation, un groupe social est absent, le jugement final ne sera pas complet, et ne s'appliquera pas à la réalité de tous les bénéficiaires. Afin de valider cette condition, il est nécessaire de connaître le contexte soit par des expériences passées ou de multiples témoignages, soit par un travail bibliographique approfondi.

De la même manière, l'accès à une liste des bénéficiaires du projet constituée en amont par les acteurs locaux est un avantage conséquent, permettant de cibler rapidement et facilement la partie de la population locale qu'il est pertinent de consulter. Ces listes sont un outil de suivi pertinent, dont la mise en place par les porteurs de projets est recommandée, car elles participent à la continuité du projet et facilitent grandement le travail d'évaluation. Ces listes ne sont néanmoins pas la seule source à prendre en compte lors de la sélection des personnes à interroger, l'avis de personnes non perçues comme utilisatrices des services ou infrastructures étant tout aussi enrichissant pour le travail d'évaluation.

Entretiens

L'entretien est l'un des outils privilégiés des évaluateurs pour récolter des données qualitatives, en raison de la possibilité d'échanger avec les bénéficiaires ou les parties prenantes, entre autres, sur leur ressenti ou les perspectives du projet. Depuis les restrictions liées aux contextes sécuritaire et sanitaire, les évaluateurs rencontrent les coordinateurs, acteurs, et, dans la mesure du possible, les populations locales, via une visioconférence ou bien uniquement par appel vocal, ce qui constitue une bonne alternative. Cette dernière comporte néanmoins certaines contraintes qui seront développées ultérieurement⁵.

⁵ Voir III.1.3. Limites sécuritaires

Pour garantir la bonne réalisation d'un entretien en distanciel et son apport pour l'évaluation, il doit tout d'abord être facile d'accès et le plus clair possible. L'accord de l'interlocuteur pour participer à cet entretien via un tel outil doit être explicite, faisant l'objet d'un consentement écrit ou verbal, et afin de limiter le risque d'oubli, l'invitation doit être composée, entre autres, de la date, de l'heure et du fuseau horaire. Une relance la veille de l'entretien et/ou quelques heures avant permet de se prémunir d'éventuels oublis (Smith, 2020) ou bien d'anticiper les empêchements de dernière minute. En cas de non-réponse, les relances doivent être modérées et suivre un certain protocole défini en amont afin de ne pas lasser l'interlocuteur par la multiplication des demandes. Celles-ci peuvent avoir lieu plus tard dans la journée ou le lendemain à la même heure (Kopper and Sautmann, 2020).

Durant l'entretien lui-même, il est bénéfique de connaître le niveau de maîtrise de l'outil informatique de l'intéressé, ce qui permet de mieux analyser le non verbal ressortant de l'entretien, et, par exemple, de percevoir des expressions de gêne ou d'inconfort. En effet, le non verbal et les informations contextuelles font cruellement défaut dans les entretiens à distance. Selon l'ensemble des experts consultés, le non verbal et le dialogue officieux occupent une place importante dans la construction de l'analyse et de la relation partenariale, permettant d'ôter le filtre du caractère officiel de l'entretien (Entretien Mestre, 2021). Quant à l'écran, celui-ci est un filtre incompressible pouvant être très contraignant car l'intimidation de la webcam et du dialogue avec un inconnu entrent en jeu. De même, le contexte est à considérer : une situation exceptionnelle bouleversant le mode d'évaluation n'est pas neutre pour les locaux et peut créer un climat de stress intense, rendant ainsi l'entretien plus éprouvant pour les intervenants (Jowett, 2020).

De plus, si la réalisation des entretiens représente un coût en temps pour l'évaluateur, il ne faut pas négliger ce même coût pour l'enquêté. Il s'agit donc de le compenser pour le temps de parole, mais pas seulement, en considérant le coût d'opportunité, surtout si l'entretien a eu lieu pendant la journée de travail, ainsi que le coût de chargement du portable s'il est nécessaire suivant la situation. Face à ces problématiques, il est donc important de pratiquer les entretiens les plus courts possibles, d'autant plus que certains foyers ne bénéficient pas d'un accès à l'électricité, et qu'un long entretien consomme plus de batterie. Il faut aussi envisager que dans de nombreux pays, les accès à Internet étant facturés au prorata de la consommation, des entretiens de longue durée peuvent donc représenter un surcoût pour les personnes enquêtées.

Cependant, si de nombreuses contraintes sont à prendre en compte dans le fait de mettre en place des entretiens en distanciel, certains avantages en ressortent malgré tout. Tout d'abord, le fait de procéder à distance permet d'étaler la période d'entretien sur une durée plus longue que dans le cadre d'une

mission de terrain, et donc potentiellement d'interroger des acteurs plus variés car cette méthode offre davantage de flexibilité en termes de créneaux.

De même, un autre avantage du distanciel est de permettre des échanges entre des acteurs variés. Il est par exemple possible d'organiser des entretiens avec, en plus des parties prenantes et des bénéficiaires, des acteurs d'autres projets similaires dans des contextes différents et géographiquement distants afin de mettre en perspective les diverses expériences. Cette opportunité peut être intéressante que ce soit pour les évaluateurs ou pour les acteurs des différents projets, partageant conseils et recommandations.

Selon la gravité de la crise dans le pays concerné, les restrictions sanitaires peuvent être plus ou moins fortes. Dans le cas où les déplacements et/ou regroupements sont autorisés, les évaluateurs ou coordinateurs locaux peuvent se déplacer pour conduire les entretiens et/ou administrer les questionnaires sur place directement, ce qui permet de contourner les limites de l'entretien en visioconférence. Néanmoins, c'est à l'évaluateur que revient la responsabilité de décider si ce passage en présentiel est éthique vis-à-vis des acteurs locaux, qui risquent une exposition éventuelle au(x) virus (Maunder, 2020).

Focus groups

Les focus groups occupent une place particulière dans le processus d'évaluation. Ce sont des outils pertinents dans la collecte de données qualitatives. Ils consistent en une discussion entre plusieurs bénéficiaires sur une certaine thématique, organisée de façon précise, suivant un ordre et des étapes prédéfinies, modérée par les évaluateurs. Cette méthode permet une certaine émulation de groupe, la confrontation d'opinions, et l'observation des relations entre individus (Kitzinger et al., 2019), constituant ainsi « une société pensante en miniature » (Kitzinger et al., 2019). Cela permet aux participants de réfléchir ensemble sur le projet, d'essayer de trouver des solutions à plusieurs. Cette collaboration entre divers acteurs accroît le sentiment de responsabilisation vis à vis du projet (Faucheux and Nicolaï, 2004).

À distance, il est bien plus difficile de mettre en place ces groupes de discussions et d'exploiter les données qu'ils génèrent. L'interaction, qui constitue l'un des atouts majeurs du focus groups, est ainsi plus difficile à établir à travers un écran. Si les logiciels de visioconférence tels que Zoom, Microsoft Teams, Skype, peuvent servir à mettre en place des simili focus groups, dans les faits, ils sont moins pertinents du fait du filtre de l'écran, qui freine la spontanéité et l'échange naturel entre les participants. L'envoi immédiat des messages via des applications de messagerie instantanée permet de réaliser des focus groups synchrones à distance, où les participants peuvent participer exclusivement à l'écrit, sous réserve d'une bonne connexion à Internet. Les études montrent que les résultats sont relativement similaires entre ce type de focus groups et ceux traditionnels, en face-à-face. Cette méthode offre

néanmoins moins de verbatim car les participations sont nécessairement plus courtes par écrit qu'à l'oral, et la communication non-verbale et para-verbale, comme les hochements de tête ou les intonations, faisant partie des éléments d'analyse, en sont complètement absents (Schwab, 2016). En règle générale, que les focus groups s'effectuent à l'écrit, en appel audio ou en visioconférence, de nombreuses failles persistent malgré les quelques points positifs et opportunités déjà signalés, concernant majoritairement les gains financiers, en temps et en flexibilité (Hennig, 2021).

Tout d'abord, les exigences matérielles rendent impossible cette utilisation dans de nombreux contextes. Les besoins en termes d'ordinateurs, de smartphones et surtout d'infrastructures réseaux rendent peu vraisemblable la perspective de réaliser de telles opérations dans des contextes frappés par des conditions socio-économiques difficiles. De plus, au-delà de la difficulté matérielle liée à sa mise en place, l'écran continue d'occuper une place de filtre, en plus de la présence d'autres personnes, parfois inconnues, pouvant déboucher sur des situations d'inconfort, de gêne à cause d'un manque de maîtrise de l'outil.

La réalisation de focus groups en distanciel peut s'effectuer d'autres manières. Par exemple, l'évaluateur du Nord observe l'entretien à travers son ordinateur, et l'agent local, qu'il soit extérieur ou impliqué dans le projet, occupe le rôle de modérateur, en présentiel, puis est chargé de faire un compte-rendu pour restituer le langage corporel notamment, plus compliqué à percevoir à travers un écran. De tels éléments sont pourtant nécessaires, permettant de saisir les relations inter-individus de manière plus poussée et les rapports de pouvoirs. De plus, le fait de ne pas être présent lors de l'opération exclut toute certitude concernant l'évacuation des biais et des pressions dans et sur le dialogue des intervenants. Il s'agit ici encore d'avoir entièrement confiance en l'acteur local, sur qui repose l'exactitude des données transmises (Entretien Tevini, 2021).

Fiche de présence et questionnaires

L'utilisation des fiches de présence et des questionnaires est relativement facilement praticable dans le cadre d'une évaluation à distance. Ils permettent tous les deux d'obtenir des données et de construire des indicateurs auparavant non disponibles ou bien non actualisés concernant un projet. Ces outils sont polyvalents car ils peuvent être remplis de différentes façons, numériquement ou physiquement. De même, ils peuvent être transmis de différentes façons, par mail, par photo, ou, dans certains cas, par voie postale.

Ces documents permettent de créer des données auparavant inexistantes, comme les taux de fréquentation, l'utilisation de certains équipements dans le cas des fiches de présence ou bien les opinions des bénéficiaires dans le cas des questionnaires. Les coordinateurs locaux peuvent prendre en

charge la tâche de remplir ces fiches de présence ou bien d'inciter les usagers à les remplir. L'engagement de la population locale ou la rigueur des coordinateurs locaux est donc une condition nécessaire à l'obtention par ce moyen de données de qualité, en adéquation avec la réalité.

Dans le cas des documents tels que les fiches de présence, des données sur une période plus longue peuvent être obtenues, qui s'avèrent parfois plus parlantes qu'une visite de terrain, qui est forcément brève et peut être biaisée par la présence de l'évaluateur. Ces documents permettent de créer et récolter des données spécifiques, adaptées au projet et à son évaluation, et d'en tirer des tendances, comme l'appropriation des infrastructures, dont l'analyse gagne en précision, et son évolution, si les informations sont suffisamment étalées dans le temps.

Les questionnaires sont, tout comme les fiches de présence, des documents pouvant être remplis par les bénéficiaires, permettant de toucher un échantillon plus large que pour les entretiens. Ils sont néanmoins chronophages et contraignants à mettre en place. De plus, les questionnaires ne représentent que des indicateurs supplétifs, dans le sens où les jugements générés par cette méthode permettent de supporter un avis déjà exprimé, mais non de mesurer directement un aspect du projet (UNDP, 2021).

Un arbitrage doit être fait entre documents auto-administrés ou non. Dans le cas de documents auto-administrés, c'est-à-dire à faire remplir par les personnes consultées, les données reçues sont de première main, tous les intermédiaires ont été supprimés, évitant ainsi trop de manipulations qui peuvent détourner le sens initial. Cependant, la tâche de remplir le questionnaire devient plus fastidieuse et les difficultés se trouvent non résolues. Les personnes interrogées peuvent plus facilement décrocher de la tâche, et finalement ne pas participer à l'enquête, ou bien rendre un questionnaire mal ou partiellement rempli. De même pour le cas des fiches de présence, celles-ci peuvent être auto-administrées, la tâche de remplissage revenant aux bénéficiaires. Mais cela conduit aux mêmes difficultés d'implication des personnes ciblées dans la collecte de données.

A contrario, si les documents ne sont pas auto administrés mais gérés par un intervenant local, la collecte sera moins difficile car faite par un agent responsable. Les questionnaires seront remplis plus rapidement avec l'aide d'une personne apte à répondre aux questions et ne faisant pas d'erreurs. De même, les fiches de présence seront plus complètes, une personne se chargeant de les remplir. Cependant, les données collectées ainsi ne sont plus de première main et comportent des biais. Par exemple, la manière de poser les questions peut influencer les réponses. De même, si la personne chargée de la collecte des données est personnellement impliquée dans le projet, celle-ci peut être tentée de les modifier.

La nature du questionnaire et la façon dont celui-ci est administré jouent sur le taux de réponse mais d'autres critères bien plus terre-à-terre entrent en ligne de compte dans leur construction. Tout d'abord,

la longueur est un facteur déterminant, un questionnaire trop long peut devenir très fastidieux à remplir, diminuant ainsi grandement le nombre de réponses. De même, la complexité des questions et la spécificité de certaines peuvent être décourageantes, tout comme les questions trop personnelles ou sur des sujets sensibles. Il faut garder à l'esprit que certaines questions concernant l'intimité des personnes ne peuvent pas être posées dans un questionnaire. Ceux-ci doivent donc être longuement travaillés, les informations demandées justifiées et adaptées au format de collecte. La construction des questions et leur articulation doivent être organisées de façon claire, sans influencer les personnes interrogées.

Le questionnaire est une méthode de collecte des données utile, mais le taux de réponse reste en général faible. En effet, selon certains intervenants, un taux de réponse satisfaisant pour un questionnaire est autour de 15 % ou 20 %. Ainsi, l'échantillon consulté se doit d'être important afin d'obtenir des résultats probants même avec un taux de réponse de cet ordre de grandeur (Entretien Genestoux, 2021).

Un autre élément à prendre en compte est l'aspect financier de cette méthode. Selon le mode de collecte et la taille de l'échantillon, des enquêteurs devront être recrutés et formés. Enfin, le papier utilisé représente un coût inévitable, si l'on ne passe pas par l'intermédiaire d'un programme informatique, qu'il faut prendre en considération.

II.2.2.2. Les outils mobilisés

Le recours de plus en plus fréquent aux évaluations à distance depuis quelques années est lié au développement des Technologies de l'Information et de la Communication pour le Développement (ICT4D) (RFE and Kaboré, 2021). Ce terme désigne l'utilisation des ordinateurs, des portables, d'Internet, et d'autres technologies pour promouvoir le développement socio-économique, le développement international et les droits humains. Les ICT4D permettent de résoudre des problèmes que les évaluateurs peuvent rencontrer, que ce soit en termes de temps, de ressources, ou de qualité des données, présentant ainsi des avantages sur les plans opérationnel et méthodologique. En effet, les restrictions d'accès, le manque d'infrastructures et l'incertitude impliquent l'utilisation d'outils pouvant fonctionner sans électricité constante, à travers de larges distances, et ne nécessitant pas de connaissances approfondies en informatique.

Les intérêts de ces technologies sont nombreux. Elles permettent de surmonter les contraintes et les défis, tels que les biais d'échantillonnage, la mauvaise qualité et l'incompréhension des données ; de réduire le temps et le coût de la collecte et de l'analyse des données ; de faciliter la collecte et l'analyse des données qualitatives, grâce aux applications pour smartphones notamment. Par l'utilisation d'outils

et d'indicateurs communs, la coordination et la coopération entre les organisations est améliorée, surtout dans le cadre d'évaluations conjointes.

L'utilisation des ICT4D dans le contexte de l'évaluation s'accompagne de certains défis logistiques, méthodologiques et de confidentialité. Sur le plan logistique, leur développement et leur mise en œuvre sont coûteux. Sur le plan méthodologique, les indices contextuels observés en présentiel sont absents, et malgré l'élargissement de l'échantillon par le crowdsourcing⁶, les biais ne sont pas toujours évités. Enfin, concernant la confidentialité des données numériques, leur stockage pose question.

Choix de l'outil

Le choix de l'outil de collecte de données constitue une étape primordiale dans le processus d'évaluation à distance. Il doit être éclairé et cohérent avec la situation. Le contexte local ne doit comporter aucun risque pour les parties prenantes, que ce soit pour les populations visées ou pour l'évaluateur, en application du principe d'absence de danger (« no harm » principe) (UNFPA Evaluation Office, 2020). Les coordinateurs locaux peuvent participer à cette étape pour définir leurs niveaux de connectivité, et aider à déterminer les outils de communication les plus adaptés. L'utilisation d'outils énergivores en électricité et en Internet est donc à limiter dans les régions où la connectivité est de mauvaise qualité. Par exemple, certaines plateformes offrent la capacité de rejoindre la réunion par Internet ou par téléphone, permettant ainsi aux individus isolés du réseau Internet de tout de même participer.

Par ailleurs, l'outil doit être compatible avec la méthode de collecte de données. Pour recueillir des données qualitatives sur le ressenti des bénéficiaires ou sur le contexte local, un entretien sur Zoom sera peut-être plus efficace qu'une enquête par téléphone portable. De la même manière, un outil facilitant l'analyse des données doit être privilégié.

Le choix de l'outil prend en compte d'autres facteurs, tels que le budget alloué à son achat, les ressources humaines disponibles pour la formation, et les ressources techniques et matérielles déjà présentes. En effet, le prix des outils utilisables varie grandement, et en fonction du budget à disposition, une sélection pourra déjà être faite. L'outil sélectionné doit être choisi avec précaution selon l'appareil privilégié (smartphone, ordinateur, tablette), mais aussi selon la complexité d'installation du logiciel, son paramétrage et de son utilisation. Les outils trop complexes à mettre en place doivent par conséquent être exclus. Dans l'idéal, l'outil choisi doit pouvoir être manipulé à partir de différentes plateformes, qu'il s'agisse de smartphones, de tablettes, ou d'ordinateurs fixes ou portables, car les enquêtés peuvent

⁶ Production participative des données

ne pas avoir accès au même type de matériel. De plus, le nombre de connexions simultanées est à étudier, car l'outil peut ne pas avoir la capacité de supporter une quantité importante de connexions.

Le choix de l'outil dépend également du public visé, du temps d'adaptation disponible. En effet, si la prise en main d'une certaine technologie nécessite une longue période de formation alors que le focus group dure deux heures, l'utilisation d'une autre technologie doit être privilégiée.

Des outils déjà utilisés dans des évaluations antérieures peuvent être favorisés, accélérant et simplifiant ainsi l'appropriation du matériel et des procédures.

Il faut néanmoins garder à l'esprit que selon les régions, il se peut qu'il ne soit pas possible de choisir l'outil à utiliser du fait des problèmes de connectivité. Ainsi, lors d'une évaluation à distance, l'adaptabilité est sans doute l'une des compétences essentielles, car les aléas de connectivité, de disponibilité des outils peuvent bouleverser le protocole initialement prévu (RFE and Kaboré, 2021).

Distribution des TIC aux acteurs locaux

Dans le cas où les coordinateurs locaux ne sont pas équipés en matériel informatique permettant la transmission de données à distance, une part du budget de l'évaluation peut être allouée à la fourniture d'équipements tels que des ordinateurs, téléphones portables simples, smartphones ou bien vidéoprojecteurs. Cette composante dépend tout de même de la taille des projets, car si pour les plus grands, le coût du matériel est dérisoire, pour les plus petits néanmoins, cela représente une charge importante qui n'est pas toujours supportable. De plus, le choix d'outils disponibles est plus large pour les grands projets que pour les plus petits, car les moyens réduits de ces derniers constituent un frein certain à l'utilisation de certains types d'outils.

Ensuite, si les acteurs ne sont pas familiers avec l'utilisation des outils technologiques et numériques, une phase de formation est essentielle afin de fluidifier le travail à distance. Ces formations peuvent prendre différentes formes selon le degré d'appropriation d'autres outils, pouvant s'effectuer soit par d'autres acteurs locaux familiarisés avec l'outil, soit par l'envoi de tutoriels. Cette étape étant chronophage, les formations doivent être ciblées sur les fonctionnalités sollicitées pour l'évaluation et ne pas s'éparpiller. Néanmoins, malgré la perte de temps possible pour la collecte de données, l'étape de distribution et de formation aux TIC est fondamentale pour la suite du processus, car la qualité des informations transmises en dépend (ILO Evaluation Office, 2020).

Téléphones portables

L'utilisation des téléphones portables permet de recueillir des informations même auprès de communautés difficilement joignables. Pour des populations non équipées en outils technologiques, la distribution de téléphones portables est une alternative intéressante.

L'apport de ces technologies dans les régions reculées est considérable pour une évaluation à distance, car elles permettent de réaliser des entretiens téléphoniques avec les bénéficiaires des projets, offrant ainsi la possibilité de mieux comprendre le contexte dans lequel ils évoluent, mais également leurs ressentis face aux nouvelles installations.

Ils rendent possible l'envoi et la réception de messages textes, autres moyens de collecter de l'information, plus brève mais également plus immédiate car requérant moins de temps qu'un appel téléphonique.

Enfin, les systèmes de réponse vocale interactive permettent de donner et de collecter de l'information, grâce à des messages préenregistrés.

Smartphones et tablettes numériques

Les smartphones et tablettes numériques sont des outils très intéressants pour l'évaluation à distance car ils sont équipés de nombreuses applications et fonctionnalités, telles que la sauvegarde automatique des données permettant de visionner immédiatement les nouvelles entrées ou la sécurité.

De plus, leur démocratisation les rend accessibles financièrement et faciles d'utilisation, élargissant ainsi le nombre d'utilisateurs. Le tactile rend l'outil plus attrayant et intuitif pour les bénéficiaires interrogés.

Ce sont des outils appréciés des évaluateurs, car il est possible de remplir des questionnaires directement sur l'application dédiée, facilitant ainsi le travail de traitement des données par rapport aux questionnaires en format papier. En effet, ce traitement étant déjà automatisé sur les bases de données prévues à cet effet, les évaluateurs gagnent non seulement du temps, mais également des ressources financières.

Plateformes de communication

Les moyens de communication sont multiples et variés, nécessitant une connexion à Internet ou non, s'adaptant à différents types d'appareils selon les équipements de chacun.

L'un des outils de communication les plus populaires est l'application de messagerie WhatsApp, implantée dans de nombreux pays, dont l'usage est simple, gratuit, et accessible à toutes les personnes équipées d'un smartphone relié à Internet. L'un des avantages de cette application est la possibilité d'appeler, par audio ou par vidéo, une ou plusieurs personne(s) possédant un compte WhatsApp, et ce gratuitement, quel que soit le pays. L'échange de photos et vidéos est également facilité par l'application, plusieurs utilisateurs pouvant envoyer un nombre illimité de photos et de vidéos gratuitement. Par exemple, lorsque les données ne sont pas numérisées, les acteurs locaux peuvent photographier les documents demandés, comme des registres de compte ou des feuilles de présence, enrichissant ainsi les données disponibles.

Un autre avantage de WhatsApp par rapport à d'autres applications de messagerie instantanée comme Messenger de Facebook est le cryptage des données qui est actuellement systématique pour toutes les informations transitant par WhatsApp. Cela permet de répondre aux problématiques concernant la sécurité des interlocuteurs et des données, parfois sensibles, qui peuvent être communiquées.

Pour les acteurs non présents sur WhatsApp, les mails constituent une alternative intéressante, car permettant également de transmettre des informations écrites, des photos, des vidéos (dans la limite d'une certaine capacité), et autres documents. Néanmoins, leur manipulation est moins directe et entraîne un délai de réponse plus important.

Les canaux cités ci-dessus nécessitent néanmoins un accès relativement fiable et régulier à Internet pour être efficaces. Dans les cas où la zone est trop isolée ou bien lorsque se déplacer est trop risqué pour pouvoir accéder au réseau Internet, d'autres moyens de communication, moins « performants » peuvent être envisagés, comme le réseau téléphonique. Le type d'information pouvant être communiqué doit alors être pris en considération. Si jamais la communication par téléphone se révèle elle aussi impossible, il reste d'autres moyens comme la voie postale. Si en termes financiers cette méthode n'est pas prohibitive, et si elle permet le transport de multiples types de documents, elle est la plus chronophage, les colis mettant du temps à arriver mais aussi la moins fiable et sécurisée, des pertes étant bien plus probables.

Réseaux sociaux

Les réseaux sociaux, tels que Facebook ou Twitter, sont très utiles pour le suivi et le retour d'informations. Ils constituent également un outil permettant la responsabilisation des acteurs locaux. La popularité de ces outils est essentiellement due à leur capacité à transmettre des messages, des informations, le plus souvent gratuitement, grâce à des connexions à Internet. S'ils permettent d'en

connaître davantage sur le contexte local des projets, une évaluation ne peut se baser uniquement sur ce type d'outil, car les données transmises ne sont pas suffisantes.

L'utilisation du réseau social Twitter dans les évaluations à distance a fait l'objet de deux enquêtes en Colombie et au Pakistan (Independent Evaluation Group, 2021b), dans des zones où le taux de pénétration de l'outil est élevé. Au Pakistan par exemple, l'équipe d'évaluateurs a analysé la fréquence d'apparition de certains mots liés aux problématiques recherchées (conflit violent, prestation de services, droits et activisme, règle de loi).

Pour certains sujets, l'usage de l'application est un bon outil de collecte, car les citoyens postent très régulièrement leurs ressentis, discutent des sujets à controverse, tels que l'engagement citoyen, les contrats sociaux, les développements conduits par la communauté (Community-driven-developments), et les problèmes de prestations de services. Ce sont autant de sujets permettant non seulement d'avoir une bonne compréhension du contexte local, mais également de connaître, à moindre coût, leurs impressions et réactions. L'extraction des données est simple et abordable financièrement, et ces données sont relativement fiables. Ces réseaux constituent un canal de plus pour joindre les parties prenantes et les bénéficiaires, permettant ainsi de collecter de nouvelles informations, et de trianguler les données déjà recueillies. C'est un usage intéressant dans des contextes précis, où l'indice de pénétration est élevé, comme en Colombie où il est supérieur à 60 %. Les données extraites des réseaux sociaux sont utiles lorsque l'enquête implique la compréhension de réactions sociales, ou quand il faut faire de larges prédictions sur un problème. Ainsi, cela aide à évaluer la pertinence et l'efficacité.

Plateformes collaboratives

La recherche de dynamisation des réunions, qu'elles soient en distanciel ou en présentiel, a conduit à l'émergence des plateformes collaboratives, telles que Klaxoon. Cette dernière est la plus connue et la plus répandue, elle permet de réaliser diverses activités en équipe, comme des quizz, des sondages, mais également des brainstorming. Les plateformes de ce type, participatives et collaboratives, constituent des apports certains aux focus groups, qui sont plus compliqués à réaliser à distance.

La plateforme Parevo, contraction de participatory evolutionary process, permet d'identifier l'opinion des majorités visées grâce à l'élaboration d'histoires courtes qui se sont produites, auraient pu se produire ou se produiront dans le futur. Cet outil, créé par Rick Davies, consultant indépendant anglais en suivi et évaluation de projet, est spécialement adapté pour la méthodologie du processus d'évaluation à distance. Il est disponible en ligne gratuitement, et facile d'utilisation. En impliquant les bénéficiaires et acteurs locaux, l'évaluateur peut retirer des informations relatives au projet, notamment sur la pertinence, la cohérence, l'efficacité, ou la pérennité.

Ces outils collaboratifs permettent la mise en réseau des acteurs. Il devient plus aisé de travailler non seulement au sein des projets, mais également entre projets. Les échanges deviennent plus pratiques et les prises de contact plus automatiques (Hoffmann and Bonis-Charancle, 2021).

KoboToolbox

KoBoToolbox est un outil permettant la collecte de données à distance, en format digital. Il a été développé par la Harvard Humanitarian Initiative pour la collecte d'informations rapides lors de crises humanitaires (notamment à la suite d'une catastrophe naturelle) pour aider les populations les plus vulnérables. Il est financé grâce à des subventions et des dons de partenaires.

Utilisé dans les situations d'urgence humanitaire et les environnements difficiles en général, KoBoToolbox est un outil gratuit, en open source, basé sur un navigateur web, pour collecter et analyser les données. Ceci représente un atout considérable, car cela implique qu'il est indépendant du support sur lequel il est utilisé, que ce soit un smartphone Android, IOS, un Mac ou un PC. Ainsi, les données peuvent être collectées sur n'importe quel appareil que l'on possède déjà, ou que l'on peut acheter à moindre coût. La suite d'outils disponibles sur la plateforme permet de créer des formulaires élaborés, avec une logique de saut de questions, fonctionnalité intéressante pour les longs questionnaires notamment. Ensuite, une fois le formulaire créé et mis à disposition, l'utilisateur peut le charger, en utilisant Internet, dans le navigateur présent sur l'appareil. Le lien doit être sauvegardé pour pouvoir y accéder hors connexion, et donc pour remplir le formulaire. Par la suite, dès que l'appareil se reconnecte à Internet, les données sont synchronisées sur le serveur, et peuvent être téléchargées ultérieurement à partir du site Internet. Néanmoins, les données enregistrées ne sont consultables par les évaluateurs non présents sur le terrain qu'une fois transmises au serveur. Une fois les données sauvegardées, on ne peut pas les modifier sur le terrain, ce qui peut s'avérer problématique si l'on veut regarder les spécificités d'un certain site pour déterminer les distances ou les relations avec les caractéristiques géographiques des autres lieux par exemple.

Si, pour l'instant, KoBoToolbox est majoritairement utilisé pour les cas d'urgence humanitaire, il est possible que son exploitation s'étende à l'évaluation de projets de développement.

Données géospatiales

La télédétection et les images aériennes et satellites permettent d'avoir des données relatives à des zones difficiles d'accès, comme des informations sur les infrastructures, ou sur l'impact d'inondations ou de sécheresses. Ces outils peuvent également permettre de mieux appréhender le contexte, notamment

géographique, environnemental et socioéconomique, et de connaître l'avancement des projets, par exemple lorsqu'ils portent sur la construction de locaux ou sur un développement agricole.

Les données collectées sont souvent visualisées sur des cartes, ou triangulées avec d'autres ensembles de données. La cartographie permet notamment d'approfondir la complexité de la connaissance des acteurs sur le territoire, qui ne portera pas uniquement sur le projet, mais également sur ses alentours. Le développement de ces outils ces dernières décennies permet d'avoir de plus en plus de données, d'une qualité supérieure. Leur analyse s'est d'ailleurs simplifiée et est devenue plus efficace grâce à l'usage de programmes statistiques disponibles gratuitement. De plus, la richesse des informations qu'il est possible d'extraire d'une image représente un avantage certain, car cela signifie que pour différents usages, une même image pourra être analysée, requérant ainsi beaucoup moins de temps de collecte. Si le coût initial pour la collecte de ces données est élevé, l'évolution de cette technologie et son extension rendent l'accès aux données de moins en moins coûteux. C'est aujourd'hui un moyen de collecte beaucoup plus répandu et de meilleure qualité, que ce soit en termes d'image, de fréquence, ou d'échelle.

Néanmoins, les données extraites en utilisant ce type de technologie ne sont pertinentes que pour certains types de données et certains types de projets, tels que le financement d'infrastructures, des projets d'agriculture ou de foresterie. Afin d'affiner les résultats, il est utile de les coupler à d'autres outils, comme les téléphones portables ou les équipements de monitoring par exemple. De plus, l'exploitation de données géospatiales dépend de la nature du terrain et des compétences analytiques des évaluateurs, qui doivent impérativement mobiliser d'autres sources de données. Idéalement, toutes les données géospatiales devraient être vérifiées sur le terrain.

Pour évaluer l'efficacité d'un projet, les évaluateurs peuvent se servir des séries chronologiques spatiales pour estimer les changements dans les indicateurs de réalisation du projet. Dans un premier temps, ils peuvent utiliser les données géospatiales pour avoir une mesure précise et actuelle de l'efficacité du projet. Quand les données sont capturées régulièrement, il est possible d'observer des variations dans le temps, par exemple l'évolution de la végétation en Ethiopie. Dans un second temps, les évaluateurs peuvent construire un contrefactuel en comparant les variations temporelles et spatiales selon les données géospatiales. Cela constitue une évaluation solide de l'efficacité du projet, la variation temporelle établissant le différentiel entre avant et après le projet, et la variation spatiale le différentiel entre avec et sans le projet.

Applications directes de logiciels/programmes :

- Le SIG (Système d'Information Géographique) permet de superposer les différentes données collectées en utilisant les données géospatiales, dans le but d'élaborer des conclusions de manière plus efficace, grâce à la précision et l'exactitude des données. Les coordonnées

géographiques sont transposées sur la carte, auxquelles s'ajoutent des informations sur l'évolution des indicateurs géographiques, sociaux ou agricoles. Cette carte peut mobiliser des données tant quantitatives que qualitatives, et représenter des thèmes très divers les uns des autres ("Wageningen Centre for Development Innovation," 2018).

- L'outil Atlas AI, réalisé en collaboration avec la Banque Mondiale, est capable de capturer des indicateurs économiques, sur la richesse patrimoniale, la consommation, la production agricole, la population et les infrastructures. Les satellites peuvent récolter des données à une résolution de 2 km x 2 km sur l'ensemble de l'Afrique.
- GEMS (Geo-Enabling for Monitoring and Supervision) est une méthode approfondissant l'exploitation du KoBoToolbox. Ce programme, mis en place par la Banque Mondiale, est destiné à plus de 1200 clients et équipes de terrain formés, dans 20 pays d'Afrique. Il permet de superviser à distance les données collectées par le KoBoToolbox grâce à leur géoréférencement.
- Copernicus est un programme d'observation de la Terre lancé par l'Union Européenne en 2014. L'intégralité des informations, disponible gratuitement et librement, s'inscrit dans la continuité des principes internationaux de partage de données du Groupe d'observation de la Terre (GEO) ("Copernicus," n.d.). Néanmoins, selon Marco Lorenzoni (EC/DG INTPA ESS) (Entretien Lorenzoni, 2021), la prise en main est complexe et s'adresse à des personnes déjà à l'aise avec son utilisation.
- Fraym regroupe des images satellitaires et des micro données générées par des enquêtes auprès des ménages afin d'avoir des informations complètes sur des populations, des communautés, ainsi que sur leurs moyens de subsistance au niveau local. Ses principaux atouts sont la précision de ses données et sa disponibilité à l'échelle mondiale ("Fraym," 2021).
- Open Foris Collect Earth (FAO) est un outil disponible gratuitement sur Internet, qui permet de constater l'usage des terres et des changements dans les paysages partout dans le monde (Vandercasteelen, 2020).

Données en temps réel

Les capteurs permettent aux évaluateurs de collecter des données en temps réel. Ce sont des outils qui détectent des changements dans l'environnement, plus précisément dans le mouvement, la lumière, la température, le volume, ou la composition, à l'image des capteurs de pluies qui s'activent lors de précipitations. Ces capteurs ont participé à l'émergence de l'Internet des Objets, autrement dit un réseau ouvert d'objets intelligents, qui peuvent s'organiser et partager de l'information, des données, des ressources, en réaction aux situations et aux changements dans l'environnement (Bruce et al., 2020). Le spectre des indicateurs mesurables est en constant accroissement du fait de la démocratisation de ce

type d'outil, permettant aux évaluateurs de mesurer de plus en plus d'indicateurs, même les plus difficiles à observer, de manière objective, précise et hautement qualitative (ICTworks, 2015). Par exemple, dans un projet d'installation de pompes à eau, chaque pompe est un objet connecté qui renvoie des informations et permet de prévoir de manière beaucoup plus efficace le remplacement des pièces, les périodes de révision (Hoffmann and Bonis-Charancle, 2021). De même, ces capteurs peuvent aider à contrôler la véracité des informations transmises à distance. Au Soudan, par exemple, les évaluateurs ont constaté que les bénéficiaires ont surestimé le temps passé à cuisiner chaque jour en comparant les données collectées via les questionnaires avec les capteurs disposés sur les cuisinières (ICTworks, 2015). L'utilisation de capteurs implique néanmoins que les enquêtés soient avertis et favorables, ce qui peut avoir un impact négatif sur la relation de confiance, capitale dans une évaluation à distance.

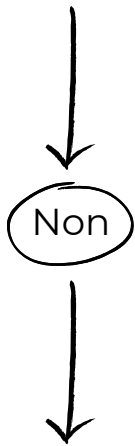
Les drones permettent de collecter des données en temps réel depuis les airs grâce à leurs capteurs. Ces données permettent d'avoir une vision plus précise de l'environnement d'un projet, d'une région. Comme dans le cas des données géospatiales, les drones peuvent accéder à des zones compliquées d'accès, où la collecte manuelle de données n'est pas aisée. Si, aujourd'hui, les drones d'une portée de plusieurs centaines de kilomètres sont réservés à l'usage militaire, il est possible de s'en procurer de moins performants, pouvant voler à environ 7 kilomètres de leur base. Les acteurs locaux, qu'ils soient coordinateurs du projet ou consultants nationaux, peuvent les utiliser pour envoyer des données objectives et de qualité aux évaluateurs du Nord.

Comme nous l'avons vu, une évaluation à distance a de nombreuses répercussions sur sa réalisation, et ce dès la phase préparatoire. En effet, la phase de cadrage, la collecte des données, et les contacts avec les intermédiaires locaux et bénéficiaires doivent être adaptés au distanciel. Pour ce faire, il est possible de mobiliser diverses méthodes et divers outils tels que ceux détaillés précédemment.

CHOIX DE L'OUTIL D'ÉVALUATION

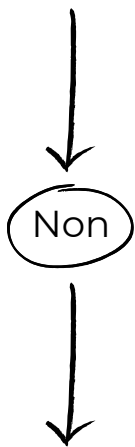
SELON LES CONTRAINTES TECHNOLOGIQUES

L'accès à Internet est-il constant et de qualité ?



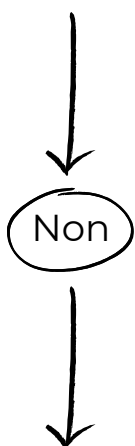
Évaluation en temps réel par vidéo live
Focus group
Entretiens par Zoom

Un accès ponctuel à Internet est-il possible ?



Questionnaires papier
KoBoToolBox
Mail/WhatsApp

Une communication par téléphone est-elle possible ?



Entretien par téléphone
Envoi de données par SMS

L'évaluation à distance n'est pas envisageable

III. Enjeux et perspectives d'évolution des pratiques

III.1. Limites de l'évaluation à distance

La collecte de données est un élément central de l'évaluation. Intervenant après la période de cadrage et d'identification des acteurs locaux, elle constitue un des piliers de l'évaluation. Une fois les données récoltées, ces dernières sont analysées par l'équipe évaluatrice. Elles permettent alors de répondre aux questions évaluatives et de formuler des recommandations sur la poursuite du projet. Les données récoltées sont de l'ordre du quantitatif et du qualitatif, ces deux composantes étant essentielles dans l'analyse de l'ensemble du projet. De là, on peut penser qu'une méthode de collecte de données bien choisie et bien implantée est capitale pour la réussite d'une évaluation, quelle que soit la période durant laquelle intervient l'évaluation dans le cycle du projet. Lorsqu'il s'agit d'évaluation ex post ou d'impact, les données permettent non seulement de rendre compte de l'envergure des effets et des réussites du projet, mais aussi d'identifier pour qui et dans quelles mesures celui-ci a été une réussite ou non. Or, lorsque l'évaluation prend une forme distancielle, cette étape est fortement perturbée. Même s'il existe des méthodes et des outils performants, comme ceux vus précédemment, il existe également de nombreuses limites à leur utilisation. Recueillir des informations à distance du terrain, des faits à observer et des personnes sources de l'information, révèle par conséquent des obstacles qu'il est nécessaire d'identifier et de prendre en compte lorsque l'on débute une évaluation à distance. Ce sont ces limites que nous tâcherons de développer dans cette deuxième partie.

III.1.1. Limites technologiques

Les premières limites qui se dessinent dans une évaluation à distance sont les limites technologiques, car ce type d'évaluation mobilise des outils numériques. Si la possession d'un ordinateur, d'un smartphone ou simplement d'un téléphone portable s'est généralisée dans les pays occidentaux, où peu de déserts numériques persistent, ce n'est pas nécessairement le cas pour les pays dans lesquels se déroule l'évaluation. Même si la connectivité des pays du Sud ne cesse de croître depuis ces dix dernières années, certaines zones restent en marge de cette transition numérique, à l'instar de l'Afrique subsaharienne où seulement 45 % de la population possède un téléphone mobile connecté au réseau (GSMA Association, 2021). Cette barrière technologique est donc à prendre en compte, d'autant plus qu'elle ne sera pas surmontable de la même façon lorsqu'il est question d'un projet de grande envergure ou d'un micro-projet. L'évaluation d'un projet plus important n'aura ainsi pas les mêmes contraintes budgétaires et logistiques pour équiper numériquement ses interlocuteurs locaux, que celle d'un microprojet qui devra user de canaux de communication déjà existants ou investir dans une technologie abordable.

La connectivité du territoire du projet

Les échanges avec les intermédiaires et les bénéficiaires locaux du projet sont des éléments clés dans l'accès aux informations. Par conséquent, le choix du mode de communication doit être adapté à la réalité du terrain. Il est donc utile d'avoir une idée de la connectivité du territoire, une zone de projet non-couverte par le réseau mobile étant difficilement évaluable à distance. Cela a été le cas pour une évaluation de micro-projet éducatif au Cameroun (Lainé and Fouré, 2021), qui, le village bénéficiaire n'étant pas couvert par un réseau mobile suffisant, a connu de réelles entraves à la communication et donc à la transmission de données. Il devient alors nécessaire de tenir compte de l'ensemble des facteurs qui jouent sur la connectivité du territoire du projet évalué, et donc des solutions envisageables ou non, pour communiquer avec les interlocuteurs locaux.

Le coût d'un téléphone, d'un abonnement mobile ou encore d'un forfait internet se révèle parfois être un frein à la connectivité du territoire, et par conséquent à la diffusion et l'utilisation d'outils numériques. Si l'on prend par exemple l'application WhatsApp, qui permet à une ou plusieurs personnes de communiquer et de partager des contenus (images, vidéos, documents, ...), cette application, même si elle est largement utilisée dans les pays du Sud, nécessite un accès internet pour la transmission des messages. Or, le prix de la consommation de données internet peut varier fortement d'un pays à l'autre : si pour le Burkina Faso le coût moyen d'un gigabit (1GB) est de 4,52 \$ (Cable.co.uk, 2021) (USD 2021) quand le revenu mensuel médian des ménages est de 127,5 \$ (Gallup, n.d.) (USD 2021), pour le Liberia, le coût d'un gigabit est de 2,59 \$ pour un revenu mensuel médian des ménages de 65,08 \$ seulement, ce prix moyen est de 0,49 \$ pour le Vietnam sachant que le revenu mensuel médian des ménages est de 398,58 \$. Ce paramètre du prix du gigabit est donc à considérer lorsque l'on privilégie un mode de communication avec des acteurs locaux, qui requiert une consommation de données internet ou lorsque l'on souhaite par exemple diffuser des questionnaires à remplir en ligne. Ces démarches prennent du temps et impliquent l'utilisation de crédits internet pour l'interlocuteur, ce qui peut représenter un budget conséquent pour ce dernier. Dans beaucoup de pays, les crédits internet sont achetés par carte prépayée. Au Ghana, cela représente 98.3 % ("Global Digital Insights," 2020) des crédits internet achetés, au Kenya c'est près de 98 %. Il est donc fréquent que ces crédits internet fassent partie du budget préétabli par les ménages, si bien que s'ils sont dédiés à une autre activité comme l'évaluation, ils ne sont plus disponibles pour les activités quotidiennes du ménage ou de la personne possédant le forfait internet. Ce risque implique l'incapacité de communiquer, tant par le coût supplémentaire que cela engendre, que par l'impossibilité de consacrer à l'évaluation un crédit internet personnel initialement alloué à des besoins personnels. Le nombre total de personnes n'utilisant pas internet devient considérable, notamment dans les pays du Sud lorsque l'on additionne les personnes qui n'utilisent pas internet pour des raisons financières et les personnes qui n'y ont pas

accès. Alors qu'en Europe de l'Ouest et en Amérique du Nord, la part de la population totale utilisant internet est respectivement de 93 % et 90 %, ce niveau se situe pour les régions du Sud bien en deçà : en Afrique de l'Ouest et en Asie du Sud, 42 % de la population utilise internet, en Afrique centrale, cette proportion est seulement de 26 % ("Digital 2021," 2021).

Ainsi, l'ensemble des personnes qui ne disposent pas d'un accès au réseau mobile ou internet se verront écartées du processus d'évaluation. Si ce manque de connectivité du territoire est relatif aux coûts engendrés, alors ce sont les populations les plus précaires qui risquent d'être exclues, et s'il s'agit d'une question d'infrastructures d'accès au réseau, ce sont les personnes les moins connectées qui se verront évincées. Dans les deux cas, un groupe de personnes peut se voir négligé au cours du processus d'évaluation, qu'il s'agisse des bénéficiaires du projet ou des parties prenantes, et n'être pas justement représentés dans les conclusions de l'évaluation. Il existe donc un risque considérable de sous-représentation ou d'absence totale de représentation d'un groupe affilié au projet si les paramètres de connectivité du territoire ne sont pas pris en compte, ce qui pourrait finalement altérer les conclusions d'une évaluation.

Les outils

Lorsque la zone sujette à l'évaluation bénéficie d'une bonne connectivité, et que des outils de communication sont disponibles, d'autres difficultés peuvent émerger. Il est complexe pour les évaluateurs de comprendre quels outils de communication sont préférés par leurs interlocuteurs. Cela pourrait alors leur sembler plus facile de s'appuyer sur l'outil qui leur paraît le plus pratique à utiliser ou le plus facilement diffusable. Cependant, ce choix peut se révéler infructueux si l'outil n'est pas celui préféré par les personnes ciblées ou s'il n'est pas le plus sécurisé. Pour qu'un outil soit exploité pleinement lors de la récolte de données, il est important que les personnes qui l'utilisent y soient familiarisées avec lui.

Si cet outil est nouveau, et que sa prise en main n'est pas adaptée à la population visée, ou s'il est tout simplement trop complexe à utiliser, cela peut entraîner des conséquences sur la quantité ou la qualité des données récoltées. Dans le cas où l'on souhaite par exemple diffuser un questionnaire aux bénéficiaires d'un projet, choisir une version numérique pour remplir le questionnaire peut paraître plus simple, notamment pour rassembler les données et les analyser. Mais ce type de format est potentiellement moins accessible aux populations non familiarisées avec ce mode de diffusion. Par exemple, si parmi les bénéficiaires se trouvent des personnes âgées, moins à l'aise avec l'outil numérique, elles risquent de rencontrer des difficultés à remplir le questionnaire ou vont tout simplement ne pas le remplir par manque de connaissances.

Par conséquent, un outil de communication ou de collecte de données non adapté aux connaissances et aux compétences des personnes contactées ou interrogées, va ralentir, voire amenuiser la récolte de données lors d'une évaluation à distance.

Dans l'hypothèse où les intermédiaires, parties prenantes ou bénéficiaires du projet sur place sont familiarisés avec les outils numériques, la localisation des outils au sein d'un espace dédié, à savoir un cybercafé ou un espace communautaire, peut aussi être problématique. L'accès à cet outil de communication devient contraint par les horaires d'ouverture du lieu, par la fréquentation et donc l'utilisation par d'autres usagers, ou encore du fait des tarifs appliqués. L'ensemble de ces contraintes réduira la fenêtre de communication permise entre l'équipe chargée de l'évaluation et les personnes sur place, contactées dans le cadre de l'évaluation. Lorsqu'une telle situation se présente, la règle reste que le plus lent donne le rythme des échanges (Entretien Lorenzoni, 2021), permettant ainsi une continuité des échanges et ne provoquant aucune mise à l'écart des discussions en cours. Cette règle visant à ne pas segmenter le dialogue implique tout de même l'utilisation de davantage de ressources, ce qui fait croître les délais de réponse et donc d'action.

Finalement, c'est l'ensemble des outils mobilisés lors d'une évaluation à distance qui montrent des limites propres à leur utilisation respective. Les activités réalisées par téléphone ou visioconférence vont par exemple engendrer des pertes d'information. L'interface d'échange remplaçant la rencontre réelle, les interlocuteurs n'ont pas nécessairement les mêmes comportements que dans un espace physique partagé. Si l'on prend l'exemple d'un focus group se déroulant par visioconférence, la fluidité du dialogue et les mécanismes d'interactions, comme le fait de rebondir sur les propos des uns et des autres, ou de prendre la parole spontanément, pourront être nettement différents de ceux d'une rencontre physique. La visioconférence en général va imposer des limites difficilement surmontables. Par exemple, le format des réunions en visioconférence se doit d'être écourté car l'exercice est plus fatigant. Ainsi, les échanges sont plus courts, brefs et précis en comparaison avec ceux d'une réunion en présentiel, qui aura tendance à durer et se terminer sur des échanges informels, voire en petits groupes, élargissant alors le cadre de discussion. L'information disponible sera amoindrie, et ce sont toutes les informations voilées (Entretien Lorenzoni, 2021) qui seront perdues, celles qu'on ne demande pas mais qu'on espère faire émerger du dialogue.

L'autre aspect qui impacte la qualité de l'échange par visioconférence est bien sûr l'environnement dans lequel se situe la personne de l'autre côté de l'écran et l'ensemble des éléments non observables. Il n'est pas systématiquement possible de discerner si cette personne est seule, entourée, si elle est dissipée par des éléments externes ou bien si elle effectue plusieurs tâches simultanément. Dans ce cas, le manque d'attention de l'interlocuteur peut peser sur la qualité et la sincérité des réponses données.

Pour qu'une évaluation en distanciel mobilisant des intermédiaires et parties prenantes locaux se déroule de la meilleure des manières, la clé de voûte sera la confiance existant entre l'évaluateur et son interlocuteur local. Cette confiance est difficilement acquise à distance de la personne, car c'est un lien dont la construction prend du temps et dans lequel l'interaction physique est quasi obligatoire. Ainsi, sans relation de confiance préétablie en amont de l'évaluation à distance, les interactions à l'aide d'outils de communication et de transmission pourront être faussées par ce manque de lien fort et tangible entre les individus.

Plus largement, parmi les limites technologiques que rencontre l'évaluation à distance, c'est l'ensemble des désagréments techniques associés à l'utilisation des outils qui est à prendre en compte : un réseau de mauvaise qualité, un système lent, des plateformes surchargées en connexions, des mises à jour fréquentes, etc. Cela représente un lot complet de complications techniques qu'il est difficile de négliger tant elles impacteront la bonne tenue des échanges.

Le langage non-verbal

Au-delà des limites technologiques précédemment citées, ce qui reste perdu et non compensable dans une évaluation sans rencontre sur le terrain du projet, est l'ensemble du langage non-verbal. C'est sûrement la plus grande limite et perte dans l'évaluation à distance qui a été soulignée par la majorité des experts avec lesquels nous avons échangé⁷. Le contact physique avec une personne permet la transmission de beaucoup d'éléments : les sourires, la gestuelle, les attentions, le langage corporel sont riches en transmission d'informations autres que celles fournies par le dialogue. L'attitude que peut avoir l'enquêteur ou l'évaluateur permet également de rassurer la personne interrogée, de la mettre dans les meilleures dispositions pour qu'elle puisse parler librement. Dans un autre sens, la rencontre physique rend également possible le fait de tempérer, voire de modérer, l'attitude de l'interviewé. Dans l'évaluation de projet de développement notamment, il peut arriver que la personne interrogée se retrouve dans un registre plaintif ou dans la demande de plus d'aide financière pour le projet. Dans ce cas, l'entretien en présentiel permet à l'évaluateur de capter ces signaux et d'en atténuer la portée pour se concentrer sur l'essentiel de l'information. En plus de tous ces éléments non verbaux transmis pendant la rencontre physique, ce sont aussi les moments avant et après les rencontres qui autorisent la transmission d'informations complémentaires qui n'ont pas lieu. Les trajets, les déjeuners, les visites d'infrastructures ou de sites sont propices à des discussions informelles, permettant de capter des indications sur le contexte, les informations non dites de façon officielle ou les ressentis personnels, ce qui apporte de la matière à l'analyse des données par la suite. Tout cela se retrouve absent d'une évaluation à distance, cette dernière ne permettant pas de capter ces détails qui font pourtant partie en temps normal de l'évaluation.

III.1.2. Limites logistiques

L'évaluation à distance requiert l'utilisation d'outils de collecte de données à distance, ainsi que la mise en place de canaux de communication avec les acteurs locaux, ou encore l'établissement d'un cadre organisationnel avec les personnes présentes sur le terrain pour la transmission d'informations des interlocuteurs locaux vers les évaluateurs du Nord, ou inversement. Tout cela requiert une organisation et une logistique bien établies afin d'exploiter le plein potentiel d'une évaluation à distance. Cependant, les contraintes logistiques sont très importantes, tout comme les contraintes technologiques, et elles ne seront pas surmontables de la même façon en fonction de la taille du projet et de la dimension du commanditaire de l'évaluation. L'évaluation de projets de développement de grande ampleur, souvent

⁷ Voir liste des intervenants en annexe

menés par des organismes internationaux ou nationaux d'envergure, a l'avantage de posséder en amont un réseau, des outils et des ressources plus importantes que pour l'évaluation de micro-projets.

La mise en place d'un système de collecte de données grâce à un outil numérique peut par exemple s'avérer très coûteuse, puisque que cela inclut dans certains cas des frais de transfert, puis d'installation du matériel, auxquels s'ajoutent d'éventuels frais de maintenance et de remplacement. Dans d'autres cas, il est nécessaire de recruter ou de former des enquêteurs qualifiés pour récolter les données auprès d'une population, directement ou à l'aide d'un outil spécifique. Les ressources financières et logistiques engagées sur l'évaluation à distance peuvent donc rapidement augmenter.

D'autres contraintes logistiques liées au support choisi ou au canal de diffusion utilisé existent. Dans le cas où les données sont récoltées par la diffusion de questionnaires, des contraintes de formats sont à considérer. Un questionnaire doit s'adapter au support de diffusion utilisé par la personne qui le remplit. Dans le cas inverse, les réponses seront mal renseignées, voire absentes des données. La diffusion de questionnaires, tout comme celle des mails et SMS de sollicitation occasionnent aussi un long processus de communication. Lorsque l'on sait qu'une majorité des mails ne sont pas lus car ils sont perdus parmi de nombreux autres mails ou atterrissent dans les messages indésirables, il n'est pas étonnant que certains ne fassent pas l'objet d'une réponse. Tous ces inconvénients sont à prendre en compte lors de la collecte des données, puisqu'ils exigent de relancer les personnes régulièrement, de viser des échantillons plus larges afin d'avoir les réponses de l'échantillon cible : pour avoir vingt réponses il faudra peut-être envoyer une centaine de mails. Ces activités prennent alors sur le temps et les moyens à disposition de l'évaluateur.

Quand il est question de consulter des données existantes, d'autres limites logistiques apparaissent. Les documents officiels tels que les rapports, les registres, les données comptables, sont consultables uniquement en présentiel dans certaines situations, ils constituent donc une source de données notoirement absente de l'évaluation à distance. La numérisation, si elle est parfois possible, demande un temps considérable pour des documents extrêmement volumineux.

Le distanciel présente une autre contrainte technique, non liée aux données, mais au terrain du projet en lui-même. Si un grand nombre d'évaluateurs se trouvent dans les pays du Nord, la plupart des projets qui se trouvent dans les pays du Sud ne sont pas sur les mêmes fuseaux horaires que ceux des évaluateurs. Cet élément impacte donc la fenêtre d'action et limite les périodes d'échanges entre interlocuteurs locaux et évaluateurs situés dans les pays du Nord. L'avantage de l'évaluation sur le terrain étant que chacun partage le même rythme, le passage en distanciel va perturber cet équilibre. Chacun devra alors s'adapter au rythme de l'autre et dans certains cas faire des concessions sur les horaires de travail, ce qui est une limite non négligeable dans le déroulé d'une évaluation à distance.

En outre, l'une des complications avant tout liée à l'évaluation en général, mais qui est mise en exergue par l'évaluation à distance, est le risque de « survey fatigue ». Ce terme définit la lassitude engendrée par une sollicitation trop régulière des personnes dans le processus d'enquête, leur intérêt et leur participation à des enquêtes diminuant avec le temps. Les moyens de collecte de données disponibles étant moins nombreux lors d'une évaluation à distance, certains outils vont être utilisés à de nombreuses reprises, menant ainsi à ce sentiment de « survey fatigue » chez les personnes interrogées. La patience et la bonne volonté des personnes interrogées tels que les bénéficiaires des projets, sont des ressources limitées, qu'il faut savoir mobiliser avec parcimonie. Lorsque ce sentiment grandit au sein d'acteurs locaux interrogés et enquêtés trop souvent, on peut s'attendre à une absence de réponses par la suite et à un délaissement du processus d'évaluation.

Enfin, les données et la documentation limitées sur la mise en œuvre d'un projet peuvent entraver les évaluations. Il peut exister une forte difficulté à diversifier les données pour en vérifier l'exactitude, ce qui peut se révéler aussi parfois impossible, et cela d'autant plus dans les zones considérées comme « à risque », à travers les différentes contraintes et difficultés d'accès et de sécurité qui affectent la robustesse et la validité des données (Evaluation Support Service Team, 2020). La crise de la COVID-19 peut, par exemple, rendre d'autant plus difficile l'obtention de données, puisque les personnes que l'on souhaite contacter peuvent être occupées par d'autres priorités ou urgences et être moins disponibles en raison d'engagements professionnels liés à cette crise sanitaire ou lorsqu'elles travaillent à domicile par exemple. De surcroît, certaines données et documentations peuvent ne pas être facilement et rapidement disponibles, du fait de leur stockage dans des bureaux inaccessibles en raison de restrictions de déplacement (The Independent Evaluation Office, 2021). À cela s'ajoute la difficulté de croiser les données, suivant les localités, en raison du développement statistique insuffisant (Entretien Genestoux, 2021).

Cependant, moins il y a de données disponibles, plus l'apparition d'un biais est probable. L'ampleur du biais sera liée à la validation limitée des résultats et à la contrainte liée à leur obtention, ainsi qu'à l'absence d'observation directe et au contact limité avec les bénéficiaires, malgré des entretiens virtuels avec les parties prenantes. C'est pour cette raison qu'une multiplication des données sourcées d'un projet est plus importante pour une évaluation se déroulant à distance.

III.1.3. Limites sécuritaires

L'évaluation en distanciel doit impérativement prendre en compte les limites sécuritaires que son déroulement implique. Introduire certains outils (tablettes, smartphone, voire papier) dans des zones spécifiques peut se révéler être très dangereux pour les personnes interrogées mais aussi pour les évaluateurs ou enquêteurs qui se déplacent dans ces zones. Si nous nous intéressons à un outil en particulier, celui des données géospatiales, il s'agit ici de manipuler cette technologie avec une grande prudence. Son utilisation peut révéler des données sensibles (images de camps, de zones de guerre, ...) qui peuvent être exploitées d'une manière incorrecte, ou même néfaste, si elles tombent entre de mauvaises mains. Ainsi, celles-ci ne devraient être utilisées que lorsque les risques sont bien compris et estimés afin de ne pas se mettre en danger inutilement. La récolte de données auprès d'un interlocuteur ne doit en aucun cas mettre cette personne en danger. S'il s'agit d'une zone de conflit, cela ne doit pas amener à ce que l'interlocuteur soit une cible pour un belligérant ; s'il s'agit d'une situation sanitaire particulière, la santé de la personne ne doit pas être mise en danger dans le cas d'une récolte d'information (sur le terrain ou en entretien). Quant au recours à un évaluateur/intermédiaire local, il peut, lorsque ce pays est dans une zone de conflit ou de fragilité, après le départ ou la fin de l'évaluation, entraîner des conséquences sur la personne, notamment pour sa sécurité. La protection des participants à l'évaluation ou des bénéficiaires est donc primordiale, et leur protection doit être une priorité, même si cela doit signifier qu'ils ne participeront pas au final à l'évaluation. Les interlocuteurs potentiels ont, par ailleurs, le droit de ne pas participer, s'ils estiment que leur sécurité est compromise.

D'autre part, l'une des autres limites de l'évaluation à distance en zone d'insécurité est la non-vérifiabilité permanente de la liberté et de la sincérité des propos tenus par la personne interrogée. Par exemple, il est difficilement possible de vérifier si celle-ci n'a pas subi de pression de la part de personnes présentes avec elle durant l'entretien, ou si elle accorde son discours avec celui des autorités locales. L'appréciation de la sincérité des propos est facilitée lorsque l'on est sur place. Il faut néanmoins s'assurer que l'on ne fait pas encourir de risque à la personne à laquelle on s'adresse, à travers le choix de l'emplacement de la discussion et le choix de personnes présentes lors de cette rencontre par exemple.

Il est nécessaire pour l'évaluateur de comprendre l'intersectionnalité des parties prenantes de son évaluation, c'est-à-dire comment différentes personnes peuvent percevoir le conflit différemment, que cela soit à travers le genre, l'identité nationale, l'identité raciale, la sexualité, ou le handicap : les identités sont intersectionnelles et les conflits affectent tout le monde différemment. Il est donc essentiel que les praticiens participent aux discussions sur les questions d'éthique et de confidentialité liées à l'utilisation des technologies émergentes et fassent un choix de méthode et d'utilisation des outils appropriés à chaque situation. La transparence et la création d'espaces sûrs peuvent être envisagées afin de réduire les tensions et les soupçons au sein de la communauté, encourager un dialogue ouvert et le

partage d'informations potentiellement sensibles pour les évaluateurs. Il est aussi important de considérer l'ensemble des parties prenantes sollicitées pour mener l'évaluation, et savoir comment ce partenaire est perçu par les répondants (Evaluation Support Service Team, 2020). Par ailleurs, l'envoi de données avec un téléphone personnel suppose que l'interlocuteur dispose désormais du numéro personnel de l'évaluateur. Cela peut impacter la relation et laisser l'interlocuteur entrer dans une sphère trop personnelle.

Enfin, les phases de collecte, de traitement, d'organisation et de stockage des données sont sujettes à une réglementation spécifique sur leur confidentialité. Au sein de l'Union Européenne le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) encadre le traitement des données sur tout le territoire de l'UE. Dans une évaluation regroupant et recoupant des données définies comme personnelles, et impliquant un acteur présent sur le territoire de l'UE, le RGPD est donc nécessairement applicable ("RGPD : de quoi parle-t-on ?," n.d.). La question de la confidentialité des données est à prendre en compte lors de l'évaluation. Une faible sécurisation des données peut engendrer des risques pour les personnes contribuant à l'expansion des données récoltées pour mieux dessiner le contexte d'un projet. En effet, derrière certains propos tenus par les parties prenantes, des possibles conflits d'intérêts peuvent être dissimulés. Dans des pays du Sud, lorsqu'un projet implique des parties prenantes locales, il se peut que celles-ci soient liées, ou soient tout simplement des acteurs impliqués politiquement par exemple. Cela implique d'éventuels risques liés à une redevance envers d'autres acteurs politiques, ou envers la population, si des propos, négatifs ou compromettant l'image d'un projet ou d'un acteur, et qui sont censés être gardés confidentiels, se retrouvent accessibles à n'importe qui.

Si ce risque n'est pas pris en compte assez sérieusement, ou que les parties prenantes ne sont pas assez rassurées vis-à-vis de la confidentialité de leurs propos, il se peut que certains acteurs se sentent moins libres d'exprimer leur véritable avis ou d'ajouter certains commentaires pouvant être bénéfiques pour la pérennité du projet.

III.1.4. Limites socio-culturelles

Selon le contexte des zones ou de certains pays, les évaluateurs peuvent se trouver restreints dans leur méthode et pratique habituelle d'évaluation. Ces contraintes peuvent être liées à des barrières sociales ou culturelles propres à chaque société, qui sont primordiales à connaître et à assimiler dans le déroulement de l'évaluation. Si celles-ci ne sont pas prises en compte lors du travail d'évaluation, les personnes en contact avec l'évaluateur peuvent considérer certains actes comme irrespectueux, gênants ou encore propices à un agacement ou au soulèvement d'un sentiment de colère. Le risque émergé alors

que la personne interrogée refuse de répondre à certaines questions, ou interrompe la discussion inhérente à l'évaluation, entravant la bonne continuité du travail de collecte des données.

Le contact visuel est, par exemple, moins courant et considéré comme peu approprié dans bon nombre de cultures alors qu'il ne l'est pas en France. Les cultures du Moyen-Orient, en grande partie musulmanes, ont des règles strictes concernant le contact visuel entre les sexes ; ces règles sont liées aux lois religieuses. Seul un bref contact visuel serait autorisé entre un homme et une femme, voire pas du tout. Lors d'une mission de terrain, il peut être relativement plus aisé de capturer ces différences de coutumes, par l'observation des réactions immédiates de la personne en face de soi, ou grâce aux discussions relatives aux coutumes sociales avec des personnes familières avec cet environnement, et de s'adapter grâce à cela à ce nouveau contexte.

L'évaluation en distanciel peut, quant à elle, présenter une forte absence d'indices contextuels qui auraient pu être repérés ou observés lors d'un entretien en face à face sur le terrain. L'utilisation d'outils technologiques pour une évaluation à distance peut aussi être un frein au travail de l'évaluation selon le contexte. Des personnes d'autres cultures peuvent réagir différemment aux dispositifs technologiques tels que les téléphones, les répondeurs, etc. Dans certains pays beaucoup de choses ne sont pas dites au téléphone. En effet, certains sujets sont difficilement abordables au téléphone ou à distance, d'autant plus avec des inconnus, comme c'est le cas pour une évaluation en cours de réalisation portant sur les violences faites aux femmes et la prostitution au Népal (Entretien Pioch, 2021). Non seulement ce problème peut représenter une entrave à la collecte des données, mais il peut aussi être à l'origine de préoccupations au niveau éthique. Aussi, il est probable que de potentiels interlocuteurs refusent de discuter au téléphone avec un interlocuteur étranger. Cela peut être dû soit au fait que l'appel en distanciel n'incite pas à renforcer la confiance que l'on a en notre interlocuteur en comparaison avec une rencontre interpersonnelle, soit à des aspects culturels ou politiques qui expliquent que certaines personnes ne souhaitent pas discuter par téléphone ou en visioconférence.

Il se peut, en outre, que certains groupes de la société ne soient pas joignables lors de l'évaluation. Si nous prenons l'exemple de zones où le taux d'analphabétisme est élevé, la communication textuelle ou la réponse à des questionnaires papier ou par Internet est alors impactée, ce qui peut aboutir à l'impossibilité de communiquer avec certains groupes de bénéficiaires ou autres. Par ailleurs, certaines technologies sont inaccessibles à certains groupes : les femmes, les populations les plus marginalisées, tel ou tel membre d'un foyer. Nous avons alors un risque de sous-représentation d'une partie de la population à travers l'absence de données représentant un groupe. Les utilisateurs de mobiles, qui connaissent l'existence de l'internet mobile/connexion de données mais qui ne l'utilisent pas, signalent que les principaux obstacles à l'utilisation sont le manque d'alphabétisation et de compétences numériques ainsi que les obstacles de coût que présente l'achat d'un combiné compatible avec Internet.

Le coût financier du téléphone est également un obstacle majeur à sa possession. Le genre est aussi une marque importante d'inégalité au niveau de l'utilisation des téléphones mobiles. Dans certains pays, comparées aux hommes, peu de femmes ont des téléphones, comme au Mozambique où seulement 47 % des femmes ont un téléphone contre 64 % pour les hommes (GSMA, 2021). Pour citer d'autres chiffres, l'écart entre les sexes au niveau de la possession de téléphones mobiles et de l'utilisation d'Internet en 2020 étaient respectivement de 13 % et 37 % en Afrique subsaharienne et 19 % et 36 % en Asie du Sud (GSMA, 2021). Enfin, l'âge peut aussi représenter un obstacle pour l'utilisation des téléphones mobiles. En effet, la moyenne d'âge des utilisateurs de téléphones est plutôt jeune, les populations plus âgées n'étant pas habituées à l'utilisation de ces outils. Certaines pratiques, savoir-faire, ou formes organisationnelles ne sont pas visibles, constatables à distance. Néanmoins, une recherche bibliographique, ainsi que des retours/discussions avec des spécialistes locaux, mais aussi internationaux, peuvent permettre de capter un bon nombre d'éléments utiles à l'évaluation.

III.1.5. Une dérive vers l'audit

Une évaluation qui se déroule à distance, comme on a pu le voir précédemment, aura plus de difficulté à rassembler des données qualitatives que des données quantitatives. Faute de données qualitatives, les évaluateurs peuvent avoir tendance à se baser sur ce qu'ils ont, à savoir les données quantitatives existantes. C'est dans cette configuration que le risque de dériver vers un audit du projet et non plus vers son évaluation va émerger.

L'audit de projet en lui-même peut être de différents types : l'audit post projet qui s'intéresse à la situation finale du projet ; l'audit général qui reste assez vaste et qui peut traiter de la conformité du projet aux lois et règlements, le management du projet, l'aspect opérationnel et d'autres ; l'audit détaillé qui s'attache à faire un examen détaillé des procédures et différents aspects du projet tant techniques qu'administratifs ; l'audit technique ; l'audit financier. L'audit est un processus méthodique, indépendant et documenté permettant de recueillir des données objectives pour déterminer dans quelle mesure les exigences satisfont aux référentiels ou objectifs du projet (International Organization for Standardization, 2019). Alors que l'audit s'intéresse à des données objectives, le plus souvent quantitatives, et qu'il a pour objectif d'évaluer la manière dont les risques sont maîtrisés pour répondre aux dimensions de coûts, de délais et de performance fixes, l'évaluation, elle, admet des critères différents et s'attache à l'impact du projet. En d'autres termes, elle permet d'apprécier la valeur du projet sous toutes ses dimensions. C'est là un des points majeurs qui la distingue d'un audit, quelle que soit la nature de ce dernier.

Dans la mesure où l'audit n'est pas une évaluation et ne répond pas aux mêmes objectifs, lorsqu'une évaluation dérive vers l'audit par manque de moyens et de visibilité des données, elle ne dépeint plus un tableau complet du projet et de ses implications, et se satisfait d'un tableau normé.

III.1.6. Un impact sur l'appropriation d'un projet par les communautés concernées

L'appropriation du projet par les parties prenantes est essentielle pour assurer sa pérennité et son impact auprès de la population dans le temps. Une évaluation réalisée en distanciel implique de nouvelles pratiques qui sont susceptibles d'avoir une incidence sur la population, d'impacter sa perception du projet, ou encore de limiter son appropriation du projet. Tout d'abord, pour certains projets, la visite d'un ou de plusieurs évaluateurs sur le terrain peut représenter un événement majeur pour les parties prenantes, lors duquel il est important pour elles de montrer comment le projet se porte, mais aussi d'affirmer leur bonne implication dans le déroulement du projet et témoigner de leur redevabilité. Cela peut se révéler à travers l'organisation d'un événement, qui s'attache à présenter le projet à l'évaluateur, et qui peut rassembler plusieurs parties prenantes et bénéficiaires prenant de leur temps pour contribuer à étayer le nombre d'informations collectées nécessaires pour construire l'évaluation. Toutefois, la non-venue d'un évaluateur sur le terrain peut potentiellement réduire la considération des parties prenantes à l'égard du partage des informations relatives au projet, ou même parfois à l'égard du projet lui-même. L'évaluation à distance peut être perçue, relativement à l'évaluation sur le terrain, comme moins formelle. Il est alors possible que les personnes locales concernées préfèrent accorder moins de temps à répondre à l'évaluation, à révéler comment le projet se poursuit, ou à moins prendre part au projet pour assurer sa bonne continuité. D'autre part, durant le processus d'évaluation, lorsque l'on aborde ou discute pour la première fois du projet avec les parties prenantes ou les bénéficiaires de ce dernier, il ressort parfois une tendance de la part des personnes interrogées, au premier abord, à rehausser positivement leur perception vis-à-vis de l'impact du projet. Généralement, ce n'est qu'au bout d'un certain temps, au milieu ou à la fin de la discussion, que les personnes vont revenir sur leur propos, faisant apparaître certaines contradictions sur lesquelles les évaluateurs s'appuient pour pouvoir avancer sur l'évaluation de l'impact réel du projet (Entretien Genestoux, 2021).

L'évaluation à distance peut aussi réduire la possibilité d'avoir une longue discussion avec les parties prenantes ou même les bénéficiaires, du fait de la distance ou d'autres barrières comme la langue, ce qui peut entraver l'obtention de leurs véritables opinions sur le projet. Ce problème se perçoit notamment lorsque l'on doit passer par le traitement de réponses écrites à des questions relatives au projet (questionnaires papier ou en ligne), où la première réponse écrite ou choisie par l'enquêté peut ne pas représenter son véritable avis, et pour laquelle, dans la majorité des cas, il ne lui sera malheureusement pas possible de revenir sur sa réponse à un autre moment. Ces nouvelles pratiques

liées à l'évaluation à distance peuvent avoir une incidence sur les communautés concernées par le projet, dans le sens où leur implication dans le projet peut être impactée, les informations récoltées auprès d'elles peuvent être erronées, et donc mal orienter l'évaluation et les recommandations pour améliorer le projet. Une attention forte doit être portée sur la présentation de l'importance de l'évaluation auprès des bénéficiaires et des parties prenantes, sur l'analyse du degré de l'implication des parties prenantes d'un projet, mais aussi sur la recherche de nouvelles méthodes et pratiques pour permettre aux évaluateurs d'obtenir les véritables opinions des parties prenantes ou bénéficiaires. Enfin, les évaluateurs doivent garantir la bonne communication des résultats et des recommandations qui découlent de l'évaluation du projet auprès des communautés concernées, pour qu'elles s'approprient au mieux le projet, et ainsi assurent son intégration dans la communauté, pour une plus forte pérennité.

III.2. Perspectives pour l'évaluation à distance

La crise sanitaire globale liée au coronavirus et les différents enjeux du monde contemporain (conflits, changement climatique, ...) nous amènent aujourd'hui à nous interroger sur le rôle futur de l'évaluation de projet de développement. Les nouvelles contraintes nous ont amenés à réfléchir sur de nouvelles méthodes et pratiques de l'évaluation pour en permettre la continuité en impactant le moins possible son contenu. L'évaluation est alors revue sous de nouveaux angles, dessinant de nouvelles perspectives pour une meilleure évaluation pouvant s'adapter à différents contextes, actuels ou futurs.

III.2.1. L'influence des technologies innovantes sur le secteur de l'évaluation

Les effets de la pandémie de coronavirus persisteront dans l'avenir, y compris en modifiant la façon dont est menée l'évaluation sur le terrain. De nombreuses innovations dans les méthodes de collecte de données ont eu lieu pour s'adapter à l'évaluation sans contact. En outre, de nombreux organismes de recherche et d'évaluation sont passés à la collecte de données par le biais d'enquêtes téléphoniques, les activités sur le terrain étant à l'arrêt ou impossibles selon le pays. Malgré un certain nombre d'inconvénients que présente l'utilisation des nouvelles technologies (biais, financement, problèmes éthiques, sécuritaires, ...), elles peuvent aussi offrir un grand potentiel pour l'évaluation future en termes d'expansion des méthodes de collecte, de stockage et de traitement des données.

Les évaluations d'impact et la conception des interventions de développement pourraient notamment être renforcées par des outils en émergence, à l'instar du big data avec l'intelligence artificielle et l'apprentissage automatique⁸, qui, à travers des modèles prédictifs utilisant des données géospatiales ou d'enregistrement de téléphone portable, peuvent aider à la mesure des résultats de certains projets (prédiction de la pauvreté, rendements agricoles, ...) dans des pays où il existe de nombreuses lacunes dans les données statistiques de base, en lien avec les communautés locales (McKenzie, 2018). Ces outils peuvent pallier la difficulté pour les méthodes de mesure traditionnelles d'obtenir un vaste volume de données. De surcroît, l'utilisation de ces outils peut aussi permettre de mieux cibler les interventions, en utilisant la cartographie, par exemple, pour repérer les zones avec une plus forte pauvreté. Par ailleurs, ces technologies pourraient aider à ne pas surcharger les personnes avec qui l'on souhaite s'entretenir sur le terrain (participants au projet, bénéficiaires, ou enquêtés) à travers des enquêtes et un grand nombre de questionnaires pour obtenir des données⁹.

⁸ L'apprentissage automatique (ou *machine learning* en anglais) est une application d'intelligence artificielle (IA) qui permet aux systèmes d'apprendre et de s'améliorer automatiquement à partir de l'expérience elle-même sans être explicitement programmée (Data Science, n.d.)

⁹ Voir limites logistiques partie III.1

L'introduction de ces technologies bouleverse le domaine de l'évaluation et ses méthodes car elle crée notamment la nécessité de la familiarisation des évaluateurs avec ces nouvelles technologies. Elles demandent des investissements importants dans les équipements, les logiciels, la formation du personnel et des consultants, et une restructuration des relations entre les bureaux d'évaluation, les centres de données et les départements opérationnels. Elles peuvent entraîner une résistance face aux changements d'objet (notamment de la part des évaluateurs senior). Et enfin, elles peuvent nécessiter la réorganisation de l'activité, avec par exemple la constitution d'équipes au sein des bureaux d'évaluation pour mélanger les personnes formées et à l'aise avec les nouveaux outils et celles qui le sont moins (IDEV, 2020).

Les TIC ont aussi amené plusieurs changements structurels, tels que la création d'un nouvel écosystème d'informations ou l'augmentation de l'échelle de nombreux programmes et interventions à travers le volume et la vitesse des retours d'information possibles grâce à un développement plus rapide des solutions et applications technologiques. De ce fait, les TIC représentent des enjeux intéressants pour l'évaluation par leur accès aux données plus rapide et moins onéreux, et par la multiplication des types de données, mais aussi par la possibilité, pour certains projets, de travailler avec l'ensemble de la population étudiée. Cependant, tandis que les machines sont meilleures pour passer au crible de grandes quantités de données et de texte, il n'en reste pas moins que la capacité humaine pour interpréter et contextualiser les informations est indispensable à l'exercice d'évaluation. Le passage aux technologies émergentes augmente potentiellement les volumes de données récoltées mais nécessite des changements dans la gestion des données et les pratiques des évaluateurs. Aujourd'hui, il est primordial pour les évaluateurs de se tenir au courant des nouvelles technologies et d'anticiper l'insertion de ces dernières dans les méthodes d'évaluation pour être préparés au mieux à leur introduction.

Il est également important de prendre en compte l'adaptativité des pays en développement face à l'émergence de ces technologies qui représentent un grand enjeu pour ces pays. Contacter l'ensemble des acteurs du Sud souhaités durant une évaluation à distance reste encore difficile. Cela est souvent dû à un manque de connectivité, d'appareils, ou de familiarisation avec les outils numériques. Cependant, certains pays du Sud, notamment en l'Afrique seraient en train de connaître leur « quatrième révolution industrielle » (African Development Bank, 2019) (4RI) avec une digitalisation des continents et l'arrivée de technologies transformatrices telles que les technologies sans fil avancées et l'intelligence artificielle entre autres. La pandémie de coronavirus a notamment renforcé l'impact de cette révolution industrielle (4RI) en Asie (KDI School of Public Policy and Management, 2020) en ayant accéléré l'adoption de technologies et de services automatisés qui minimisent les contacts humains. Cela pourrait augmenter considérablement la dimension et les possibilités de l'évaluation, permettant de renforcer,

de cette manière, la contribution de l'évaluation dans le domaine du développement et des enjeux qui en découlent.

III.2.2. L'évaluation participative : une approche plus collaborative et inclusive

L'évaluation participative existe depuis une trentaine d'années et a pris racine dans le développement international. Depuis une vingtaine d'années, elle est de plus en plus utilisée dans les pays du Nord. Il s'agit là d'une approche évaluative plutôt que d'un modèle précis d'évaluation, le principe général étant d'impliquer les parties prenantes du projet évalué dans une approche bottom-up et non plus top-down. L'évaluateur formé et les parties prenantes sont alors partenaires de l'évaluation, l'un apportant son savoir et sa maîtrise de l'exercice de l'évaluation, l'autre ses connaissances du contexte et son expérience du projet en question.

Cette approche bottom-up est ainsi guidée partiellement ou totalement par les parties prenantes dans chaque étape de l'évaluation : de la préparation des questions évaluatives, en passant par la planification de l'évaluation, la collecte des données et leur analyse, jusqu'à l'élaboration des conclusions et des recommandations. Dans cette configuration collaborative entre évaluateurs et parties prenantes, le poids des perspectives de chacun pèse de façon égale dans la balance. L'évaluation participative se veut pragmatique, en intégrant au processus d'évaluation les personnes directement impliquées dans le projet ou sur qui le projet a un impact réel. Les résultats obtenus et les recommandations pour la poursuite du projet se veulent également plus fiables. D'une part, cette approche permet de renforcer les capacités des parties prenantes locales en les aidant à identifier et comprendre leurs forces pour davantage les consolider. D'autre part, elle autorise une compréhension et définition plus complète de phénomènes complexes, difficiles à cerner à partir d'une position extérieure au projet évalué.

On peut avoir recours à ce genre d'évaluation quand plusieurs schémas apparaissent. Tout d'abord, cela peut s'avérer utile quand les informations à recueillir dans le cadre de l'évaluation sont difficilement accessibles pour les personnes extérieures à la communauté directement liée au projet. Intégrer les membres de la communauté à l'évaluation dans sa globalité permet ainsi l'accès à ces informations qui seraient autrement difficilement accessibles, voire impossible à récolter. Une évaluation participative peut aussi être mobilisée quand figure parmi les objectifs du projet le renforcement des capacités des participants au projet. Elle permet ainsi de mieux rendre compte des accomplissements du projet en englobant les points de vue des participants, et leur propre perception des réussites du projet. Elle peut être également mobilisée dans le but d'améliorer les relations existantes entre les porteurs du projet et les bénéficiaires ou entre les parties prenantes et les bénéficiaires. Enfin, cette approche évaluative est pleinement pertinente lorsqu'il est considéré comme important dans le cadre de l'évaluation, d'accéder

à un large champ de perspectives, en d'autres termes lorsque, pour comprendre les changements induits par un projet, il est nécessaire d'avoir un large éventail de points de vue. Plus concrètement, l'évaluation participative est employée aujourd'hui pour des projets où l'objectif principal est d'affecter la vie d'acteurs divers, des projets conçus pour traiter de problématiques d'inclusion sociale, telles que les inégalités de genre ou le handicap, ou bien encore lorsqu'un projet s'intéresse aux questions de mobilisation et « d'empowerment » et à toutes les autres formes de développement social.

Les parties prenantes alors impliquées dans l'évaluation participative sont de différentes natures : des bénéficiaires du projet, des personnes qui interviennent dans le cadre du projet, qu'ils soient professionnels ou bénévoles, des représentants d'une communauté liée au projet, des officiels, etc. Décider quelles parties prenantes seront investies dans le processus d'évaluation est une des étapes à suivre afin de mener une évaluation participative. Il faut déterminer si la totalité des parties prenantes ou seulement un groupe sera intégré à l'évaluation. Une fois les parties prenantes fixées, l'étape suivante sera de préciser clairement les objectifs que ces dernières devront atteindre à travers le processus d'évaluation, autrement dit quel but elles doivent servir par l'évaluation. Enfin il est important de se demander quelle implication des parties prenantes est réalisable dans le contexte du projet et les circonstances actuelles. L'évaluation participative, pour être réalisée de la meilleure des manières, implique souvent une période de formation, d'un côté pour familiariser les parties prenantes avec l'évaluation en général, de l'autre pour faire appréhender la particularité du contexte du projet aux évaluateurs.

En somme, l'évaluation participative donne un réel poids et un rôle essentiel aux parties prenantes, notamment en se construisant sur des objectifs et indicateurs de changement définis par ces dernières et non sur des éléments prédéfinis. Dans le cas de l'évaluation qui se déroule en distanciel, il est important de s'appuyer sur des éléments concrets, sur le faisable, l'existant. Cela implique parfois de déléguer partiellement la tâche de l'évaluation ou de la partager dans sa globalité, comme le fait l'évaluation participative. De surcroît, l'un des enjeux majeurs de l'évaluation à distance est la collecte d'informations, problématique pour laquelle l'évaluation participative peut s'avérer être une solution. Cette approche, en plus de permettre la collecte d'information quasi inaccessibles, renforce l'implication et l'appropriation du projet par les parties prenantes, qui prennent alors part à l'ensemble du cycle du projet. Dans le contexte où l'évaluation à distance est plus fréquente, et où les acteurs locaux et autres parties prenantes ont de plus en plus de poids dans la phase d'évaluation des projets, l'évaluation participative est appelée à se développer.

III.2.3. Une démarche d'évaluation pluraliste

L'évaluation peut être décrite comme « un processus collectif impliquant les parties prenantes, construit en fonction du contexte et de l'objet évalué et destiné à révéler les changements suscités tout en cherchant à les expliquer et à révéler leur « valeur » » (Roy and Ottaviani, 2019). Cet objectif de « donner une valeur » s'est, dans beaucoup de cas, rattaché à une mesure de l'objet, mettant la donnée quantitative et l'approche économique au cœur même de la méthodologie de l'évaluation. En parallèle de cette approche qui fut grandement critiquée, de nouvelles démarches appréciant la valeur sous un spectre nouveau se sont développées. Dans cette optique, l'évaluation dite pluraliste a vu le jour. Ce type d'évaluation suppose tout d'abord l'inclusion de l'ensemble des acteurs impliqués dans le projet évalué, dans le but d'apporter un regard croisé sur le projet. En plus de croiser les perceptions des acteurs, l'évaluation pluraliste cherche à composer avec différentes disciplines pour en retirer une analyse plus complète et plus riche. Cette idée d'une évaluation pluraliste n'est pas nouvelle. Dès les années 1990, dans un contexte de développement de l'évaluation, la question de la pluralité des perceptions et des disciplines émergeait déjà. Cette forme d'évaluation, d'abord portée par les mouvements socialistes qui prônent la démocratie participative (Viveret, 1989), va par la suite se développer dans les différentes sphères de l'évaluation.

Dans le cas de figure des projets de développement, l'observation du terrain est primordiale pour comprendre le contexte et les enjeux qu'un projet englobe. Cependant, lorsque le terrain est difficile d'accès ou inconnu de l'évaluateur, l'évaluation peut se voir entravée. En effet, à défaut d'observations directes ou de connaissances du terrain, la perception de l'évaluateur s'appuie relativement fortement sur les données récoltées, et notamment sur les données quantitatives, perçues comme des « preuves » chiffrées. Les défauts liés à ce point de vue peuvent être la prépondérance des données chiffrées sur les données qualitatives, ou le manque de connaissances à propos des paramètres environnementaux et sociaux propres au contexte du projet. Ces éléments peuvent cependant être plus facilement perçus et analysés grâce à l'apport d'autres disciplines dans le champ de l'évaluation.

L'anthropologie pratique par exemple « l'observation participante » qui va chercher à saisir la façon dont les individus perçoivent le monde et la manière dont ils s'y inscrivent. À travers cette approche, l'anthropologue cherche à comprendre les systèmes de représentations, à entretenir des relations plus interpersonnelles afin de réduire la possible méfiance de certains membres de la communauté (Olivier de Sardan, 1995). Cette méthode particulière de « l'observation participante » se base sur un partage du quotidien, l'anthropologue vivant au contact des personnes qu'il étudie, et participant à leurs activités. C'est dans le quotidien que plusieurs éléments, importants pour définir un contexte, peuvent ressortir. Il faut alors « vivre avec » ces communautés, en se débarrassant de préjugés personnels et des savoirs liés à la formation, pour comprendre en profondeur le contexte d'un projet. Alors que l'évaluation

s'étend généralement sur des durées courtes, et se doit de tenir son agenda, ces perceptions du quotidien sont difficilement identifiables et interprétables pour l'évaluateur. Il est effectivement impossible qu'un évaluateur puisse réaliser une observation participante. Cependant, il peut s'appuyer sur les retours d'expérience des anthropologues ou s'inspirer de ce type d'observation pour obtenir une perception accrue du terrain. Ce type de démarche peut ainsi aider à mieux comprendre les liens entre les parties prenantes et à gagner la confiance des communautés les plus méfiantes.

Différents domaines, à l'instar de la sociologie, la socio-anthropologie et l'ethnologie, dont la perception du terrain diffère de celle de l'économie à travers la recherche d'une compréhension encore plus approfondie du contexte et des caractères sociaux et culturels pouvant influencer certains aspects d'un projet de développement, peuvent s'ajouter à la perception habituellement économique de l'évaluateur pour mieux comprendre un contexte, notamment à distance.

Ces apports disciplinaires gagneraient à être intégrés d'une façon ou d'une autre à l'approche évaluative, la sociologie l'étant déjà notamment dans les évaluations d'impact des politiques publiques (Bergeron and Hassenteufel, 2018). Il s'agit alors de savoir comment lier ces approches pour qu'elles soient complémentaires.

Une telle démarche, regroupant des chercheurs et experts issus de différentes disciplines, nécessite des adaptations. Croiser les disciplines pour produire une analyse commune requiert de s'accorder sur un langage commun à tous, et de se coordonner dans la méthodologie à appliquer afin de produire un rapport révélant la multiplicité des points de vues et des méthodes utilisées (Roy and Ottaviani, 2019). Ce travail va donc demander à chacun de s'accommoder pour que sa discipline serve au mieux l'évaluation et que cette dernière s'inscrive dans son cadre méthodologique. L'exercice n'est pas perçu comme évident pour tous (Divay, 2013).

III.2.4. Une évaluation hybride

Auparavant, plusieurs possibilités et différentes options existaient déjà pour permettre une certaine « initiation » ou introduction préalable à l'évaluation à distance. Cependant, elles n'étaient pas souvent mobilisées, du fait d'une confiance relativement poussée envers la méthode traditionnelle, ou encore, d'une incertitude vis-à-vis de méthodes émergentes ou innovantes. Aujourd'hui, la crise de la COVID-19 a changé nos habitudes, puisqu'elle nous a contraints, d'une certaine manière, à « expérimenter » ces différentes méthodes et ces différents outils dans notre quotidien et dans nos professions. Des réticences ont pu survenir à la suite de cette nouvelle approche dans la sphère de l'évaluation, notamment des hésitations en lien avec la possibilité d'une altération de la qualité de l'évaluation si

celle-ci est faite en distanciel¹⁰. Si la nécessité du présentiel est indéniable pour une majorité des acteurs de l'évaluation, l'apprentissage de l'évaluation à distance a pourtant permis de tirer certains leçons pour l'évaluation en général, pouvant être perçues comme des opportunités pour le futur de l'évaluation du développement.

Cette obligation à passer au distanciel a changé la manière de travailler des évaluateurs et certaines plus-values du distanciel en ressortent, et peuvent être prises en compte dans l'évolution des méthodes d'évaluation. Par exemple, le passage à des réunions en distanciel, à travers les outils de communication tels que Skype ou Zoom, peut réunir plus d'acteurs en rapport avec le projet relativement à une réunion en présentiel, permettant d'impacter davantage les personnes ciblées (Entretien Genestoux, 2021). De même, certaines conférences en ligne, organisées par différents organismes, ont réussi à toucher une audience plus grande, dont de nombreux acteurs du Sud pour lesquels il était complexe auparavant d'assister à ces événements qui prennent place presque exclusivement dans les pays du Nord (Entretien Pioch, 2021). Le développement du contact avec les acteurs locaux, de la responsabilité qui leur est accordée, est aussi un nouvel aspect qui doit être davantage considéré dans les nouvelles méthodes d'évaluation pour permettre de visualiser les avantages d'une approche plus participative¹¹.

Une nouvelle alternative intéressante serait alors le « mixte » ou l'alternance entre la méthode traditionnelle sur le terrain et la méthode en distanciel. En continuant d'utiliser certaines méthodes ou outils introduits par un contexte obligeant à l'évaluation en distanciel, l'évaluateur pourra obtenir un gain de temps considérable, ou une amélioration de l'efficacité du processus d'évaluation. Ce changement de méthode ou de pratique concernerait certaines étapes pour lesquelles le présentiel n'est pas considéré comme essentiel, telles que l'utilisation plus fréquente des appels téléphoniques ou de la visioconférence pour les réunions ou entretiens purement administratifs, ou la signature dématérialisée de documents officiels. Le recensement des données, géospatiales ou autres, à travers des outils tels que KoboToolbox peut être mobilisé pour élargir le nombre de données collectées et simplifier leur traitement grâce à un formatage préétabli. D'autre part, le présentiel restera nécessaire dans certaines étapes de l'évaluation où l'ajout du distanciel n'est pas envisageable, notamment pour les évaluations incluant la collecte de données auprès de communautés peu familières ou réticentes au distanciel, ou dans des zones où l'accès à un réseau mobile ou une connexion Internet est impossible.

Notons qu'il est aussi important de toujours chercher à devenir innovant dans la démarche, et de réfléchir à de nouvelles approches pour l'évaluation. Cela veut aussi dire faire avec « ce que l'on a » dans certaines situations. Une évaluation en distanciel en Afghanistan (Direction générale de la

¹⁰ Voir partie III.1

¹¹ Voir partie III.2.2

protection civile et des opérations d'aide humanitaire européennes (ECHO) (Commission européenne) et al., 2016), pour rendre compte du ressenti des enfants qui vivent dans un pays en conflit, a mobilisé des outils « de tous les jours », soit des papiers et des crayons donnés aux enfants pour dessiner eux-mêmes une illustration de leurs sentiments et ressentis. Ces dessins ont ensuite été analysés par des psychologues pour en tirer des conclusions (Entretien Lorenzoni, 2021) . Ainsi, une démarche innovante, dans un contexte particulier comme une crise sanitaire globale, peut aussi signifier un retour à l'utilisation d'outils relativement plus communs, et non une quête continue d'outils de haute technologie, toujours plus innovants.

III.2.5. Une expansion du rôle des évaluateurs locaux

Un contexte particulier empêchant un praticien ou évaluateur de se rendre sur place, de rencontrer les différents intervenants du projet, et de regarder le contexte dans lequel il se déroule, peut nuire fortement au bon déroulement d'une évaluation. Mais des alternatives qui existent déjà, ou qui sont émergentes, peuvent permettre de pallier ce manque d'informations primaires, en apportant de nouveaux outils technologiques, ou en faisant appel à des « yeux et oreilles neufs » sur le site.

Plus que jamais, le besoin d'agrandir et de mobiliser la capacité d'évaluation nationale des pays où se déroulent les projets de développement est mis en exergue. La mondialisation du secteur de l'évaluation n'a cependant pas permis, pour l'instant, un développement notable de la mobilisation d'évaluateurs locaux pour les projets nationaux. Mais la crise sanitaire a permis d'accroître la possibilité d'une expansion future du rôle des évaluateurs locaux. La valeur ajoutée des consultants du Sud n'est pas nouvelle, ni à prouver, mais elle s'est véritablement renforcée, notamment sur l'accès au terrain, problématique au cœur des réglementations liées à la situation sanitaire (Entretien Pioch, 2021). Aujourd'hui, toute équipe du Nord a le choix d'associer des équipes du Sud à tout ou partie des missions d'évaluation. Cette association est notamment recherchée pour des raisons de légitimité et de connaissance du terrain et des enjeux locaux. De plus, le prix journalier d'un consultant du Sud est dans une majorité de cas moindre qu'un consultant du Nord et permet par conséquent de déployer davantage d'outils de collecte et d'analyse. Pour que les processus d'évaluation soient plus appropriés et utiles aux acteurs locaux, il relève de la responsabilité des équipes (à la fois commanditaire et évaluateur) du Nord d'associer ou confier autant que possible aux acteurs du Sud les processus d'évaluation de coopération internationale (Entretien Tevini, 2021).

En mobilisant des consultants nationaux, de nouvelles relations peuvent se créer et amener à plusieurs opportunités telles que le développement d'un réseau d'évaluateurs dans plusieurs pays, et l'ouverture

à plusieurs partenariats dans le monde (Nanthikesan et al., n.d.). Tous ces aspects sous-entendent un renforcement de la confiance envers les consultants nationaux. Employer un évaluateur local peut encore avoir une connotation négative pour certains acteurs. Toutefois, un évaluateur local confirmé, ayant vécu sur le territoire presque toute sa vie, devrait avoir tous les éléments pour saisir la complexité, les rapports de force, les « non-dits » d'un projet se déroulant sur un terrain ou un secteur spécifique qu'il connaît bien, mieux qu'une personne ne venant que pour une période relativement courte.

Le pilotage à distance de l'évaluation par le coordinateur de l'évaluation sera alors la pratique à renforcer. Mais l'adaptation des évaluations standard sur le terrain au pilotage à distance peut être difficile pour diverses raisons, notamment la faible réactivité et la difficulté d'établir un contact ou une relation de confiance avec les partenaires locaux. Concevoir et mener des évaluations dans ce contexte implique une adaptation de la part des évaluateurs. Néanmoins, les éléments constitutifs fondamentaux de l'évaluation devraient rester inchangés. Le développement des compétences des évaluateurs locaux ou régionaux est une volonté réelle aujourd'hui pour certaines organisations (Entretien Genestoux, 2021), qui y voient, en premier lieu, l'opportunité de tisser des relations de confiance en développant des méthodes de travail et d'approche communes. Pour ces organisations, la sollicitation de consultants nationaux ou régionaux va fortement dépendre du budget disponible pour l'évaluation, mais surtout de la qualité de l'expertise des évaluateurs locaux (Entretien Genestoux 2021) (Entretien Dubois 2021).

III.2.6. Un modèle soutenable de l'évaluation

La question environnementale prend une place de plus en plus importante au cours des années, et il est plus que nécessaire de lui accorder une forte considération aujourd'hui, le changement climatique nous poussant à agir sans délai. Cette dimension écologique a, jusqu'ici, peu été prise en compte dans le secteur de l'évaluation, mais il est possible qu'une réflexion sur ce sujet émerge de plus en plus à la suite de la crise sanitaire. La majorité des évaluateurs ont dû, en raison de la crise, repousser leurs missions sur le terrain, et donc annuler leurs déplacements, pour favoriser les échanges sans contact et à distance. Cette diminution du nombre de trajets utilisant des modes de transport polluants, tels que l'avion et la voiture, permet, à une certaine échelle, de réduire le bilan carbone. Il est fort probable que plusieurs étapes d'une évaluation perdurent à distance dans le futur, notamment les appels en visioconférence pour des motifs de type administratifs ou les entretiens téléphoniques formels pour lesquels l'usage des transports n'est pas forcément nécessaire. En plus d'un impact écologique relativement plus faible, d'autres atouts, tels que le gain de temps pour améliorer l'efficacité du travail de l'évaluateur, s'y ajoutent à travers l'utilisation d'outils de distanciel (téléphones, visioconférences, mail pour les signatures de contrat électronique, ...). Par ailleurs, si des données sont disponibles en

ligne ou libres de droits, les évaluateurs peuvent faire appel à des consultants nationaux ou acteurs locaux pour vérifier ces données, plutôt que d'aller sur place. Peut-être est-il alors temps de réfléchir à un modèle soutenable de l'évaluation, penser une évaluation « plus verte », plus respectueuse de l'environnement. Sensibiliser les évaluateurs à une conscience écologique, pour influencer le secteur de l'évaluation dans son ensemble, est une action à envisager. Cependant, réduire les déplacements aériens et utiliser uniquement des outils à distance, entre autres, n'est pas optimal pour certaines étapes du projet comme l'observation et la collecte d'informations auprès des bénéficiaires. La réduction de l'impact environnemental est certes un enjeu majeur aujourd'hui, mais il est important de ne pas affecter la qualité d'une évaluation en accordant la priorité au sujet climatique, en ne perdant pas de vue les points essentiels du présentiel qui parfois ne peut pas être substituable par les TIC.

Il est alors nécessaire de trouver une approche innovante, permettant de repenser l'évaluation d'aujourd'hui, afin que ses méthodes et pratiques puissent être compatibles avec les enjeux du changement climatique tout en gardant leur robustesse.

DÉROULÉ DE L'ÉVALUATION

Les étapes détaillées ci-dessous visent à aider les évaluateurs de petits projets à conduire une évaluation à distance

N° 1 -

Délimitation du périmètre d'évaluation

Acteurs : évaluateurs, commanditaires

- Définir l'objet de l'évaluation, s'assurer qu'il est prêt à être évalué
- Déterminer les frontières de l'évaluation (territoriales, sociales, économiques)
- Considérer les contraintes budgétaires, déterminant, entre autres, la possibilité d'employer un évaluateur local
- Déterminer les critères d'évaluation, ce qu'il faut évaluer, les questions évaluatives, préciser les résultats attendus

N° 2 -

Période de cadrage

Acteurs : évaluateurs (Nord et Sud si mobilisés), commanditaires, porteurs de projet

- Déterminer les questions évaluatives en se basant sur les critères d'évaluation
- Expliquer aux porteurs de projet le rôle de l'évaluation et ses objectifs
- Collecter des informations auprès des porteurs de projet sur le contexte local, les enjeux du projet, sa réalisation et ses éventuels écueils
- Adapter les pratiques évaluatives, et surtout la collecte des données, en fonction de ce qu'il est possible de faire
- Demander le contact des coordinateurs locaux et des instances locales

N° 3 -

Collecte des données existantes : travail bibliographique, consultation de bases de données...

Acteurs : évaluateurs (Nord et Sud si mobilisés), instances locales

- Mobiliser les statistiques et politiques nationales, régionales, départementales et locales, les rapports d'évaluation existants, les publications sur réseaux sociaux et presse locale, pour enrichir la compréhension du contexte local

N° 4 -

Prise de contact avec les coordinateurs locaux

Acteurs : évaluateurs (Nord et Sud si mobilisés), coordinateurs locaux

- Préciser le partage des responsabilités entre les coordinateurs locaux et l'évaluateur du Nord
- Compléter les informations sur le contexte local
- Demander si une liste des bénéficiaires directs et indirects existe. Si non, les identifier

N° 5 -

Collecte des données manquantes

Acteurs : Évaluateurs (Nord et Sud si mobilisés), coordinateurs locaux

- Demander les données complémentaires aux coordinateurs locaux (photos, vidéos) en fonction des données manquantes
- Définir le panel de personnes à enquêter
- Mettre en place les outils de collecte des données (questionnaires, fiche de présence, demande de photos supplémentaires...). Considérer les options disponibles en fonction de ce qui est réalisable sur place, des infrastructures disponibles dans le pays, du contexte sécuritaire et culturel (no harm principle) et de la nature des parties prenantes
- Si besoin, distribuer les technologies aux coordinateurs locaux, et les former à la manipulation de ces outils

N° 6 -

Mise en place des méthodes de collecte de données

Acteurs : Évaluateurs (Nord et Sud si mobilisés), coordinateurs locaux, bénéficiaires

- Créer et recueillir les données auprès des bénéficiaires et de la population locale en fonction des outils et méthodes décidés précédemment
- Insister sur le consentement de l'enquêté par rapport au partage des données
- Diversifier les canaux de communication pour entrer en contact avec un interlocuteur

N° 7 -

Récupération, traitement et analyse des données

Acteurs : Évaluateurs (Nord et Sud si mobilisés), coordinateurs locaux, bénéficiaires

- Corriger les biais des données récoltées
- Croiser les différentes sources afin de s'assurer de la fiabilité des données et de l'absence de retraitements éventuels
- Réaliser un traitement des données quantitatives, une correction et une pondération des échantillons

N° 8 -

Rédaction du rapport final

Acteurs : Évaluateurs (Nord et Sud si mobilisés)

- Réaliser une appréciation du projet selon chacun des critères.
- Déterminer les recommandations pour la poursuite du projet et retour d'expérience sur les défaillances (si présentes) du projet.

Conclusion

L'évaluation est l'étape qui conclut le cycle du projet. Elle permet d'élaborer des conclusions sur les réussites et les échecs d'un projet, savoir ce qui a fonctionné ou non, mais surtout permettre d'en comprendre les raisons. Elle offre également la possibilité de formuler des recommandations sur le devenir du projet pour en assurer la pérennité.

Une évaluation de projet de développement place le terrain au cœur de l'évaluation. Seulement, le projet peut se situer dans une région fragilisée par une crise politique, des conflits armés, des événements climatiques extrêmes ou encore une crise sanitaire, rendant l'accès au terrain limité, voire impossible. Par conséquent, cela peut conduire les évaluateurs à trouver des modèles alternatifs à l'évaluation de terrain traditionnelle. La généralisation de l'accès à internet, la baisse des coûts de télécommunication et l'introduction ou le développement de nouveaux outils innovants au sein du domaine de l'évaluation ont permis de repenser l'évaluation, notamment durant la crise sanitaire de la COVID-19.

Dès lors, le passage à une évaluation en distanciel s'accompagne de changements aux niveaux méthodologique et pratique. Les modifications dans la méthode de l'évaluation, relatives à la définition du périmètre d'évaluation et à la phase de cadrage, étendent la fonction et l'implication des intermédiaires locaux, qui peuvent passer de simple exécutants à une place de concepteurs de la méthodologie d'évaluation. De ce fait, le rapport à la donnée subit certaines modifications : selon les outils mobilisés, les données vont transiter par des intermédiaires, démarche pouvant occasionner des biais, et nuire au caractère objectivement vérifiable des données exigé. De là, découle le besoin de multiplier les sources de données, permettant ainsi de s'assurer de leur véracité. Grâce à la combinaison de divers outils numériques, des méthodes de collecte de données comme les entretiens ou les focus group peuvent, dans une certaine mesure, être appliqués à distance.

Cependant, de nombreuses autres limites peuvent accompagner l'évaluation à distance. D'une part, celles qui restreindront l'accès aux perceptions et ressentis des parties prenantes, mais aussi aux données nécessaires pour l'évaluation. D'autre part, celles qui, dans des contextes de fragilité, de conflit ou de violence, conduisent à mettre en danger des acteurs. Par conséquent, ces limites doivent être étudiées dès les prémisses de l'évaluation. Si certaines limites restent incompressibles, d'autres pourront être surmontées en faisant preuve d'inventivité.

Finalement, la crise de la COVID-19 a mis à l'épreuve le domaine de l'évaluation, l'obligeant à se réinventer, résultant à de nouvelles façons d'évaluer. La question demeure alors de savoir si ces alternatives vont se développer et s'ancrer à long terme, menant ainsi à une nouvelle pratique de l'évaluation qui permettrait de répondre aux enjeux contemporains.

Bibliographie

- AFD, 2021. FICOL programmatique, appel à idées, terme de référence.
- African Development Bank, 2019. Unlocking the potential of the Fourth Industrial Revolution in Africa.
- Bergeron, H., Hassenteufel, P., 2018. Une contribution de la sociologie de l'action publique à l'évaluation de processus. *Idees Econ. Soc.* N° 193, 42–50.
- Bruce, K., Gandhi, V.J., Vandelanotte, J., 2020. Emerging Approaches in MERL.
- Cable.co.uk, 2021. Worldwide Mobile Data Pricing 2021 | 1GB Cost in 230 Countries. URL <https://www.cable.co.uk/mobiles/worldwide-data-pricing/> (accessed 9.10.21).
- Centraider, 2020. Les étapes du cycle de projet de coopération et solidarité internationale.
- Copernicus, n.d. URL <https://www.copernicus.eu/fr/propos-de-copernicus> (accessed 9.8.21).
- Cosgrave, J., Ramalingam, B., Beck, T., 2009. Real-time Evaluations of Humanitarian Action - An ALNAP Guide | ALNAP.
- Data Science, n.d. URL <https://datascience.eu/fr/> (accessed 9.10.21).
- Digital 2021: Global Overview Report, 2021. DataReportal.org.
- Direction générale de la protection civile et des opérations d'aide humanitaire européennes (ECHO) (Commission européenne), ICF, Ulicna, D., Hayward, L., Dubuis, M., Feifa, I., Eid, L., Wilkinson, C., Nikolova, N., Furci, V., 2016. Evaluation of DG ECHO's actions in the field of protection and education of children in emergency and crisis situations (2008-2015): final report. Office des publications de l'Union européenne, LU.
- Divay, S., 2013. Être sociologue et évaluateur. *Geneses* n° 90, 133–146.
- Eval, 2021. Les différents types d'évaluation. Eval. URL <https://www.eval.fr/quest-ce-que-levaluation/les-differents-types-devaluation/>
- Evaluation Support Service Team, 2020. "Evaluation in Hard-to-reach areas" - Final call-to-action document, lessons from the 2019 cycle of conferences. | Capacity4dev. European Commission.
- FAO Office of Evaluation, 2020. Risk analysis and guidance for the management and conduct of evaluations during international and national level COVID-19 crisis and restrictions. Food and agriculture organization of the United Nations, Rome.
- Faucheux, S., Nicolai, I., 2004. La responsabilité sociétale dans la construction d'indicateurs : l'expérience de l'industrie européenne de l'aluminium. Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines.
- Focus 2030, 2021. La politique d'aide au développement de la France. URL <https://focus2030.org/La-politique-d-aide-au-developpement-de-la-France> (accessed 9.8.21).
- Fraym, 2021. URL <https://fraym.io/> (accessed 9.8.21).
- Gallup, n.d. Analytics & Advice About Everything That Matters. URL <https://www.gallup.com/corporate/244445/home.aspx> (accessed 9.10.21).
- Global Digital Insights, 2020. DataReportal. URL <https://datareportal.com/> (accessed 6.11.21).
- GSMA, 2021. Connected Women - The Mobile Gender Gap Report 2021 63.
- GSMA Association, 2021. The Mobile Economy Sub-Saharan Africa 2021.
- Hennig, J., 2021. Comment organiser un focus group à distance ?. Testapic. URL <https://www.testapic.com/informations-pratiques/actualites/best-practices/comment-organiser-un-focus-group-a-distance/> (accessed 9.8.21).
- Hoffmann, E., Bonis-Charancle, J.-M., 2021. F3E : Les rencontres session 1 : Le digital, un outil au service du suivi et de l'amélioration de l'action.
- ICTworks, 2015. Sensors for MERL: What Works? What Does Not? What Have We Learned? ICTworks. URL <https://www.ictworks.org/sensors-for-merl-what-works-what-does-not-what-have-we-learned/> (accessed 9.8.21).

- IDEV, A.D.B. (AfDB), 2020. Préparer l'évaluation du futur : big data, technologies modernes et évolution des priorités en matière de développement dans le monde. Eval. Matters Mag. Q2-2020.
- IEG, 2020. Summary of Lessons from an Informal Conversation: Challenges of Conducting Remote Evaluation Missions.
- ILO Evaluation Office, 2020. Implications of COVID-19 on evaluations in the ILO. Practical tips on adapting to the situation. International Labour Organisation.
- Independent Evaluation Group, 2021a. Evaluation durant la pandémie de COVID-19 ; planification et mise en œuvre des évaluations.
- Independent Evaluation Group, 2021b. Using Twitter Data for Development Research and Evaluation. IEG COVID19 Lessons Libr.
- International Organization for Standardization, 2019. ISO 9000:2015 Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire.
- Jamal, A., Crisp, J., 2002. Real-time humanitarian evaluations. UNHCR.
- Jowett, A., 2020. Carrying out qualitative research under lockdown – Practical and ethical considerations. Impact Soc. Sci. URL <https://blogs.lse.ac.uk/impactofsocialsciences/2020/04/20/carrying-out-qualitative-research-under-lockdown-practical-and-ethical-considerations/> (accessed 9.8.21).
- KDI School of Public Policy and Management, T.A.F., 2020. The Fourth Industrial Revolution and the Future of Work: Implications for Asian Development Cooperation.
- Kitzinger, J., Markova, I., Kalampalikis, N., 2019. Qu'est-ce que les focus groups? Bull. Psychol.
- Konkobo, T., 2014. Évaluation de projets/programmes dans les pays en voie de développement : cas de quatre projets au Burkina Faso. Université de Toulouse.
- Kopper, S., Sautmann, A., 2020. Best practices for conducting phone surveys. Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab J-PAL. URL <https://www.povertyactionlab.org/blog/3-20-20/best-practices-conducting-phone-surveys> (accessed 9.8.21).
- Lainé, L., Fouré, H., 2021. Rapport d'évaluation YCID Lot 3 Cameroun.**
- Levrat-Pictet, L., 2017. Mesurer l'impact d'un projet éducatif. Une gestion de projet orientée résultats.
- Maunder, N., 2020. How do we adapt our evaluation approach to the impact of the Covid-19 pandemic?. Eval Forw. URL <https://www.evalforward.org/discussions/evaluation-covid19> (accessed 9.8.21).
- McKenzie, D., 2018. How can machine learning and artificial intelligence be used in development interventions and impact evaluations? URL <https://blogs.worldbank.org/impactevaluations/how-can-machine-learning-and-artificial-intelligence-be-used-development-interventions-and-impact> (accessed 7.16.21).
- Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, 2021. Trouver un partenaire de coopération décentralisée. Fr. Dipl. - Ministère Eur. Aff. Étrangères. URL <https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/politique-etrangere-de-la-france/action-exterieure-des-collectivites-territoriales/trouver-un-partenaire-de-cooperation-decentralisee/> (accessed 9.12.21).
- Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, 2018. Réseaux régionaux multi-acteurs. Fr. Dipl. - Ministère Eur. Aff. Étrangères. URL <https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/politique-etrangere-de-la-france/action-exterieure-des-collectivites-territoriales/informations-complementaires/liens-utiles/article/reseaux-regionaux-multi-acteurs> (accessed 9.8.21).
- Nanthikesan, N., Lorenzoni, M., Hassnain, H., Brand, S., n.d. Rethinking Evaluation. #EvalCrisis.
- Neu, D., 2005. Préparer les termes de référence d'une évaluation,.
- Noguero Lopez, A., 2007. Les relations entre les autorités centrales et les collectivités locales Rapport du Comité européen sur la démocratie locale et régionale (CDLR). Conseil de l'Europe.

- OCDE, 2020. L'aide publique au développement (APD). OCDE. URL <https://www.oecd.org/fr/cad/financementpourledeveloppementdurable/normes-financement-developpement/aide-publique-au-developpement.htm> (accessed 9.8.21).
- OECD/DAC, 2010. The DAC. 50 years, 50 highlights. OECD.
- OECD, DAC Network on Development Evaluation, 2013. The DAC Network on Development Evaluation - 30 years of strengthening learning in development. OECD, Paris.
- Olivier de Sardan, J.-P., 1995. La politique du terrain : Sur la production des données en anthropologie. *Enq. Arch. Rev. Enq.* 71–109. <https://doi.org/10.4000/enquete.263>
- Peyronnet, J.C., 2012. La solidarité internationale à l'échelle des territoires : état des lieux et perspectives. Sénat.
- PNUD, 2009. Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement.
- Porter, S.R., Whitcomb, M.E., Weitzer, W.H., 2004. Multiple surveys of students and survey fatigue. *New Dir. Institutional Res.* 2004, 63–73. <https://doi.org/10.1002/ir.101>
- Pougnaud, P., 2020. Guide opérationnel de la coopération décentralisée. Commission nationale de la coopération décentralisée.
- Raftree, L., 2021a. Getting remote M&E right: ethics, challenges and gaps.
- Raftree, L., 2021b. Remote M&E: 5 key challenges and how to address them. ALNAP. URL <https://www.alnap.org/blogs/remote-me-5-key-challenges-and-how-to-address-them> (accessed 9.8.21).
- RFE, Kaboré, T.P., 2021. Pratique de l'évaluation : Quel avenir à l'ère des technologies de l'information et de communication pour le développement? *Eval Forw.* URL <https://www.evalforward.org/resources/Synth%C3%A8se-RFE-16> (accessed 9.8.21).
- RGPD : de quoi parle-t-on ?, n.d. . cnil.fr. URL <https://www.cnil.fr/fr/rgpd-de-quoi-parle-t-on> (accessed 9.10.21).
- Roy, A.L., Ottaviani, F., 2019. Pour une approche compréhensive et pluraliste de l'évaluation des territoires nourrie de chiffres et de lettres. *Dév. Durable Territ. Économie Géographie Polit. Droit Sociol.* <https://doi.org/10.4000/developpementdurable.14635>
- Schwab, P.-N., 2016. Focus groups vs. entretiens : avantages et inconvénients. *Cons. En Mark.* URL <https://www.intotheminds.com/blog/focus-groups-vs-entretiens-avantages-et-inconvenients/> (accessed 9.8.21).
- Sénat, 2021. État des lieux de la coopération décentralisée. URL http://www.senat.fr/international/la_cooperation_decentralisee/etat_des_lieux_de_la_cooperation_decentralisee.html (accessed 9.12.21).
- Senge, P., 2015. La cinquième discipline, Eyrolles. ed.
- Smith, E., 2020. A quick primer on running online events and meetings. *Better Eval.* URL <https://www.betterevaluation.org/en/blog/quick-primer-running-online-events-and-meetings?fbclid=IwAR2FACpdruYe8NruAJI672PvuODIH3gKg-MSgOdn0iP57fULwhmaE8ynWMQ> (accessed 9.8.21).
- The Independent Evaluation Office, 2021. Data collection, remote interviews and use of national consultants, Evaluation guidelines. PNUD.
- UNDP, 2021. Guidance Planning and implementation during COVID 19.
- UNFPA Evaluation Office, 2020. Adapting evaluations to the COVID-19 pandemic. U. N. Popul. Fund. URL <https://www.unfpa.org/fr/node/24160> (accessed 9.8.21).
- UNHCR, 2020. Data Collection in Times of Physical Distancing. UNHCR Blogs. URL <https://www.unhcr.org/blogs/data-collection-in-times-of-physical-distancing/> (accessed 9.8.21).

- Vandercasteelen, J., 2020. When evaluators cannot make it to the field, they can always observe from space. Indep. Eval. Group. URL <https://ieg.worldbankgroup.org/blog/when-evaluators-cannot-make-it-field-they-can-always-observe-space> (accessed 9.8.21).
- Viveret, P., 1989. L'évaluation des politiques et des actions publiques - Propositions en vue de l'évaluation du revenu minimum d'insertion (No. 2242), Collection Des Rapports Officiels.
- Wageningen Centre for Development Innovation, 2018. WUR. URL <https://www.wur.nl/en/Research-Results/Research-Institutes/centre-for-development-innovation.htm> (accessed 9.8.21).
- Williams, E., 2021. Rapid evaluation. BetterEvaluation. URL <https://www.betterevaluation.org/en/tags/real-time-evaluation> (accessed 9.8.21).

Annexes

Liste des intervenants

- Julie Conversy, responsable du pôle « Acteurs, Ressources & Territoires » à l'IRAM
- Manon Dubois, chargée de projets à l'AFD, agence de Yaoundé (Cameroun)
- Thibault Genestoux, formateur et chargé de la gestion de projets de solidarité internationale chez Efficoop
- Yannick Lechevallier, directeur général de l'Agence du Monde Commun
- Marco Lorenzoni, évaluateur senior à la Commission Européenne
- Christophe Mestre, directeur du CIEDEL et chargé de mission
- Lilian Pioch, coordinateur des études chez F3E
- Olivier Sudrie, économiste et responsable du cabinet d'études DME (Didacticiels et Modélisation Économique)
- Marc Tevini, consultant-évaluateur chez Quadrant Conseil
- Vincent Tison, chef de projet Evaluation des politiques publiques, offre de santé et partenariats
- Tera Zaynab, directrice chez réseau normand de la coopération et la solidarité internationales, Horizons Solidaires

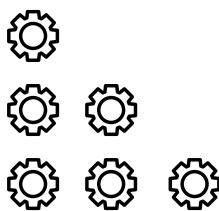
NOM DE L'OUTIL/MÉTHODE

Niveau de difficulté

Déterminé selon la facilité de manipulation et d'appropriation

Trois niveaux :

- Facile d'utilisation
- Nécessité d'une formation, d'un temps d'appropriation
- Difficile, mobilisation d'experts à envisager



Connectivité

Déterminée selon le degré de connectivité au réseau Internet nécessaire à la manipulation de l'outil

Trois niveaux :

- Ne nécessite pas de connexion à Internet
- Nécessite une connexion ponctuelle
- Nécessite une connexion constante



TÉLÉPHONE PORTABLE

Niveau de difficulté



Connectivité



- Une utilisation simple et répandue qui permet de contacter les communautés isolées
- Une distribution de téléphones portables pour les populations non équipées
- Une diversité des modes de transmission de données (audio, texte, appel), permettant d'avoir des informations brèves rapidement

FORCES

- Interaction directe et bilatérale avec les concernés
- Utilisation croissante parmi une plus large population
- Renforcement du sentiment de responsabilisation

FAIBLESSES

- Possibilité d'exclusion d'un groupe (femmes, minorités, groupes isolés)
- Réticence face aux échanges téléphoniques/texte avec une personne inconnue et étrangère
- Analphabétisme limite les possibilités d'interactions

EXEMPLE

Pour mesurer la fréquentation scolaire des élèves d'une classe cible, une organisation internationale a élaboré un système basé sur des données papier et numériques, ainsi que sur des SMS. Au début de l'année, tous les élèves et professeurs reçoivent un code personnel, que ces derniers utilisent pour envoyer à l'organisation le code de l'élève absent en classe. Dans les zones sans réseau, il est possible de garder les données sur papier, et de se déplacer, par exemple toutes les semaines, vers une zone avec du réseau pour envoyer les données collectées.

Néanmoins, des problèmes en termes de qualité des données se posent, car les professeurs peuvent falsifier les données, échanger (volontairement ou non) deux élèves.

Source : Global Public Policy Institute, 2016



SMARTPHONE ET TABLETTE NUMÉRIQUE

Niveau de difficulté



Connectivité



- **Des outils pratiques pour l'évaluation car permettant l'utilisation de programmes multiples.**
- **Une sauvegarde automatique des données et des nouvelles entrées plus simples à incorporer.**
- **Une utilisation simplifiée par le fait que l'outil est déjà largement répandu dans de nombreux pays du monde. Leur démocratisation rend cette option accessible financièrement.**
- **Une exploitation du tactile, plus attrayant et facile à appréhender pour les populations comparé à l'ordinateur et à la souris.**

FORCES

- Traitement et analyse des données facilités
- Contrôle et suivi de la qualité des données
- Protection et anonymisation des données

FAIBLESSES

- Limitation du format des questionnaires, et donc du champ des réponses
- Nécessité d'adaptation des questionnaires aux supports
- Possibilité de prise en compte de données erronées suite à une erreur de saisie de la part du répondant
- Problèmes de maintenance et de sécurité selon les pays

EXEMPLE

Une opération conduite par une ONG en Afghanistan en 2013 implique de nombreuses enquêtes chaque mois, et transporter les questionnaires sous format papier jusque dans les régions les plus reculées prend souvent plusieurs jours, à laquelle s'ajoutent la transposition des données des questionnaires papier vers les bases de données et leur analyse. Pour limiter ce temps de collecte, l'ONG achète 20 tablettes équipées d'un logiciel libre sur lequel les questionnaires sont chargés.

Malgré le coût initial, l'investissement a été rentabilisé en une enquête seulement. Au début, l'équipe a consacré quelques heures pour expliquer aux locaux le fonctionnement des tablettes et la manière de remplir les questionnaires.

Au fil des expériences, l'équipe a activé le mode enfant, restreignant ainsi l'usage des tablettes aux applications de collecte des données uniquement.

Source : Better Evaluation

KOBOTOOLBOX

Niveau de difficulté



Connectivité



DESCRIPTION

- **Un outil gratuit, en open source, basé sur un navigateur web, pour collecter et analyser les données**

FONCTIONNEMENT

- **Après la création du formulaire, le charger sur le navigateur installé sur l'appareil pour pouvoir le remplir hors connexion**
- **Une fois l'appareil connecté à Internet, les données se synchronisent sur le serveur, il est maintenant possible de les consulter à distance**

FORCES

- Amélioration de la qualité des données
- Facilité d'analyse des données
- Considération d'un large nombre de bénéficiaires
- Conservation des données hors-ligne
- Synchronisation rapide des données au serveur lorsque l'appareil se connecte à Internet
- Facilité de partager la base de données avec d'autres organismes

FAIBLESSES

- Nécessité d'une connexion Internet pour consulter les données enregistrées
- Besoin d'une formation à l'outil pour la personne qui collecte les données

EXEMPLES

Pour mesurer la malnutrition au Nigeria, l'ONG Médecins Sans Frontières a utilisé l'application pour recueillir des données vitales relatives aux habitants de l'Etat de Borno. KoBoToolBox a permis de synchroniser les données recueillies, comme le nombre de personnes recensées, le secteur dans lequel elles habitent. En fonction de ces réponses, l'ONG adapte son aide alimentaire en fonction des zones les plus nécessiteuses.

Source : Médecins Sans Frontières

Pour mesurer l'indice de vulnérabilité au réchauffement climatique, une société à but non lucratif basée à Bangalore (Inde), a utilisé KoBoToolBox pour créer des formulaires afin d'avoir des données sur les arbres, la pollution de l'eau par exemple.

Si d'autres outils étaient utilisés, comme Mapunity, logiciel de cartographie, l'avantage certain de KoBoToolBox est la possibilité qu'il offre de pouvoir collecter des données même dans des régions non reliées à Internet.

Source : The Hindu Business Line

PLATEFORMES DE COMMUNICATION

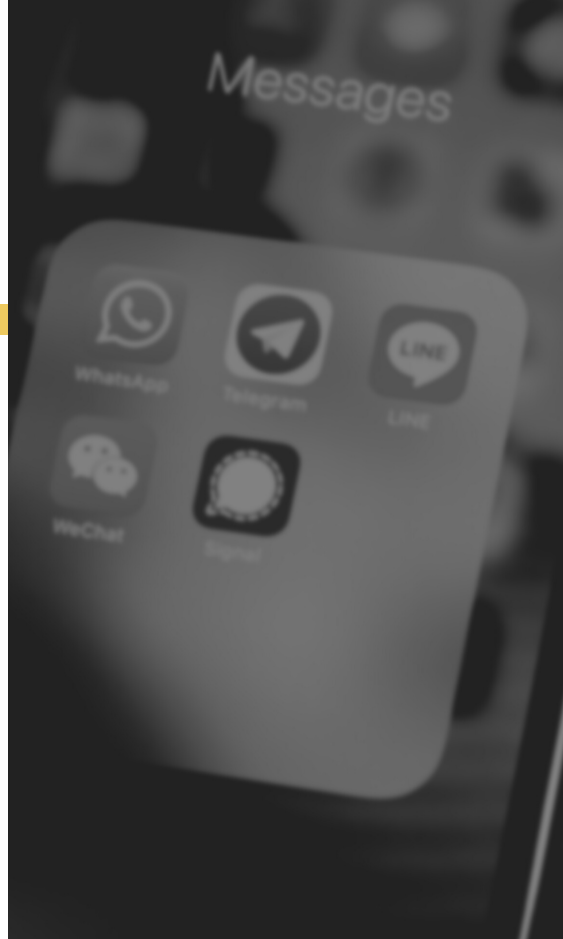
Niveau de difficulté



Connectivité



- **Une grande variété de plateformes à disposition et une polyvalence dans les médias utilisables (audio, vidéo, texte....)**
- **Des plateformes pour certaines déjà démocratisées dans plusieurs zones géographiques (WhatsApp dans les pays du sud, Facebook...)**
- **Un large choix permettant l'utilisation d'une plateforme adaptée : présence ou non d'internet, possibilité de se rendre dans une zone reliée au réseau, etc.**



FORCES

- Utilisation simple et répandue
- Transmission immédiate d'informations
- Amélioration de la coordination
- Polyvalence des données transmises
- Possibilité de créer des discussions de groupe

FAIBLESSES

- Nécessité d'un accès à Internet fiable et régulier
- Impossibilité d'appeler des personnes ne disposant pas d'un compte sur l'application
- Délais et échos durant les appels si la connexion est mauvaise
- Sécurisation des données

EXEMPLE

L'association de développement Kyranou a utilisé WhatsApp et Slack, un autre réseau de messagerie instantanée, pour communiquer avec leur équipe locale, en Inde. Tous leurs collaborateurs sont présents sur la plateforme, il leur était donc simple d'échanger entre eux.

Néanmoins, comme ils échangent des données en utilisant différents canaux (mail, messages WhatsApp, téléphone), la synthèse des données est plus compliquée. Par exemple, il arrive qu'une problématique posée par mail soit répondue par messages WhatsApp, ce qui peut empêcher certains acteurs de suivre les avancées.

Source : Agence Micro Projets

RÉSEAUX SOCIAUX

Niveau de difficulté



Connectivité



- Des outils de suivi permettant un retour simple de la part des bénéficiaires.
- Une responsabilisation des acteurs simplifiée, poussant les relais locaux à s'impliquer dans la collecte des données et dans la communication autour du projet.
- Une analyse simplifiée du contexte de l'évaluation par des recherches spécifiques par thématique via par exemple des recherches par des mots clé précis.
- Une méthode d'analyse qui nécessite une forte pénétration des technologies.

FORCES

- Utilisation simple et répandue
- Transmission immédiate d'informations
- Discours plus spontané
- Réponse en adéquation avec les besoins des bénéficiaires

FAIBLESSES

- Nécessité d'un accès à Internet
- Sécurisation des données
- Influence de la pression sociale et des effets de groupe sur le discours

PLATEFORMES COLLABORATIVES

Niveau de difficulté



Connectivité



- Dynamisation des réunions par l'utilisation de multiples outils comme des quizz ou des sondages.
- Des plateformes multiples, variées et plus ou moins spécialisées.
- Un coût économique variable selon la plateforme utilisée.

FORCES

- Expression personnelle facilitée
- Émulation de groupe
- Polyvalent et personnalisable
- Traitement de données facilité

FAIBLESSES

- Nécessité d'une connexion Internet de très bonne qualité
- Besoin d'une médiation à distance
- Coût financier



DONNÉES GÉOSPATIALES

Niveau de difficulté



Connectivité



- Une opportunité de recueillir des données sur des zones difficiles d'accès
- Une cartographie du territoire sur lequel le projet se déroule, permettant une meilleure lecture du contexte
- Une technologie en pleine expansion et en progrès. De multiples programmes apparaissent, portés par de multiples organisations ou entreprises

Applications directes de logiciels/programmes

- SIG (système d'information géographique)
- Atlas AI
- GEMS
- Copernicus
- Fraym
- Open Foris Collect Earth (FAO)

FORCES

- Données indépendantes et objectives sur des zones difficiles d'accès
- Facilité de constat des impacts visibles des projets
- Collecte de données quantitatives facilitée, analyse de l'impact plus probante
- Applicabilité à une grande variété de contextes

FAIBLESSES

- Mobilisation dépendante de la disponibilité des données, du secteur et du type de projet
- Données qualitatives difficiles à collecter
- Problèmes logistiques : coût élevé, expertise nécessaire pour l'analyse, capacité de stockage des données conséquente au vu de la taille et de la résolution des images

EXEMPLE

Après le typhon Haiyan survenu aux Philippines en novembre 2013, une évaluation des dommages était nécessaire. Une solution a été proposée par The Humanitarian OpenStreetMap Team (HOT), qui a cartographié les infrastructures de base. La Croix Rouge américaine a ensuite demandé à HOT d'évaluer, à distance, les dommages, en utilisant les données satellites. Cependant, les données, vérifiées sur le terrain par un autre organisme présent sur place, n'ont révélé que 36% d'exactitude, les bâtiments partiellement

ou entièrement abîmés étaient largement sous-représentés, alors que ceux détruits étaient sur-représentés.

Des ajustements ont été nécessaires auprès d'OpenStreetMap et des cartographies. En effet, la résolution des images était trop basse pour estimer précisément l'état des bâtiments. Dans certains cas également, un manque de données antérieures à la catastrophe se faisait ressentir, rendant impossible l'évaluation des dommages.

Source : Global Public Policy Institute, 2016

DONNÉES EN TEMPS RÉEL

Niveau de difficulté



Connectivité



CAPTEURS

- Une détection des changements dans l'environnement (mouvement, lumière, température, volume, composition)
- Une observation des données objective, précise et qualitative
- Un accroissement des indicateurs mesurables grâce à la démocratisation de l'outil

DRONES

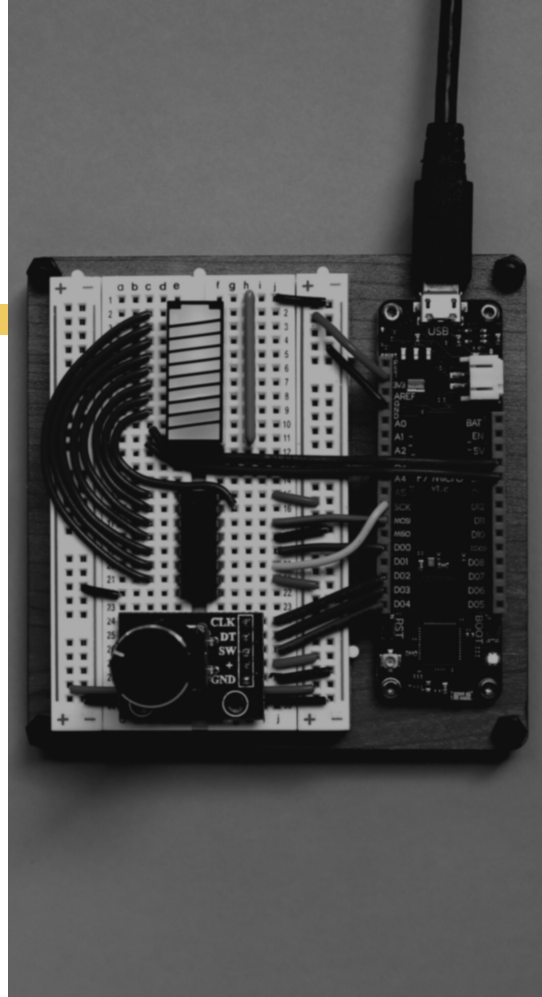
- Une vision plus précise de l'environnement d'un projet
- La possibilité d'accéder à des zones compliquées d'accès, où la collecte de données est difficile

FORCES

- Transmission immédiate de données fiables
- Technologie applicable à de nombreux domaines
- Ne nécessite pas d'intervention humaine constante
- Collecte et traitement des données facilités

FAIBLESSES

- Coût d'achat et d'installation
- Sécurisation des données



ENTRETIEN

Niveau de difficulté



Connectivité



DESCRIPTION

- Échange entre évaluateurs et coordinateurs, acteurs locaux, voire les populations locales
- Utilisation de la visioconférence ou d'appels vocaux selon les outils à disposition

CONDITIONS DE MISE EN PLACE

- Canal de communication **simple d'accès et d'utilisation**
- Attention requise sur les interlocuteurs sélectionnés : **l'intégralité des groupes sociaux bénéficiaires doivent être représentés**
- **Consentement** de l'interlocuteur pour participer à l'entretien
- **Invitation** composée de la date, de l'heure et du fuseau horaire
- **Relance** la veille et/ou quelques heures avant afin de **limiter les risques d'oublis**
- **Connaissance du niveau de maîtrise de l'outil informatique de l'interlocuteur** pour une meilleure analyse du langage non verbal

FORCES

- Collecte de données personnalisées
- Méthode applicable à de nombreux domaines
- Canaux de communication divers
- Capacité de saisir la dimension vernaculaire
- Possibilité d'interroger plusieurs acteurs
- Échanges entre acteurs éloignés géographiquement

FAIBLESSES

- Langage non verbal difficilement perçu
- Impossibilité du dialogue officieux
- Méthode chronophage
- Difficile lecture du contexte

FOCUS GROUP

Niveau de difficulté



Connectivité



DESCRIPTION

- Discussion entre différents acteurs et bénéficiaires du projet autour d'une thématique prédéfinie
- Utilisation de la visioconférence avec des programmes comme Zoom

CONDITIONS DE MISE EN PLACE

- **Travail préparatoire important**, sélection du mode d'opération suivant les ressources à disposition
- Si mené à distance, rôle de **modérateur** peut être occupé par un relais local, mais implique temps de **formation** et **confiance** en celui-ci
- **Consentement** des intervenants doit être explicite
- **Horaire** du focus group doit être déterminé pour convenir à chacun
- Présence ou non de la **caméra** à prendre en compte, pression possible sur les interlocuteurs

Alternatives pour le focus group à distance

- Applications de messagerie instantanée : participation exclusivement à l'écrit
- Visioconférence avec ou sans la caméra

FORCES

- Collecte de données personnalisées
- Pertinent pour recueillir des données qualitatives
- Possibilité d'interroger plusieurs acteurs
- Échanges entre acteurs éloignés géographiquement
- Gains de temps et de flexibilité
- Perception des relations entre les individus
- Méthode participative et responsabilisation des individus

FAIBLESSES

- Langage non verbal difficile, voire impossible à prendre en compte selon les outils utilisés
- Frein à la spontanéité et à l'interaction entre les participants
- Besoins matériels et techniques importants
- Préparation complexe
- Difficile lecture du contexte
- Focus group par écrit :
 - Moins de verbatim, car échanges plus courts
 - Absence de la communication verbale et paraverbale

FICHES DE PRÉSENCE ET QUESTIONNAIRES

Niveau de difficulté



Connectivité



DESCRIPTION

- Documents à remplir soit par les individus eux mêmes soit par une personne responsable
- Collecte de données non existantes ou non actualisées

MISE EN PLACE

- Travail préparatoire important :
 - Certains sujets ne peuvent pas être abordés à cause de leur **caractère sensible et personnel**.
 - **Enchaînement et formulation** des questions à étudier
 - **Temps** nécessaire au remplissage du document doit être mesuré afin de maximiser les réponses
- Les **dates butoirs** pour la remise des formulaires doivent être communiquées en amont pour garantir une certaine rigueur et un rendu dans les temps
- Le temps nécessaire au **retraitement des données** doit être planifié

Formulaires auto-administrés

- Mise en place simple
- Mobilisation des individus concernés complexe
- Attention accrue sur le type d'informations demandées et la complexité à remplir les documents
- Limitation des intermédiaires
- Erreurs de saisie plus courantes

Formulaires administrés par un intermédiaire

- Appel nécessaire à un enquêteur en charge du remplissage et de la collecte
- Mobilisation facilitée
- Méthode chronophage
- Présence d'intermédiaires
- Certitude plus importante que le document est rempli avec les réponses de la personne ciblée

FORCES

- Collecte de données personnalisées, spécifiques, sur une période plus longue qu'une mission de terrain
- Recueil de données qualitatives et quantitatives
- Polyvalence dans leur utilisation
- Possibilité de toucher une grande partie de la population locale
- Multiples canaux possibles pour récupérer les données

FAIBLESSES

- Enjeux autour de la sécurisation des données
- Possibles biais occasionnés par la présence d'un intermédiaire
- Difficile lecture du contexte
- Difficulté d'aborder certains sujets tabous
- Faiblesse du taux de réponse, variable selon la méthode employée et divers facteurs