



**Fiche pratique**

**Boîte à outils «Evaluation»**

**Préciser les attentes vis-à-vis  
d'une évaluation, identifier les  
questions auxquelles l'évaluation  
doit apporter des réponses**



## Fiche pratique : préciser les attentes vis-à-vis d'une évaluation, identifier les questions auxquelles l'évaluation doit apporter des réponses

L. Denis, M-V. Feuvrier, L. Montero, A. Noury, L. Pioch, B. de Reviere  
F3E ([www.f3e.asso.fr](http://www.f3e.asso.fr)), mars 2010 (version 1)

Cette fiche pratique est l'un des éléments d'une « boîte à outils » développée par le F3E pour aider ses membres à s'approprier la démarche d'évaluation.

### Qu'y a-t-il dans cette fiche ?

Cette fiche propose une méthode pour aider à préciser les attentes que l'on peut avoir vis-à-vis d'une évaluation, ainsi que pour identifier les questions auxquelles l'évaluation doit apporter des réponses. Elle s'adresse aux ONG et collectivités territoriales commanditaires d'une évaluation, qui veulent une évaluation « d'apprentissage », c'est-à-dire destinée avant tout à l'amélioration de leurs pratiques (et non pas uniquement pour rendre compte).

Au terme de la méthode, l'idée est d'aboutir à un texte concis, lequel constituera le cœur des termes de référence de l'évaluation.

### Pourquoi est-ce important ?

Les attentes et questions évaluatives constituent sans conteste la partie clé des termes de référence d'une évaluation. Les formuler clairement permettra aux évaluateurs de répondre au plus près à vos besoins.

Il est important d'associer à cette réflexion les principaux acteurs du projet à évaluer (opérationnels et décideurs). Cette précaution est essentielle pour que chacun se retrouve dans l'évaluation et qu'à son issue, des améliorations concrètes soient engagées.

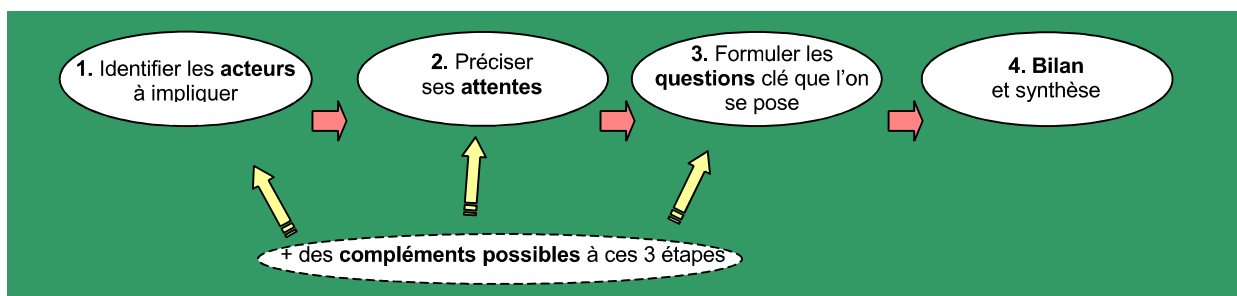
### Quel est le principe de cette fiche ?

Une fiche résumé donne l'essentiel de la démarche (cf. p. 2). Pour approfondir un point de cette démarche, cliquer sur le lien « pour en savoir plus » qui renverra vers les pages suivantes.

Pour ceux qui sont novices en matière d'évaluation, une annexe propose des compléments possibles aux trois premières étapes de la démarche.

### Sommaire :

Fiche - résumé de la démarche : .....	2
1. Identifier les acteurs à impliquer dans les étapes suivantes .....	3
2. Préciser les attentes, les enjeux clé de l'évaluation .....	3
3. Formuler les questions à poser aux évaluateurs .....	5
4. Bilan et synthèse .....	7
Annexe : étapes optionnelles .....	8



## Fiche - résumé de la démarche :

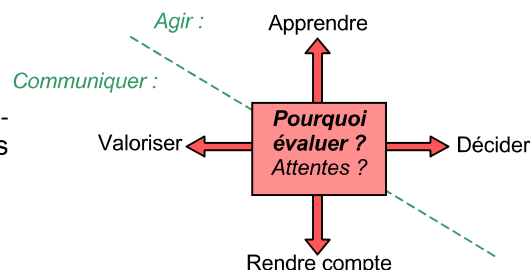
### 1. Identifier les acteurs à impliquer dans les étapes suivantes

- **Lister les acteurs impliqués**, de près ou de loin, dans le projet.
- **Identifier les acteurs-clé** qui peuvent être porteurs de l'évolution du projet, et qu'il serait opportun d'impliquer dans les étapes suivantes.

[\(pour en savoir plus\)](#)

### 2. Préciser les attentes, les enjeux-clé de l'évaluation

- **Se poser les questions** suivantes :
  - Au sein de votre projet, quels sont les sujets qui vous préoccupent le plus ? Qu'est-ce qui préoccupe le plus d'acteurs ?
  - Qu'est-ce qui vous pose le plus de difficultés ?
  - Quels sont les sujets qui vous semblent véhiculer le plus d'enjeux pour l'avenir ?
- **Déterminer la direction à donner à l'évaluation** (voir schéma ci-contre). Revoir les réponses apportées aux questions précédentes, à la lumière de cette grille de lecture.
- **Opérer deux tris** dans les attentes ainsi identifiées :
  - se concentrer sur les sujets sur lesquels vous auriez besoin d'un éclairage externe (avis extérieur) ;
  - distinguer, parmi les attentes ainsi identifiées, celles qui portent sur le passé (dimension rétrospective) et celles qui renvoient à l'avenir (dimension prospective).



Les attentes ainsi formalisées doivent être concises, claires et ciblées.

[\(pour en savoir plus\)](#)

### 3. Formuler les questions concrètes à poser aux évaluateurs

- **Partir d'une grille de lecture** pour identifier les questions. Choisir l'une des deux grilles suivantes (celle avec laquelle on sera le plus à l'aise) :

1 <sup>ère</sup> grille de lecture possible : les six grands critères d'évaluation		
■ pertinence	■ efficacité	■ durabilité
■ cohérence	■ efficience	■ impact

2 <sup>ème</sup> grille de lecture possible : les catégories de questions
■ l'action (résultats obtenus, effets à moyen/long terme) ;
■ la stratégie d'intervention (ensemble des choix qui orientent l'activité)
■ le dispositif de mise en œuvre (liens entre les acteurs, fonctionnement interne au porteur du projet, méthodes d'intervention)

Repartir des attentes liées à l'évaluation, puis, pour chaque critère ou catégorie de la grille de lecture choisie, formuler les questions qu'il nous semble essentiel de poser à l'évaluateur.

- **Opérer un tri** entre questions évaluatives (qui portent sur le passé) et demandes de recommandations (pour améliorer certains aspects du projet, à l'avenir) – sachant qu'une évaluation n'est pas une étude prospective.

[\(pour en savoir plus\)](#)

### 4. Bilan et synthèse

a) Premier bilan « à chaud » :

- Faut-il hiérarchiser les questions ?  
→ A-t-on assigné à l'évaluation des ambitions qui semblent raisonnables ? Ne brasse-t-on pas trop large ? Si c'est le cas, il faut hiérarchiser les questions évaluatives.
- Y a-t-il une cohérence entre les attentes et questions ?  
Si ce n'est pas le cas, il faut les mettre en cohérence. Vérifier également si, dans les attentes, ne se trouvent pas des éléments étant en réalité des questions évaluatives.

b) Deuxième bilan « à froid », en termes de cohérence ambitions / moyens.

Les attentes et questions évaluatives formulées sont-elles cohérentes avec les moyens alloués à l'évaluation ? Si l'on a un doute sur le réalisme de ce qui a été fait, alors il convient d'ajuster le tir.

[\(pour en savoir plus\)](#)

#### Et pour ceux qui sont novices en matière d'évaluation...

Pour le cas où les participants ne seraient pas à l'aise avec la démarche d'évaluation, et/ou pour aider un groupe important à entrer dans une démarche de questionnement, il est possible d'approfondir les trois premières étapes.

Le principe est de repartir des points forts et points faibles du projet.

[\(pour en savoir plus\)](#)

## 1. Identifier les acteurs à impliquer dans les étapes suivantes

### Qui doit faire cette identification ?

Cette première phase peut se faire en comité restreint, au niveau du commanditaire de l'évaluation.

### Comment faire ?



- D'abord, **lister les acteurs** impliqués, de prêt ou de loin, dans le projet<sup>1</sup>.
- Puis, **identifier**, parmi ces acteurs, **les acteurs-clé qui peuvent être porteurs de l'évolution du projet** (= acteurs potentiellement « porteurs du changement »)  
Ces acteurs-là devront a priori être consultés, voire impliqués dans la commande de l'évaluation, afin qu'ils se l'approprient. Idéalement, c'est avec eux qu'il s'agira de mener les étapes suivantes. Si possible, on tentera de réunir une pluralité de visions (décideurs/opérationnels, femmes/hommes,...).  
Attention : plus on implique d'acteurs, plus il sera complexe de concilier les attentes de chacun... Mais lors de la mise en œuvre de l'évaluation, la dimension participative permet une expression large.

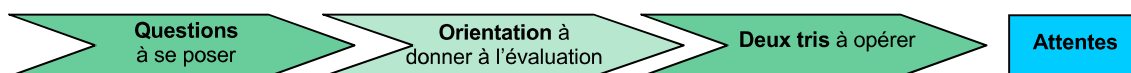
En cas de difficultés à réaliser ce travail, une étape supplémentaire est possible (voir : [annexe A](#))

## 2. Préciser les attentes, les enjeux clé de l'évaluation

### De quoi s'agit-il ?

Il s'agit là de préciser les grandes orientations à donner à l'évaluation. Au fond, cela revient à répondre à la question : pourquoi faire cette évaluation ? A quoi devra-t-elle nous servir ?

### Comment faire ?



#### a) Quelques premières questions à se poser

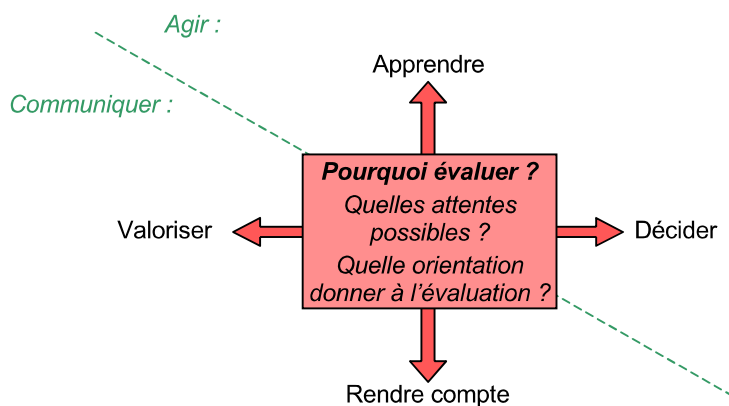
Pour vous aider à préciser vos attentes, il importe de se demander :

- Au sein de votre projet, quels sont les sujets qui vous préoccupent le plus ? Qu'est-ce qui préoccupe le plus d'acteurs ?
- Qu'est-ce qui vous pose le plus de difficultés ?
- Quels sont les sujets qui vous semblent véhiculer le plus d'enjeux pour l'avenir ?

#### b) Préciser l'orientation à donner à l'évaluation

Une grille peut aider à orienter la réflexion sur les attentes liées à une évaluation. En effet, ces dernières peuvent être de quatre ordres :

- **apprendre** ;  
Apprendre du passé pour améliorer ses pratiques futures :
  - mettre le doigt sur les blocages ;
  - faire un bilan actualisé d'un projet, d'un programme ;
  - mieux appréhender la complexité du contexte ;
  - mesurer les effets, l'impact de son projet tant au Nord qu'au Sud ;
  - apprécier de façon argumentée les réussites / échecs, forces / faiblesses d'un projet, programme, partenariat et en expliquer les causes.



<sup>1</sup> Pour simplifier, on parlera dans cette note de « projet » pour incarner ce sur quoi portera l'évaluation. Cela dit, il pourrait aussi s'agir d'un programme, d'une politique ou d'un dispositif.

■ **décider ;**

Se donner des éléments objectifs à partir desquels pouvoir prendre des décisions liées à l'évolution du projet :

- continuer/ arrêter/ ou modifier un projet ;
- monter un nouveau partenariat ;
- (re)définir une stratégie ;
- améliorer les méthodes d'intervention ;
- redonner du sens à une action ;
- avoir une vision prospective ;
- partager des décisions.

■ **rendre compte ;**

Rendre compte :

- aux élus, aux électeurs ; à l'AG, aux donateurs, aux bailleurs de fonds... pour montrer que notre action mérite d'être soutenue ;
- aux acteurs du Sud avec lesquels on travaille (partenaire, autorités, « bénéficiaires ») pour débattre autour des résultats et de l'impact de nos actions, mais aussi des difficultés rencontrées.

■ **valoriser.**

Valoriser l'institution, son action et son savoir-faire, affirmer sa position dans le paysage institutionnel.

Cette grille de lecture peut aider à mieux cerner vos attentes : dans quelle(s) direction(s) souhaitez-vous orienter prioritairement votre évaluation ?

**c) Deux tris dans les attentes ainsi identifiées**

Parmi les attentes identifiées, deux tris sont utiles à opérer :

■ Quelles sont celles sur lesquelles vous auriez **besoin d'un éclairage externe** (avis extérieur) ?

En d'autres termes, y a-t-il des attentes pour lesquelles un avis extérieur vous semble particulièrement important ? (les autres attentes pouvant éventuellement être satisfaites sans aide extérieure)

Si oui, alors l'évaluation pourrait se concentrer sur ces attentes-là.

■ **Distinguer**, parmi les attentes ainsi identifiées, **celles qui portent sur le passé** (dimension rétrospective) **et celles qui renvoient à l'avenir** (dimension prospective) :

- le passé : sur quoi attendez-vous tout particulièrement un avis et un éclairage de la part de l'évaluateur ?
- le futur : sur quoi attendez-vous tout particulièrement des conseils et recommandations de la part de l'évaluateur ?

*Et si ce travail ne peut se faire avec les partenaires du Sud ?*

Dans le cas où ce travail ne pourrait être fait avec les partenaires du Sud, il peut être utile d'essayer de se mettre à leur place pour identifier quelles pourraient être leurs attentes.

Cet exercice sera probablement très artificiel, mais il aura le mérite d'aider les acteurs à se « décentrer » et à penser à des dimensions auxquelles ils n'auraient pas réfléchi auparavant.

Au final, ces trois étapes devraient vous aider à formaliser vos attentes vis-à-vis de l'évaluation.

**Les attentes ainsi formalisées doivent être concises, claires et ciblées.**

En cas de difficultés à réaliser ce travail, une étape supplémentaire est possible (voir : [annexe B](#))

*Exemples*

Ex. / coopération décentralisée - Attentes identifiées :

- *Rétrospectif* : apprécier les points forts et points faibles de la coopération, avec une analyse plus particulièrement approfondie sur le dispositif institutionnel de mise en œuvre, notamment sur le partenariat (la façon dont il s'est noué, puis sur sa mise en œuvre).
- *Prospectif* : Avoir des scénarios d'évolution de la coopération, conçus comme une aide à la décision, pour permettre aux deux collectivités partenaires d'élaborer leur nouvelle convention de coopération triennale : grands axes stratégiques de coopération, et dispositif de mise en œuvre.

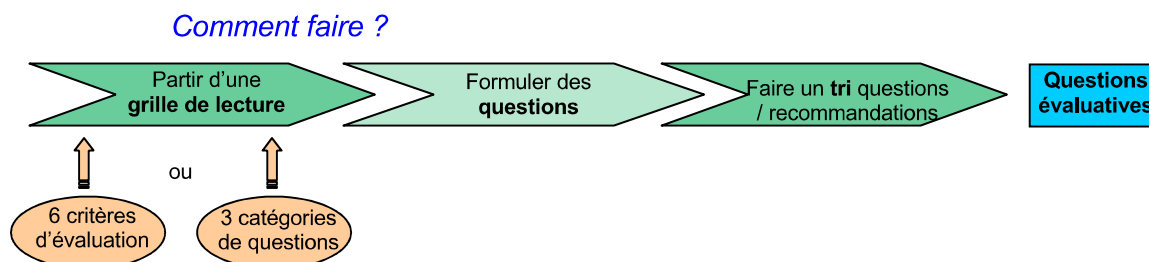
Ex. / projet ONG - Attentes identifiées :

- *Rétrospectif* : apprécier les points forts et points faibles du projet, avec une analyse plus particulièrement approfondie sur la durabilité du projet.
- *Prospectif* : Avoir des pistes d'action future pour pérenniser l'activité de l'organisation de producteurs (OP) au centre du projet. Ces pistes devront permettre aux deux ONG partenaires de préparer un nouveau projet triennal à proposer aux bailleurs de fonds.

### 3. Formuler les questions à poser aux évaluateurs

#### De quoi s'agit-il ?

Il s'agit ensuite de partir des attentes identifiés au § 2 pour formuler des « questions évaluatives », c'est-à-dire les questions concrètes auxquelles on souhaiterait que l'évaluation apporte des réponses.



#### a) Partir d'une grille de lecture pour identifier les questions

Nous vous proposons deux scénarios, dans cette fiche. Chacun d'eux fait référence à une grille de lecture spécifique. On choisira celle avec laquelle on se sent le plus à l'aise.

Le principe est le suivant : on repart des attentes liées à l'évaluation (cf. § 2) puis, pour chaque critère ou catégorie de la grille de lecture choisie, formuler les questions qu'il nous semble essentiel de poser à l'évaluateur.

#### **1<sup>ère</sup> possibilité : partir des six grands critères d'évaluation**

C'est la méthode classique. On part des six grands critères de l'évaluation (pertinence, cohérence, efficacité, efficience, durabilité, impact) pour identifier leurs questions évaluatives.

Pour chaque grand critère, on formule alors des questions (questions liées à la pertinence du projet, puis à sa cohérence, etc.).

Attention à ne pas chercher systématiquement à coller aux critères. Le risque serait d'aboutir à un découpage un peu artificiel des questions. En effet, certaines questions peuvent relever de plusieurs critères et les aborder sous l'angle d'un seul peut alors être réducteur. Il convient de faire appel au bon sens.

Pour en savoir plus :

- Définition des critères d'évaluation du CAD-OCDE par :
  - EuropeAid : [http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/methods/mth\\_ccr\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/methods/mth_ccr_fr.htm)
  - le F3E : - ONG : <http://f3e.asso.fr/IMG/pdf/guideEvaluation.pdf> (p. 23)
  - coop. déc. : [http://f3e.asso.fr/IMG/pdf/Guide\\_CoopDec\\_ADF-F3E\\_juill08.pdf](http://f3e.asso.fr/IMG/pdf/Guide_CoopDec_ADF-F3E_juill08.pdf) (p. 78)
- Proposition de questions évaluatives type, à partir de chaque grand critère, par l'AFD : <http://www.afd.fr/jahia/Jahia/site/afd/lang/fr/pid/2000>



## 2<sup>ème</sup> possibilité : partir des catégories de questions évaluatives

Il s'agit de partir d'une grille de lecture opérationnelle du projet à évaluer. Ainsi, trois grandes catégories de questions peuvent être identifiées :

Catégories de questions	Détail
<b>l'action</b>	Deux dimensions peuvent être envisagées : <ul style="list-style-type: none"> <li>■ les <i>résultats</i> obtenus, au terme du projet</li> <li>■ les <i>effets</i> à moyen ou long terme (NB : il convient de rester modeste sur l'ambition des questions qui pourraient être posées sur les effets)</li> </ul>
<b>la stratégie d'intervention</b>	C'est l'ensemble des choix qui orientent l'activité à moyen et long terme (= qui guident l'action).
<b>le dispositif de mise en œuvre</b>	Trois dimensions peuvent être envisagées : <ul style="list-style-type: none"> <li>■ le dispositif <i>institutionnel</i> (= liens entre les différents acteurs du projet) → Questions liées au partenariat, aux alliances entre acteurs, aux rapports entre maître d'ouvrage et maître d'œuvre,...</li> <li>■ le dispositif <i>organisationnel</i> (= fonctionnement interne au porteur de projet) → Questions liées au fonctionnement interne de l'équipe projet d'une ONG, à la répartition des rôles entre élus et techniciens au sein d'une collectivité, etc.</li> <li>■ les <i>méthodes d'intervention</i> → Questions liées à la gestion de projet (identification du projet, planification, suivi,...) ou à des méthodes d'intervention sectorielle (méthodologie spécifique de renforcement des capacités des personnels d'un hôpital,... NB : ceci peut également être abordé dans la catégorie « action »)</li> </ul>

On passe alors en revue le projet à évaluer, à partir de chacune de ces catégories. (quelles questions se poser sur la stratégie ? sur le dispositif ? etc.)

### b) Opérer un tri entre questions évaluatives et demandes de recommandations

Dans le même esprit qu'au § 2 sur les attentes, il convient de distinguer :

- les *questions évaluatives*, qui portent sur les réalisations passées du projet et de son organisation,
- les demandes de *recommandations* pour améliorer certains aspects du projet, à l'avenir.

Attention : Il est tout à fait normal de demander des recommandations dans une évaluation, en s'appuyant sur ce qui s'est fait (sur la dimension rétrospective de l'évaluation, donc). En revanche, une évaluation n'est pas une étude prospective. Il convient donc de donner toute sa place à la dimension rétrospective de l'évaluation.

#### Exemple / coopération décentralisée :

- *Question évaluative* : La façon dont le partenariat a été mis en œuvre a-t-elle permis à la collectivité partenaire d'assurer une réelle co-maîtrise d'ouvrage de la coopération ?
- *Demande de recommandation* : Comment faire évoluer le dispositif de gestion des fonds de la coopération pour que l'exécutif de la collectivité partenaire puisse jouer son rôle d'arbitrage dans l'affectation des fonds ?

#### Exemple / projet ONG :

- *Question évaluative* : Au terme du projet, l'organisation de producteurs (OP) est-elle en mesure de poursuivre sa mission, sans l'appui de l'ONG ? L'ONG l'a-t-elle renforcée en conséquence ?
- *Demande de recommandation* : Quelles actions de renforcement des capacités de l'OP seraient nécessaires pour lui donner les moyens de s'autonomiser ?

En cas de difficultés à réaliser ce travail, une étape supplémentaire est possible (voir : [annexe C](#))

## 4. Bilan et synthèse



### a) Premier bilan « à chaud »

Arrivé à ce stade, il convient de faire un premier bilan du travail réalisé :

- *Faut-il hiérarchiser les questions ?*

A première vue, les questions évaluatives ainsi formulées ne semblent-elles pas trop nombreuses ? N'a-t-on pas fait une « liste à la Prévert » ? Sont-elles toutes aussi importantes ?

Si certaines d'entre elles nous semblent plus fondamentales que les autres, il y a lieu de les mettre en exergue en les indiquant comme prioritaires, tandis que d'autres peuvent être plus secondaires.

- *Y a-t-il une cohérence entre les attentes et les questions évaluatives ?*

Vérifier si les attentes identifiées (cf. § 2) sont cohérentes avec les questions formulées (cf. § 3) :

- Si les questions ne couvrent pas toutes les attentes, il faut soit réduire l'ambition des attentes, soit rajouter des questions.
- Si les questions vont au-delà des attentes, il faut soit rajouter des attentes, soit élaguer les questions pour ne garder que celles qui explicitent les attentes.

Vérifier également si, dans les attentes identifiées, ne se trouvent pas des éléments étant en réalité des questions évaluatives (et non des attentes). Au besoin, reformuler les attentes.

- *Les discriminations ont-elles été prises en compte ? Quid de l'équité hommes-femmes ?*

Les questions évaluatives formulées ont-elles pris en compte les éventuelles discriminations à l'encontre des groupes les plus vulnérables, en particulier sur les questions de gouvernance ?

La question de l'équité entre hommes et femmes a-t-elle été prise en compte dans les questions évaluatives ?

Si non, relire les questions à la lumière de cette perspective, et compléter celles qui mériteraient de l'être.

On peut alors en rester là provisoirement.

### b) Deuxième bilan « à froid »

Ensuite, une fois que le budget de l'évaluation a été monté (voir fiche pratique du F3E consacrée à ce sujet), il faut faire un deuxième bilan en termes de cohérence ambitions / moyens (sur le principe du « qui trop embrasse mal étreint »...).

Les attentes et questions évaluatives formulées sont-elles cohérentes avec les moyens alloués à l'évaluation ?

Si l'on a un doute sur le réalisme de ce qui a été fait, alors il convient d'ajuster le tir :

- soit en augmentant le budget de l'étude (si cela est envisageable) ;
- soit en réduisant les ambitions de l'évaluation (attentes plus restreintes et/ou questions évaluatives moins nombreuses – ou tout au moins hiérarchisées de façon plus rigoureuse).



## Annexe : compléments possibles à certaines étapes

Pour le cas où les participants ne seraient pas à l'aise avec la démarche intellectuelle de l'évaluation, et/ou pour aider un groupe important à entrer dans une démarche de questionnement, il est possible d'approfondir certaines étapes.

Le principe est de repartir des points forts et points faibles du projet, afin de :

- se plonger dans les différentes facettes du projet ;
- rentrer dans une démarche de questionnement.

Cette réflexion peut être organisée sous forme d'ateliers de travail. Elle se décline en 4 étapes.

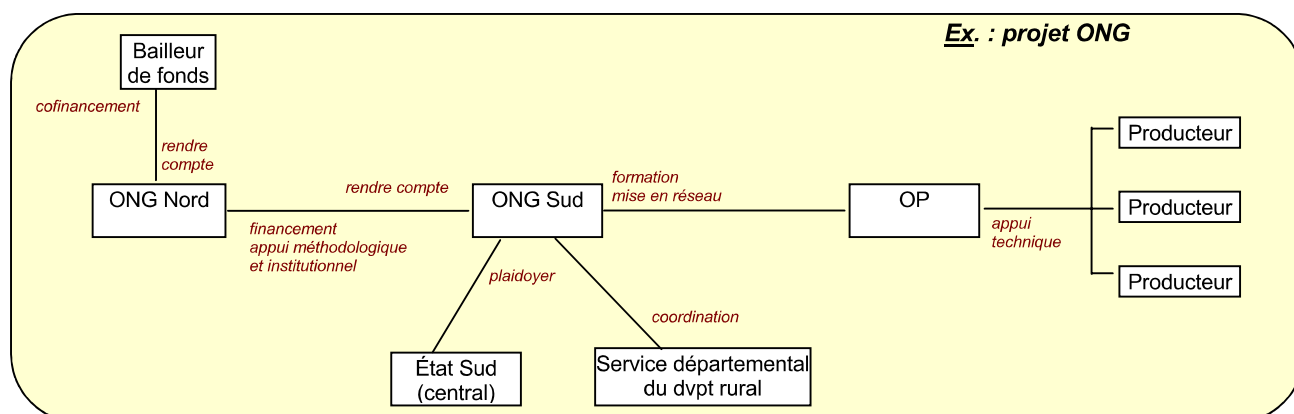
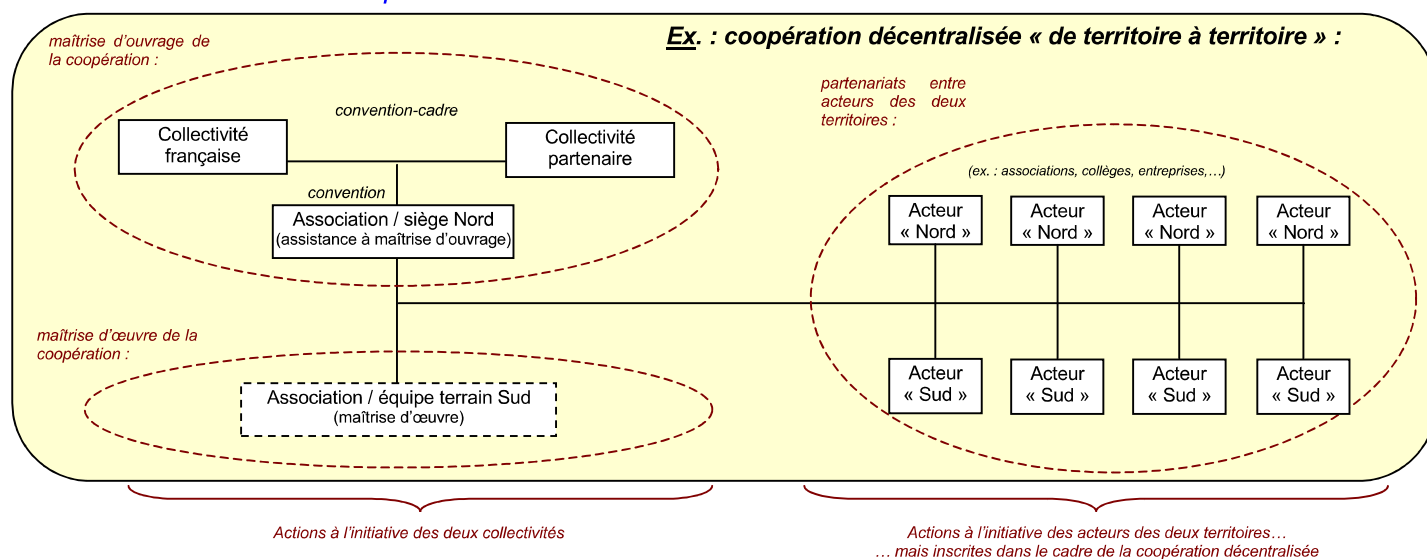
### A. Identifier les acteurs impliqués dans le projet

Cette étape peut intervenir au cours de l'[étape 1](#).

L'idée est la suivante :

- Répondre à la question suivante : quels sont **les acteurs qui détiennent des informations clé**, indispensables à la compréhension de l'histoire du projet et/ou à son évolution future ?  
(→ maîtres d'ouvrage, opérateurs, bénéficiaires, autres partenaires,... au Nord comme au Sud)
- Puis, réaliser un **schéma des acteurs** et de leurs interrelations : ceci peut en effet aider la réflexion et l'animation du travail collectif<sup>2</sup>.

#### Exemples



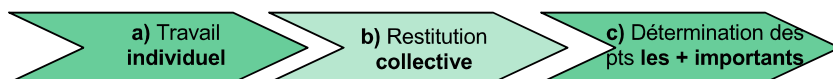
<sup>2</sup> Le premier de ces deux schémas est inspiré d'un exemple inséré dans le guide ADF-F3E « améliorer la qualité d'une politique publique de coopération décentralisée » (voir : [http://f3e.asso.fr/IMG/pdf/Guide\\_CoopDec\\_ADF-F3E\\_juill08.pdf](http://f3e.asso.fr/IMG/pdf/Guide_CoopDec_ADF-F3E_juill08.pdf)).

## B. Identifier les points forts, points faibles et enjeux du projet (en préalable à la définition des attentes vis-à-vis de l'évaluation)

Cette étape optionnelle peut intervenir en amont de l'étape 2. Elle constitue une entrée en matière, qui aidera ensuite à mieux cerner les attentes ([étape 2](#)) puis à formuler les questions ([étape 3](#)).

### Comment faire ?

Ceci peut être fait en trois étapes :



#### Outil pratique

Pour ce faire, on peut par exemple distribuer à chaque personne 8 feuilles de papier en format A5. Chaque idée est écrite en 1 phrase courte, sur 1 feuille. Ceci facilitera la restitution et le travail de synthèse.

#### a) Travail individuel, en silence.

Chacun est chargé de mettre par écrit :

- **2 à 3 points faibles** du projet ;  
(= quelles difficultés rencontrez-vous dans vos actions ?)
- **2 à 3 points forts** du projet ;  
(= quels sont les points forts de vos actions, qu'il vous semblerait utile de valoriser ?)
- **1 à 2 enjeux** pour le futur du projet.  
(= quelles évolutions majeures vous semblent nécessaires ?)

#### b) Restitution collective des réflexions de chacun, et débat.

Puis, réaliser une synthèse en classant par paquets les points faibles, points forts et enjeux.

#### c) Identifier, parmi ces points forts et faibles, ceux qui semblent **les plus « importants »**.

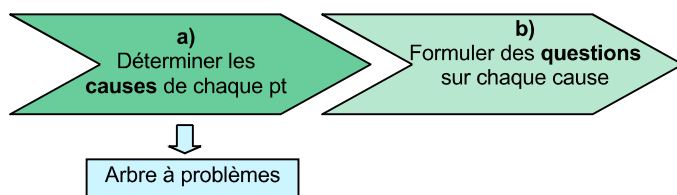
Puis reprendre l'[étape 2](#) de la méthode.

Les points forts et points faibles « importants » ainsi identifiés devraient aider à se lancer plus facilement dans cette étape 2.

## C. Pour aider la formulation des questions évaluatives

Les questions à poser aux évaluateurs (voir [étape 3](#)) peuvent arriver spontanément. Si ce n'est pas le cas, il peut être utile de pousser la réflexion sur les points identifiés au [§ B](#) ci-dessus.

### Comment faire ?



Pour ce faire, la méthode suivante peut être utilisée :

#### a) Déterminer les causes de chaque point faible (ou fort) : pourquoi en est-on arrivé là ? Quels éléments peuvent expliquer ce point faible ?

##### Exemple / coopération décentralisée :

Pt faible = on trouve que la collectivité locale partenaire est débordée et n'arrive pas à jouer son rôle. Qu'y a-t-il derrière cela ? On peut trouver plusieurs éléments : capacités de maîtrise d'ouvrage insuffisantes, moyens humains et financiers inadaptés, etc.

##### Exemple / projet ONG :

Pt faible = on s'aperçoit qu'au terme du projet, l'ONG ne peut pas se désengager comme prévu, car l'OP reste dépendante des financements.

Pourquoi en est-on arrivé là, alors que le document de projet prévoyait un retrait de l'ONG au terme des 3 ans ? On peut trouver plusieurs éléments : sous-estimation du temps nécessaire pour rendre l'activité rentable, sous-estimation de l'éventail des capacités à renforcer (ex. : au-delà de la gestion comptable et des capacités techniques des animateurs, il aurait été nécessaire de renforcer les capacités de gouvernance et de négociation des dirigeants de l'OP, etc.)

La technique de l'arbre à problèmes<sup>3</sup> peut éventuellement être utilisée pour animer une réflexion de groupe à ce sujet.

**b) Formuler des questions** sur chacune<sup>4</sup> des causes identifiées : quelles questions se pose-t-on à leur sujet ? Qu'attendre de l'évaluateur en la matière ?

Ainsi, les questions peuvent aller dans plusieurs directions :

- ✓ pour un point faible :
  - *prise de recul* : Cette difficulté est-elle réelle ?
  - *compréhension* : Pourquoi cette difficulté ? Quelles en sont les causes ?
  - *amélioration* : Comment résoudre / contourner cette difficulté ?
- ✓ pour un point fort :
  - *prise de recul* : Ce point est-il réellement un point fort ? Avons-nous raison de le considérer comme tel ?
  - *compréhension* : Comment en est-on arrivé là ? Quelle stratégie ou méthode nous a permis d'y arriver ?
  - *amélioration* : Comment peut-on renforcer / améliorer ce point fort ? Le valoriser ? Réutiliser la méthode employée ?

Exemple / coopération décentralisée :

Pt faible = on trouve que la collectivité locale partenaire est débordée et n'arrive pas à jouer son rôle.

Cause identifiée : capacités de maîtrise d'ouvrage insuffisantes.

En ce qui concerne cette cause, on peut se contenter d'une question du style : « la coopération a-t-elle contribué à renforcer les capacités de maîtrise d'ouvrage de la collectivité X ? ».

On peut aussi aller plus loin. En effet, derrière la notion de maîtrise d'ouvrage, il y a celles de responsabilité finale et de propriété, avec par conséquent celles de pouvoir et de décision (orientation stratégique).

On peut donc formuler des questions évaluatives plus précises : « la coopération a-t-elle contribué à permettre à la collectivité X de planifier le développement de son territoire ? », ou encore : « les actions de formation dispensées aux techniciens de X ont-elles été efficaces en terme de capacité à élaborer un plan de développement communal participatif ? », etc.

Exemple / projet ONG :

Pt faible = on s'aperçoit qu'au terme du projet, l'ONG ne peut pas se désengager comme prévu, car l'OP reste dépendante des financements.

Cause identifiée : insuffisant renforcement des capacités de gouvernance et de négociation.

En ce qui concerne cette cause, on peut se contenter d'une question du style : « le projet a-t-il permis un renforcement des capacités de l'OP suffisant ? Pourquoi ? »

On peut aussi aller plus loin et formuler des questions évaluatives plus précises : « le projet a-t-il aidé l'OP à développer une gouvernance stable ? », ou encore : « le projet a-t-il aidé les dirigeants de l'OP à élaborer une stratégie de moyen / long terme ? », etc.

<sup>3</sup> Voir : <http://f3e.asso.fr/spip.php?article66> (pages 8 à 10).

<sup>4</sup> Rien n'oblige, bien sûr, à être exhaustif : on peut tout à fait choisir d'en laisser de côté car elles n'apparaissent pas prioritaires.