



RETOUR SUR
UNE
EXPERIENCE
DE
RECHERCHE
DE TERRAIN

LES PRATIQUES DE L'ÉVALUATION DE L'AIDE D'URGENCE VUES PAR LES ACTEURS HUMANITAIRES AU TCHAD



Sara Belleil, doctorante science politique au CERAPS, Université de Lille2-CNRS

Les pratiques de l'évaluation de l'aide d'urgence vues par les acteurs humanitaires au Tchad.

Retour sur une expérience de recherche de terrain.

I-	Introduction générale : contexte et méthode.....	4
1-	Contexte.....	4
2-	Méthodologie.....	4
➤	Les observations participantes.....	4
➤	Les entretiens semi-directifs.....	5
3-	Questions de départ	5
II-	Principales observations et analyses.....	6
1-	Absence de consensus et de pratiques partagées dans le processus et les méthodes d'évaluation :.....	6
➤	Commanditaires de l'évaluation et intérêts divergents.....	6
➤	Grande diversité des pratiques dans la rédaction des TdR et les objectifs de l'évaluation	7
➤	Plus ou moins grande indépendance de l'évaluateur dans la préparation de la mission de l'évaluation sur le terrain et aspects logistiques	7
➤	Une méthode souple et peu scientifique.....	8
2-	Acteurs de l'évaluation et réactions des parties prenantes	8
➤	De la confiance ou la défiance dans l'évaluation	8
➤	Différents attitudes de bailleurs, de « l'évaluation-coaching » à « l'évaluation-audit »	9
3-	Impact et valeur ajoutée de l'évaluation sur l'amélioration des pratiques	9
➤	Faiblesse de capitalisation et d'analyse des données issues du reporting	9
➤	Faiblesse du suivi des recommandations et de l'amélioration de l'action.....	10
➤	Absence des bénéficiaires.....	10
➤	Absence d'études d'impact et d'évaluation à long terme.....	11
➤	Avantages « non prévus » des évaluations	12
III-	Conclusion et pistes de recherche.....	13
1-	Cartographie des ONG par rapport à l'évaluation.....	14
2-	Analyse par profil.....	14

Avertissement

Ce document présente un état d'avancement des travaux de recherche de thèse de doctorat, à l'issue d'une période d'observation au Tchad.

Toute diffusion ou publication sans l'autorisation expresse de son auteur est strictement interdite.

Les avis exprimés dans ce document n'engagent que leur auteur.

Remerciements

Ce document n'aurait pu être produit sans l'aide précieuse de nombreuses personnes.

Un grand merci au Groupe URD, et en particulier à l'équipe terrain de l'Observatoire des pratiques de l'aide humanitaire au Tchad (OPAT) pour leur accueil et leur soutien.

Un grand merci à tous les acteurs humanitaires (membres d'ONG, bailleurs, personnels d'agences onusiennes ou du CICR,...) présents au Tchad qui ont partagé avec générosité et sincérité leurs expériences, leurs doutes et leurs souhaits.

Un grand merci aux tchadiens, aux populations déplacées et réfugiées pour leur accueil, pour avoir partagé leur quotidien, avec ses joies et ses peines, et pour les belles leçons de courage et d'humilité.

I- Introduction générale : contexte et méthode

1- Contexte

A partir de 2008, lors de l'élaboration du projet de thèse sur l'évaluation des politiques européennes d'aide humanitaire qui faisait suite à des travaux de recherches sur la place des politiques de contrôle de l'usage des fonds imposés par les bailleurs aux ONG, plusieurs rencontres entre la doctorante et des membres du Groupe URD ont eu lieu. Ces discussions ont menés à la possibilité d'une collaboration, impliquant l'accueil de la doctorante au sein de l'Observatoire des Pratiques d'Aide humanitaire au Tchad, structure ouverte au Tchad par le Groupe URD.

Cet article est tiré des observations faites au Tchad (N'Djamena, bande sahélienne et Est du pays) entre juillet et décembre 2010, alors que la doctorante était accueillie par le Groupe URD¹.

2- Méthodologie

Le **protocole de recherche** de cette première partie du terrain qui s'est déroulée courant 2010 au Tchad a été principalement constitué **d'entretiens semi-directifs avec des acteurs humanitaires et d'observation participante d'évaluations**.

➤ Les observations participantes

Le Groupe URD m'a invitée à me joindre à la **mission d'évaluation interne de leurs activités**, en tant qu'évaluatrice junior. **L'évaluation externe du Comité de Coordination des ONG au Tchad (CCO)**, confiée à une consultante externe, a été suivie de très près, de la rédaction des TdR jusqu'aux diffusions du rapport et des recommandations. Une autre observation s'est déroulée lors de la **mission d'évaluation initiale (diagnostic)** d'un bailleur² qui rendait visite à une ONG partenaire afin de préciser les conditions dans lesquelles un projet pouvait être démarré. Divers autres **évaluations thématiques et sectorielles** ont été suivies auprès d'ONG (évaluation de l'impact sur les populations d'une intervention, évaluation initiale –diagnostique des besoins en nutrition dans la bande sahélienne, etc.) et d'agences onusiennes. Une évaluation externe d'un bailleur pour les projets d'une ONG est en ce moment en cours d'observation avec un contact régulier avec l'équipe de l'ONG et les évaluateurs.

¹ Le groupe de recherche *Groupe URD*, (Urgence, Réhabilitation, Développement), qui a développé sa propre méthodologie d'évaluation a ouvert depuis près de deux ans un *Observatoire des pratiques d'aide humanitaire au Tchad*, financé par la DG ECHO.

² Le nom de ces structures ne peut être cité dans ce document, conformément à leur demande.

Ces observations furent l'occasion d'observer le travail quotidien des évaluateurs, d'évaluer le type de méthodologie appliqué, la qualité scientifique du processus d'évaluation, dans quelle mesure les recommandations sont suivies d'effets concrets, et quelles sont les résistances et difficultés rencontrées. Ce fut aussi l'occasion d'analyser les réactions des évalués, leur niveau de collaboration et de croyance dans le processus d'évaluation entendu comme vecteur d'amélioration des actions et pratiques.

➤ Les entretiens semi-directifs

Durant ces mois de présence au Tchad, j'ai réalisés **une centaine d'entretiens avec les principaux acteurs de l'évaluation**, qu'ils soient évalués ou évaluateurs, fonctionnaires européens ou onusiens, membres d'ONG nationales ou internationales, consultants de cabinets privés, etc. Ces entretiens durent en moyenne 60 minutes, les deux tiers d'entre eux sont enregistrés, ce qui donne un total de 65 heures d'entretiens.

L'objectif était de recueillir les expériences des interviewés liées à l'évaluation, leur rôle dans le processus, la manière dont ils se représentent la qualité de l'action humanitaire, la méthodologie et les indicateurs qu'ils jugent pertinents (avec justifications), les alliances, les coopérations et les conflits qu'ils vivent, etc.

Les deux méthodes d'enquêtes utilisées se prêtaient particulièrement bien au contexte du Tchad. Les acteurs travaillant dans un contexte réputé « difficile » se montraient non seulement très ouverts à la discussion mais même heureux de s'exprimer, et prenaient ces moments de discussion hors de leur cadre de travail comme une opportunité de réfléchir sur eux-mêmes et leurs pratiques, d'être écoutés, une occasion de donner leur avis librement sur des sujets sensibles et de « déverser » leurs tensions, parfois leur ressentiment ou leurs frustrations.

3- Questions de départ

Cette thèse de doctorat en science politique porte sur les **transformations récentes des politiques européennes sous l'effet de l'évaluation**. Il a pour objet **d'analyser les rapports et les interactions entre divers acteurs européens, public et privés, au prisme de l'évaluation d'une politique publique**. La politique européenne étudiée est **l'aide humanitaire**, une politique peu étudiée, qui implique des acteurs publics et privés, et où l'évaluation -qui représente un enjeu crucial- est en cours d'élaboration et rencontre des résistances. Cette recherche s'attachera à répondre à ces questions : Comment l'aide humanitaire est-elle évaluée ? Sur quels critères ? Qui les définit ? Comment les normes d'évaluation sont-elles traduites ensuite au sein des ONG ? **Quel est l'impact de la politique d'évaluation mise en place par un bailleur institutionnel sur les pratiques des ONG d'urgence ?**

Sur ce terrain de recherche au Tchad, les questions portaient sur les **usages qui sont faits de l'évaluation** (*accountability* vers bailleur ou bénéficiaires ; transparence ; amélioration de l'action et capitalisation ;...)

II- Principales observations et analyses

Tout d'abord, tous les acteurs rencontrés sont familiers des processus d'évaluation. Chacun de ces acteurs, quel que soit son rôle dans l'organisation, en a vu se dérouler, et souvent a été impliqué dans l'une ou l'autre étape du processus. Voici quelques **observations et hypothèses tirées de ces données de terrain (entretiens et observations), qui serviront de base à l'analyse future**. Ces éléments ne sont qu'une toute première partie d'un processus de récolte d'information bien plus vaste, qui sera poursuivi les années prochaines. Ce n'est donc **qu'une synthèse « à chaud », sans recul ni analyse fouillée, des premiers éléments récoltés**.

1- Absence de consensus et de pratiques partagées dans le processus et les méthodes d'évaluation :

Selon le discours officiel, tant la méthodologie de l'évaluation que les finalités poursuivies sont présentées comme « admises et/ou partagées par tous » Les observations issues du terrain montrent au contraire que la diversité des pratiques et des approches semble la règle, bien plus que le consensus.

➤ **Commanditaires de l'évaluation et intérêts divergents**

L'évaluation qui nous intéresse particulièrement ici est l'évaluation externe commandée par un bailleur, mais nous avons évoqué lors des entretiens toutes formes d'évaluation. Le commanditaire (ONG elle-même, bailleur institutionnel,...) de l'évaluation poursuit des intérêts propres (information, légitimation, contrôle), ce qui impacte sur la forme et l'objectif de l'évaluation.

Il semble par exemple que lorsque l'évaluation est commanditée par un bailleur, dans le cas d'une ONG fortement **dépendante aux fonds institutionnels**, l'enjeu de l'évaluation se confond avec un enjeu de continuité des financements. L'évaluation est alors principalement orientée en fonction des critères du bailleur, et non pas dirigée par une ambition d'amélioration des pratiques. Dans le cas d'une ONG dépendant de fonds privés –ONG confessionnelle par exemple- l'attitude par rapport à l'évaluation est différente. Le contrôle semble **moins imposé par l'extérieur que choisi** par la structure, ce qui implique que les membres de la structure semblent **accorder davantage de crédit ou de croyance dans les effets positifs de l'évaluation et se sentent davantage responsables de rendre des comptes et améliorer leurs actions**.

➔ **Dépendance aux fonds Publics/privés**

➔ **Idéologie (ONG confessionnelle versus laïque)**

➤ Grande diversité des pratiques dans la rédaction des TdR et les objectifs de l'évaluation

Un premier élément frappant est qu'il n'existe **aucune méthode communément admise et partagée**. Cette absence de références communes conduit à la **difficulté de comparer entre elles différentes évaluations**, et donc difficile de mesurer des évolutions ou des impacts. Les Termes de Références (TdR) constituent le squelette de l'évaluation en formulant les questions auxquelles l'évaluateur devra répondre, ainsi que son cadre précis de travail (délais, coûts, déplacements, etc.). On observe que selon les structures, selon les objectifs de l'évaluation, selon l'expérience des acteurs, selon les évaluateurs, la qualité, la précision et la faisabilité de ces TdR varie énormément.

La rédaction des TdR implique un aller retour entre commanditaire, évaluateur et évalué. Ici se joue la **capacité à négocier**, qui implique de connaître l'autre, ses prises de positions et ses intérêts, afin de ne pas subir l'évaluation. Cette capacité à négocier est fonction des **ressources des acteurs** (légitimité, expérience, ..) et de leur **positionnement**.

Un second élément frappant est que ces **TdR ne constituent pas une norme écrite fixe**. Ils ne sont pas nécessairement respectés, ils peuvent être modifiés en cours d'évaluation, ou lors de la rédaction du rapport et les lors des exemples observés ici, les évalués soit ne s'en sont même pas aperçu, soit ils ne s'y sont pas opposés. Ces TdR ne peuvent donc pas toujours être comparés à un cadre contractuel, un contrat à honorer. Il semble être admis que l'évaluateur « choisisse » dans une certaine mesure les points ou questions qu'il juge être plus pertinents, ce qui indique le pouvoir d'interprétation et de décision de l'évaluateur dans ce cas.

➔ Expertise (indépendance, compétence spécifique, savoir expert)

➤ Plus ou moins grande indépendance de l'évaluateur dans la préparation de la mission de l'évaluation sur le terrain et aspects logistiques

La préparation pratique de l'évaluation sur le terrain varie fortement en fonction de la structure, de la personnalité de l'évaluateur et de la personnalité du chef de mission. L'évaluation est alors plus ou moins indépendante ou plus ou moins « pilotée » par la structure évaluée. Les acteurs impliqués ne connaissent pas toujours leur rôle, parfois même le contestent, ce qui indique que la méthode est loin d'être maîtrisée par tous.

Des biais peuvent être introduits dans l'évaluation lorsque l'on « promène » l'évaluateur en lui montrant principalement les projets qui « fonctionnent » et en lui dissimulant des éléments qui pourraient nuire au rapport d'évaluation.

Dans d'autres cas, les cadres de l'organisation évalués préfèrent se mettre en retrait afin de laisser « toute latitude » à l'évaluateur. Les raisons qui poussent à cette prise de recul peuvent être multiples : la personne n'a plus d'intérêt personnel dans les programmes ou l'organisation (elle a déjà prévu une mutation, une démission, etc.), elle a une éthique personnelle qui donne une forte importance à l'indépendance, elle a exprimé des désaccords ou oppositions et souhaite que quelqu'un d'autre renforce son discours en disant la même chose (dysfonctionnements, échecs, etc.), mais de l'extérieur,...

➔ Expertise (indépendance, compétence spécifique, savoir expert)

➤ Une méthode souple et peu scientifique

Des observations faites au Tchad ressort que les méthodes d'évaluation varient très fortement selon les structures, les objectifs de l'évaluation et la compétence des évaluateurs. Ainsi, l'échantillonnage des acteurs à rencontrer, les systèmes de quantification et d'analyse statistique, la rectification des biais méthodologiques ne reflètent **pas toujours de rigueur scientifique**, sans que cela ne choque ou même n'interroge.

Tout dépend de ce qui doit être évalué, et le problème se pose principalement lorsque l'on est face à des éléments qualitatifs (satisfaction, impact, ...). Il est bien évidemment très difficile de **traiter scientifiquement des données qualitatives**, mais avec un investissement conséquent, des critères d'efficacité et de qualité pourraient être élaborés. Cela demande néanmoins une **maitrise des méthodes d'enquête sciences sociales** que certains évaluateurs sont loin de posséder, ce qui pousse certains acteurs à s'interroger sur le **mode de recrutement des évaluateurs**.

2- Acteurs de l'évaluation et réactions des parties prenantes

Les attitudes et réactions des parties prenantes sont diverses face à l'évaluation, selon le rôle qu'elles tiennent, selon leur trajectoire, selon leur « foi » ou croyance dans la valeur ajoutée de l'évaluation, selon le type d'évaluation et le contexte dans lequel elle intervient, entre autres facteurs.

➤ De la confiance ou la défiance dans l'évaluation

Selon de nombreux acteurs, les évaluations se succèdent tout au cours de la vie des projets, sans que l'on ne puisse toujours en voir l'utilité. Dans les cas où les évaluateurs sont **expérimentés, connaissent bien l'entité évaluée, la zone géographique et le contexte d'intervention, possèdent des connaissances techniques**, l'évaluation aura une valeur ajoutée très appréciable pour les évalués, qui pourront réellement bénéficier de conseil avisés, pour améliorer leurs actions. Mais le **recrutement des évaluateurs étant parfois opaque**, certains évaluateurs ne semblent pas posséder les qualités nécessaires pour que leurs recommandations soient pertinentes. Dans certains cas, les évalués vivent mal l'**intrusion** d'un évaluateur qui donne des leçons alors qu'il ne connaît que très peu les programmes et ne reste que quelques jours sur place.

Il semble aussi que **la qualité de la collaboration entre évaluateur et évalué dépende aussi de la qualité de la relation entre le bailleur et l'acteur de mise en œuvre**. Cette relation dépend elle-même de la trajectoire des acteurs. Par exemple, un membre d'ONG connaissant bien le fonctionnement et les intérêts de son bailleur (de par sa trajectoire d'étude, de par ses expériences professionnelles antérieures) ne ressent pas l'évaluation comme une situation d'insécurité impliquant de la crainte.

➤ Différents attitudes de bailleurs, de « l'évaluation-coaching » à « l'évaluation-audit »

Les attitudes des bailleurs rencontrés face à l'évaluation sont diverses, et nous pourrions en décrire deux extrêmes, deux « idéaux-types » :

Pour certains bailleurs, « l'évaluation ne suffit pas, il faut un suivi de type « coaching » tout au long des projets ». Le rôle du représentant sur le terrain du bailleur est alors très important, car c'est lui qui peut enrichir le rapport d'évaluation de remarques faites sur la durée, ainsi que des tendances, évolutions, améliorations dans les pratiques de l'ONG. Cette méthode nécessite un **investissement** en termes de présence et en terme financiers importante, et pourrait **traduire une croyance forte dans l'évaluation**.

Pour d'autres, l'évaluation n'est **qu'une partie du processus de contrôle et de reddition des comptes**. Dans le cas d'évaluations qualitatives où les critères d'évaluation et la méthode ne sont pas partagés ou communément admis, les évaluations sont considérées comme ne pouvant pas refléter réellement la réussite ou l'échec d'un projet, et dans ce cas, « L'évaluation, on ne la lit pas, ce qui est important, c'est l'audit ». Ce type de bailleur explique **qu'un audit reposant sur des standards scientifiques reconnus, il est beaucoup plus facile et rapide à lire**, et que peu de bailleur ne prennent le temps de lire un rapport descriptif de trente pages. La **croyance dans l'évaluation est ici faible, elle sert d'illustration à un contrôle comptable**.

Il serait intéressant de tenter d'**expliquer ces différentes attitudes** (importance plus ou moins portée sur les audits comptables, ou sur l'élaboration d'un autre type de contrôle, plus basé sur les performances » et les améliorations) en analysant le **lien éventuel entre différents facteurs**: Lien entre origine culturelle du bailleur (scandinave, germanique, latin, anglo-saxon, etc.) et culture organisationnelle ? Lien entre les trajectoires personnelles (formation en science humaines ou en « sciences dures ») et professionnelles (expériences professionnelles antérieures auprès d'ONG ou dans le secteur privé) des représentants des bailleurs et leur croyance dans l'évaluation plus qualitative ? Lien entre la politique générale du bailleur envers ses acteurs de mise en œuvre (partenariat, sous-traitance, etc.) et le type d'évaluation ?

3- Impact et valeur ajoutée de l'évaluation sur l'amélioration des pratiques

De l'avis général des personnes interviewées, l'évaluation est un outil sous utilisé lorsqu'il s'agit de capitaliser les bonnes expériences et améliorer les pratiques. Mais l'évaluation peut aussi provoquer d'autres effets, positifs et non prévus, sur l'équipe et la vie des projets.

➤ Faiblesse de capitalisation et d'analyse des données issues du reporting

Il existe de nombreux systèmes de collecte de données, monitoring et reporting, potentiellement intéressants et exploitables, mais ces données sont assez peu utilisées pour améliorer les performances. Elles **servent principalement à rendre compte aux bailleurs**,

comme une obligation contractuelle, pour permettre la disponibilité des fonds. Ces systèmes sont souvent fondés sur la relation entre ce qui doit être fait (pour le bailleur) et ce qui a été réalisé, mais ne prennent pas en compte (ou peu) ce qui pourrait être mieux fait ou la manière dont ça a été fait. Le **personnel n'a pas assez de temps ni/et de formation** pour faire une bonne exploitation de ces données et il manque alors une réelle analyse de ces données qui mènerait à une réflexion globale sur la qualité et la performance et une amélioration des actions. Le personnel qui aurait les compétences nécessaires pour faire une bonne analyse de ces données et propose des recommandations d'amélioration des pratiques et/ou des méthodes de reporting n'est **pas nécessairement écouté dans l'organisation**, et s'entend parfois objecter par son siège que « ce n'est pas son rôle ».

➔ Investissement dans le recrutement-formation du personnel

➤ Faiblesse du suivi des recommandations et de l'amélioration de l'action

Un thème revenant très souvent dans le discours des acteurs concerne les interrogations sur le suivi et l'impact des évaluations. Plusieurs hypothèses pourraient expliquer la faiblesse du suivi des recommandations

Certains **facteurs organisationnels** apparaissent comme le **fort turnover de personnel**, et **l'absence de responsabilité des personnels** (pas d'obligation de performance ou de qualité, pas de sanction). L'aide humanitaire produit assez peu d'écrits sauf dans le cadre du reporting à destination des bailleurs, ce qui fait qu'il y a assez **peu de mémoire institutionnelle**, ou alors standardisée par les requêtes des bailleurs et donc biaisée tant dans ses objectifs que ses méthodes.

D'autres facteurs sont davantage **structurels**, comme ceux qui tendraient à expliquer pourquoi le secteur de l'aide d'urgence semble assez peu préoccupé par la capitalisation et se retranche régulièrement derrière l'argument du **manque de temps**. Pourtant, d'autres secteurs agissent dans des contextes de crises et de pression du temps (aide médicale d'urgence, pompiers, armée, etc) et se préoccupent de qualité et d'efficacité. Quelques hypothèses sur la spécificité du secteur de l'action humanitaire pourraient être testées : existe-t-il des raisons historiques et/ou idéologiques qui feraient obstacle à une culture de la performance et la qualité (rupture historique avec l'aide au développement)? Peut être que la jeunesse relative du secteur fait qu'il n'est pas encore entré dans l'ère des remises en question ? Peut-être que la routinisation de certaines procédures (redevabilité vis-à-vis des bailleurs uniquement, grande expérience dans l'action d'urgence acquises au cours du temps avec des procédures devenues habitudes et peu remises en question) fait obstacle au changement (*pathdependence*) ? Peut être que l'objet « positif » même de l'aide humanitaire (aider les plus vulnérable en contexte de crise) implique une certaine autosatisfaction (c'est déjà ça...)?

➤ Absence des bénéficiaires

Dans l'évaluation de manière générale, les **bénéficiaires** expriment rarement leurs avis et sont de grands absents, alors qu'ils sont parties prenantes. Là réside une question fondamentale de l'action humanitaire : vers qui est elle dirigée ? À qui rendre compte ?

Lorsque l'évaluation est centrée vers la satisfaction de l'ONG elle-même ou du bailleur, la question de la pertinence de l'action risque d'être éludée. Cette absence des bénéficiaires dans l'évaluation est une illustration d'un point nodal de l'aide humanitaire, **la complexe relation triangulaire entre bailleur, ONG et bénéficiaire**. Le « client » du service humanitaire est le bénéficiaire, mais le « client » des contrats et fonds est l'ONG tandis que le décideur est alors le bailleur. Ce bailleur lui-même est récipiendaire de l'argent public dont il doit rendre compte, ce qui ajoute encore un degré de complexité dans une relation déjà complexe.

Comment rendre compte aussi à des bénéficiaires qui ne sont pas toujours aptes à exprimer leurs besoins et leur satisfaction ? Comment former des humanitaires à l'approche ethnologique, à la compréhension du contexte et de la langue, nécessaires pour recueillir la parole des bénéficiaires ? Cela nécessiterait, encore une fois, un très large investissement des ONG et des bailleurs, investissement qui reflèterait l'importance donnée à la satisfaction des plus démunis.

A plusieurs reprises lors des entretiens, les humanitaires ont exprimés leur **doutes quand à l'utilité, l'efficacité et la qualité de leur intervention** sur la qualité de vie à moyen terme des réfugiés et déplacés. Ils souhaiteraient par exemple voir se développer des évaluations qui analyseraient, sur les sept ans de vie dans les camps, l'impact des projets humanitaires successifs sur leur vie au sens large : organisation et modifications des liens familiaux, conjugaux, des relations de pouvoir dans la vie du groupe, situation économique, juridique, vie quotidienne, logistique, impact psychologique, religieux, etc.

➤ **Absence d'études d'impact et d'évaluation à long terme**

Contrairement aux politiques d'aide au développement, **l'impact³ est très peu mesuré** dans l'aide humanitaire.

On remarque une faible continuité dans la gestion RH des projets avec un flux d'information et une transmission de la mémoire qui ne circule pas de manière optimale. Le personnel est confronté à un fort **turnover** (renouvellement fréquent), et il n'est donc pas facile lors de l'évaluation de retrouver les personnes ayant collaboré sur un projet, car elles ont souvent déjà changé de poste. Comme nous l'avons dit, la « **culture d'apprentissage** » est peut être encore peu répandue dans ce secteur « jeune ».

Pour réaliser des études d'impact, vastes et approfondies, il est nécessaire de mobiliser d'importantes **ressources financières**. Mais peu d'organisations et de bailleurs s'engagent dans le financement d'études à moyen terme, ne serait-ce par ce que la vie d'un projet se fait dans un cycle de programmation budgétaire prédéfini et fixé dans un temps relativement court.

3 Impact: Appréciation sur tous les effets d'une action, sur son environnement au sens le plus large (technique, économique, politique, écologique...). Implique d'analyser tous les effets positifs et négatifs, prévus et inattendus dans différents domaines : technique, économique, social, financier...

Au delà du financement, la **méthodologie de ce type d'étude représente un haut niveau de complexité**, et nécessiterait un personnel formé, et des méthodologies définies. C'est même une profession spécifique qui devrait se créer pour mener des évaluations de long terme, approfondies et indépendantes.

De nombreux acteurs expriment que les organisations sont davantage tournées vers leur propre survie que vers l'amélioration de leurs actions, et que les études d'impact révéleraient peut être de graves dysfonctionnements qui menaceraient leur survie ou leur manière de faire. Pourtant, le fait que ce type de démarche existe dans l'aide au développement et que la frontière soit aujourd'hui de plus en plus poreuse entre urgence et développement, permet d'espérer que l'évaluation d'impact puisse se développer dans ce domaine d'action publique.

➤ **Avantages « non prévus » des évaluations**

Bien au-delà des « objectifs officiels » des évaluations (accountability, amélioration des pratiques), d'autres **effets positifs** apparaissent, moins évidents. Les interviewés expriment, différemment selon leurs statuts et leur rôle dans l'organisation que le moment de la venue de l'évaluateur externe peut représenter un **moment important dans la vie de l'équipe**.

Face à l'éventuelle animosité provoquée par la venue d'un évaluateur ressentie comme une ingérence, les membres d'une même équipe, qui parfois s'opposent ou communiquent mal se retrouvent **unis** contre un élément extérieur. Les réunions d'équipe préparant l'évaluation sont autant d'occasions de souder l'équipe, de se recentrer sur les objectifs. La venue de l'évaluateur en tant que telle représente une opportunité de dialoguer avec une tierce personne, et de s'exprimer librement.

III- Conclusion et pistes de recherche

Lorsque l'évaluation a/prend de l'importance, quels facteurs l'expliquent ?

Les acteurs humanitaires rencontrés en entretien détaillent parfois des anecdotes d'évaluations les ayant particulièrement marqués. Il s'agit alors d'isoler les **facteurs expliquant l'importance particulière** que prenaient ces évaluations pour les interviewés.

Dans certaines situations conjoncturelles, l'évaluation intervient à un moment particulier de la vie de l'organisation, notamment comme **outil d'aide à la décision de poursuite ou d'arrêt d'un programme**, voire de fermeture de base. Dans des moments clés de la vie d'une organisation humanitaire, et face à un évènement critique, l'évaluation peut avoir une finalité particulière et sera ressentie comme « totalement différente des autres » par les membres de l'ONG. Ainsi, lorsque face à d'important problèmes de sécurité ayant mis en danger biens et personnels, face à un manque de fonds ou la perte d'un financement que lequel l'ONG comptait pour maintenir une base, une décision de fermeture se profile parfois. Les membres de l'ONG sont dans ce cas informés par rumeurs que « le siège » ou « le bailleur » a décidé de l'avenir de leur projet/structure. Lorsque les évaluateurs arrivent, ils peuvent être perçus comme des « liquidateurs », qui ont déjà la réponse à la question et « font semblant » de faire un vrai travail de collecte d'information pour mener à une décision qui est ressentie comme étant « déjà prise ».

Au-delà de ces cas bien spécifique, un autre élément revient souvent dans le discours des humanitaires, centrés sur la personne même de l'évaluateur ou du chef de mission.

La **personnalité de l'évaluateur** en elle-même occupe une place importante selon certains humanitaires : sa compétence, sa compréhension du contexte, son ouverture d'esprit, ses capacités d'écoute et son expérience permettent, selon les évalués, d'engager un réel dialogue. Les recommandations sont alors apparentées à des conseils avisés, et mis en œuvre autant que possible, car venant d'une personne qui mérite la confiance.

De même, la **personnalité du chef de mission** peut aussi selon certains jouer un rôle central dans la manière dont l'évaluation se déroule et est suivie d'effets. Un chef de mission investi dans les processus de capitalisation de bonnes pratiques semble se montrer davantage accueillant aux évaluateurs, ne craignant pas de montrer aussi les limites et échec des projets afin de recevoir en retour une vraie expertise en termes de conseils de changements de stratégie.

Dans ces deux cas liés à la « personnalité », il est indispensable d'analyser plus finement les profils de ces acteurs afin d'isoler les facteurs expliquant cette plus grande ouverture au processus d'évaluation fondé sur la confiance et l'apprentissage. Quelques pistes peuvent

intuitivement être proposées, basées sur les observations issues de ce terrain, qu'il s'agirait ensuite d'opérationnaliser par un traitement statistique des récurrences apparaissant dans le croisement entre divers facteurs. Il semble que les chefs de mission ayant eu une expérience professionnelle auprès de bailleur aient une plus grande facilité à anticiper les demandes de ces derniers, ainsi qu'à saisir les opportunités (et non craindre les risques) que les moments d'évaluation représentent. En parallèle, les évaluateurs particulièrement appréciés pour la pertinence et l'utilité de leurs recommandations sont selon les données de terrain des « anciens d'ONG », qui maîtrisent particulièrement les cultures organisationnelles, les modes de dialogues, les pratiques et les enjeux de pouvoir des structures qui les accueillent.

Après avoir esquissé ces premières pistes de réflexion, ouvrons quelques points à approfondir dans les recherches futures : réaliser une cartographie des ONG par rapport à l'évaluation et mener une analyse par profils.

1- Cartographie des ONG par rapport à l'évaluation

Cette phase de recherche de terrain a pour finalité de participer à la constitution d'une base de données permettant une analyse statistique sur les rapports des acteurs et des ONG face à l'évaluation. L'échantillon, construit sur la base de critères et d'indicateurs encore à définir, doit permettre dresser une cartographie de différents « types » d'ONG, afin de rendre compte des réceptions différenciées (importation, réinterprétation, rejet) des normes européennes au niveau local et des différences d'investissement (lobbying, etc.) dans l'élaboration de la politique du bailleur.

Cette cartographie pourrait se faire par exemple en fonction de leur *positionnement*, qu'il soit fragile (ONG récente ou peu connue, de taille moyenne, fortement dépendante aux fonds publics, ayant peu de terrains d'action, peu de popularité, etc.) ou dominant (ONG ancienne et reconnue, grosse taille, système financier solide et sources de financements diversifiées, avec notamment une base de donateurs privés permettant de maintenir une indépendance, etc.) ; en fonction de leur *ressources en terme d'expertise* (expérience professionnelle dans le milieu de l'évaluation, maîtrise technique, création de méthodes d'évaluation sur base d'outils techniques issus d'autres secteurs...) et de leur *degré d'investissement* sur les questions évaluatives et notamment sur la question de la qualité et de l'efficacité de l'aide (participation à des forums, tables rondes, nombre d'écrits sur le sujet, création de méthodes d'évaluation sur base d'expériences de terrain,...) ; du degré d'*intégration et d'appropriation des normes du bailleur* (mise en œuvre des recommandations, adhésion à des codes et chartes, modification des pratiques de l'ONG, diffusion des normes de l'institution par la participation à des forums, la rédaction de brochures, les actions de lobbying), etc.

2- Analyse par profil

L'un des points d'analyse à développer est une analyse par profils, postulant qu'il existe un lien entre la trajectoire socioprofessionnelle, la place dans l'organisation, et l'attitude face à l'évaluation. Les interviews expriment des avis bien différents selon leur *trajectoire*

socioprofessionnelle (études longues ou courtes, généralistes ou techniques; expériences professionnelles passées selon le type d'acteur : ONG internationale ou locale, bailleurs institutionnel international ou national, cabinet de consultant, agence onusiennes, etc. ; origines sociales et CSP ; selon leur *position dans l'organisation* (généralistes ou spécialistes, travaillant en coordination en capitale ou en base terrain, etc.) selon leur *attitude face à l'évaluation*, qui dépend elle-même de leur *ressources en terme d'expertise* (expérience professionnelle dans le milieu de l'évaluation, maîtrise technique, création de méthodes d'évaluation sur base d'outils techniques issus d'autres secteurs...) et de leur *degré d'investissement* sur les questions évaluatives et notamment sur la question de la qualité et de l'efficacité de l'aide (participation à des forums, tables rondes, nombre d'écrits sur le sujet, création de méthodes d'évaluation sur base d'expériences de terrain,...); du degré d'*intégration et d'appropriation des normes et méthodes de recherche d'efficacité/qualité* (mise en œuvre des recommandations, adhésion à des codes et chartes, modification des pratiques de l'ONG, diffusion des normes de l'institution par la participation à des forums, la rédaction de brochures, les actions de lobbying), etc.

Cette analyse se poursuit actuellement par des entretiens semi-directifs aux sièges des principaux bailleurs et d'ONG, et au sein de cabinets de consultants privés. Une exploitation fine et détaillée des matériaux issus de cette recherche de terrain est en cours.

La thèse de doctorat prendra fin en septembre 2014.

Sara BELLEIL

Doctorante contractuelle en Science Politique au *Centre d'Études et de Recherches Administratives, Politiques et Sociales*, CNRS- Université Lille2

sara_belleil@hotmail.com