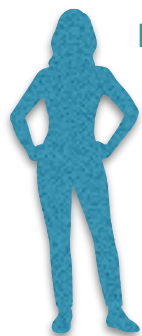


## Mieux rédiger les questions évaluatives



### DU POINT DE VUE DU COMMANDITAIRE

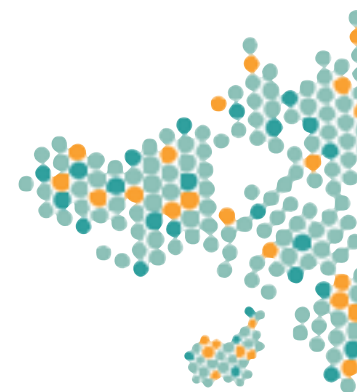
La formulation des questions évaluatives (QE) peut constituer un exercice délicat pour les commanditaires, ne serait-ce que parce que les parties prenantes impliquées dans la démarche initiale ne sont pas toujours au clair avec les questions qu'ils et elles souhaitent se poser, ni sur la manière dont une évaluation pourrait contribuer à y répondre.

Les commanditaires ont pour rôle d'apporter leur soutien technique afin de convertir ces questions – ou interrogations plus confuses – en QE. Ils et elles doivent aussi s'assurer qu'il s'agit bien de questions d'évaluation, c'est-à-dire qui interrogent les hypothèses qui sous-tendent une intervention et ses effets escomptés – et pas seulement des questions descriptives, ou des questions d'audit ou de contrôle.

Il est primordial pour les commanditaires de considérer la formulation des QE comme un processus itératif. Les commanditaires doivent s'attacher à observer trois règles tout au long du processus de collecte des questions que se posent les décideurs et parties prenantes en lien avec l'évaluation, puis dans la formulation des QE :

- ▶ On doit pouvoir **apprendre de la réponse**. Les commanditaires doivent vérifier ce que les gens connaissent déjà, pensent savoir, ou ne connaissent pas à propos des interventions à évaluer et de leurs conséquences. Une QE doit appeler explicitement à ce que des éléments empiriques soient collectés à l'appui des affirmations qui seront faites en réponse.
- ▶ **Les questions doivent clarifier ce qui sera jugé, et comment**. S'accorder sur ce qui constituerait une réponse positive ou négative à une QE, et pourquoi, constitue un sujet de discussion important dans l'évaluation.
- ▶ **Elles doivent concourir à l'élaboration de solutions aux problèmes identifiés**. Il est donc nécessaire de décrypter en amont l'agenda des différentes parties prenantes, les enjeux auxquels ils font face à l'instant présent afin d'appréhender à quels endroits les réponses aux QE pourraient contribuer de manière utile.

Il ne faut pas supposer que les parties prenantes à une évaluation savent précisément ce qu'ils ou elles veulent, sont en pleine capacité d'explicitier les valeurs qui sous-tendent les interventions évaluées, ou disposent d'une entière compréhension des problèmes auxquels ils ou elles font face, et de la manière



dont la production d'éléments de preuve et de jugements peuvent les aider à y remédier. C'est précisément la raison pour laquelle le processus (en apparence simple) qui consiste à poser des questions, peut se révéler long et compliqué – mais utile.

Les commanditaires doivent en conséquence prévoir suffisamment de temps, au début de la démarche d'évaluation, pour reformuler voire repenser les questions, avec l'aide de l'équipe d'évaluation. Il est tout à fait acceptable de commencer par des questions trop vagues, nombreuses, ou ambiguës, s'il s'agit d'un préalable à l'étape – essentielle – de sélection d'un nombre limité de questions précises et pertinentes. À la fin, **les commanditaires devront s'assurer que les parties prenantes à l'évaluation s'approprient ces questions, et qu'ils et elles en attendent véritablement les réponses.**

## DU POINT DE VUE DE L'ÉQUIPE D'ÉVALUATION

Les évaluateurs et les évaluatrices auront souvent le rôle crucial de la formulation finale des questions évaluatives, sans parler de leur déclinaison en sous-questions et critères d'évaluation. Il est facile pour l'équipe d'évaluation de faire appel à son expertise pour reformuler les questions « en chambre » ; mais il vaut mieux en faire un processus ouvert et transparent pour garantir l'appropriation des QE par les parties prenantes. Ce travail s'adosse en général sur l'utilisation de théories du changement ou autres cartographies d'impacts (pour représenter les effets inattendus par exemple) ; ou s'appuie sur des référentiels ou listes prédéfinies de registres d'évaluation (tels que l'efficacité, la pertinence, la cohérence ou l'efficience).



Les évaluateurs et les évaluatrices doivent aussi travailler sur leurs propres biais et routines, et s'assurer qu'ils et elles :

- ▶ **Se réservent des marges de manœuvre**, c'est-à-dire conservent une certaine latitude dans la manière dont sont formulées les QE. Les QE ne doivent pas être trop vagues, c'est certain. Toutefois, et dans de nombreux cas, l'équipe d'évaluation n'est pas en mesure de savoir dès le début de l'évaluation ce qu'il sera véritablement intéressant d'aller investiguer, ni pourquoi. Ils ne sont pas non plus familiers avec les (parfois très nombreuses) représentations différentes attachées à l'intervention.
- ▶ **Sont suffisamment conscient de ce qu'implique le fait de répondre aux questions posées.** Même lorsque les QE sont vagues ou génériques, elles ont un but. L'équipe d'évaluation doit s'attacher à comprendre pourquoi une question est posée, et dans quel but : produire de la connaissance, résoudre des problèmes, défendre (ou attaquer) des modèles ou des parties prenantes, conforter des décisions qui ont déjà été prises, etc. À charge ensuite aux évaluateurs et aux évaluatrices de faire le choix de contester ces questions ou non (par exemple en se demandant si les questions posées, *in fine*, sont utiles à l'intervention, aux groupes sociaux qu'elle sert ou à la résolution des problèmes qu'elle combat).
- ▶ **Ne sont pas trop raisonnables.** Les évaluateurs et les évaluatrices ont tendance à formuler des hypothèses prudentes, et souvent implicites, quant

aux effets qu'une organisation peut raisonnablement avoir. Ils et elles ont en conséquence tendance à réduire l'ambition affichée des questions afférentes. Et pourtant, l'équipe d'évaluation peut avoir pour fonction de contester frontalement les audacieux objectifs politiques de l'organisation, et de mettre en évidence l'écart entre les moyens et les résultats. Elle peut aussi exprimer ses doutes et examiner la plausibilité des hypothèses qui sous-tendent les questions, avant d'engager la collecte d'information.

- ▶ **Ne limitent pas le spectre des questions à leurs domaines d'expertise ou à leur zone de confort.** Ils et elles doivent toutefois expliciter leurs propres limites à pouvoir répondre aux questions et examiner de quelles manières elles pourraient être traitées. Les évaluateurs et les évaluatrices voient parfois dans l'évaluation l'opportunité de poursuivre leurs projets personnels, ce qui n'est pas inadmissible, à la condition que ceux-ci n'interfèrent ou ne détournent pas le projet. En principe, ils et elles doivent se tenir à ne répondre qu'à des questions relevant de l'évaluation (l'évaluation n'est pas un audit, ni une démarche d'expertise), mais dans la pratique, c'est parfois plus compliqué que ça.
- ▶ **Ne fuient pas les risques politiques,** par exemple en atténuant trop fortement une question, ou en convertissant les sujets explosifs en questions évasives, en anticipation de potentiels conflits ultérieurs. L'approche évaluative peut être conçue en intégrant les conflits très en amont, par exemple en cartographiant les controverses existantes.



## EN CONCLUSION

Il ne suffit pas d'un bon cahier des charges, ou d'une bonne équipe d'évaluation, pour obtenir des questions évaluatives de qualité. Elles sont au contraire l'objet de négociations multiples entre ces deux acteurs, mais aussi, autant que possible, avec un groupe élargi de parties prenantes. Au-delà de la pertinence et de la bonne formulation des QE, on se servira donc de cette phase initiale comme d'un moment de formation collective, voire comme une répétition générale des futures étapes de dialogue qui émailleront l'ensemble du processus évaluatif.