

Introduction

Cette édition de *Short Cut* donne des instructions pratiques sur comment mettre en place une stratégie de communication et de rapportage d'une évaluation avec des formats de rapport taillés sur mesure qui répondent au profil des différentes audiences et à leurs besoins d'information. La plupart des bailleurs exigent des évaluations à mi-parcours et des évaluations finales, et il est reconnu comme règle de bonne pratique que ces évaluations périodiques fournissent l'information la plus détaillée à propos du progrès d'un projet particulier. Une évaluation représente un grand investissement en temps et en argent, pourtant les Organisations Volontaires Privées (OVP) disent souvent que les rapports d'évaluation ne sont pas lus ou partagés, et dans certains cas, les recommandations pas utilisées.

En planifiant une stratégie de communication et de rapportage, il est important d'inclure une large gamme de formats de rapport orientés vers les besoins d'information de l'audience – pour engager les intervenants en évaluation dans la discussion et la prise de décision, utiliser un langage clair, sans jargon, accompagné de graphiques afin de s'assurer que les évaluations sont comprises, utilisées, et contribuent à l'apprentissage organisationnel.

4 Etapes Pour Communiquer Efficacement et Rédiger un Rapport des Résultats d'une Évaluation

Etape 1
Identifier les défis de communication et du rapportage

Etape 2
Définir le but de communication

Etape 3
Sélectionner les méthodes de communication

Etape 4
Développer une stratégie d'évaluation de la communication et du rapportage

Etape 1 Identifier les Défis de Communication et du Rapportage

La première étape consiste à identifier les défis potentiels à la communication et au rapportage et donc au fait de pouvoir apprendre des résultats. Ces défis sont énumérés dans le tableau 1 ci-dessous.

Tableau 1 : Défis de Communication et de Rapportage

Défis	Comment cela affecte-t-il la communication et le rapportage
Anxiété générale lors d'une évaluation	<ul style="list-style-type: none"> Le terme évaluation peut à lui tout seul provoquer de l'anxiété parmi le personnel et causer une résistance puisque ses résultats peuvent affecter les décisions concernant le personnel ou l'allocation des ressources. Les évaluateurs externes qui ont besoin de temps pour créer la confiance et les relations peuvent aussi augmenter l'anxiété.
Manque de planification initiale	<ul style="list-style-type: none"> Ne pas communiquer régulièrement avec les intervenants peut causer le désengagement, le désintéressement, et, finalement la non utilisation des résultats. Les équipes d'évaluation peuvent découvrir avec retard qu'aucun budget n'a été alloué à la production des rapports, aux présentations orales, ou à la dissémination.
Culture organisationnelle définie comme style de gestion, comment l'autorité et la responsabilité sont assignées, ou comment le personnel se développe	<ul style="list-style-type: none"> Il y a des préjugés sur les projets qui résistent au changement. Le personnel peut voir les résultats négatifs ou sensibles de l'évaluation comme une critique honteuse et ne pas en discuter ouvertement. La communication peut être inefficace à cause du manque de mémoire institutionnelle puisque le personnel se développe et change rapidement ou pour d'autres raisons. Les dirigeants qui ne veulent pas partager l'information sur la performance dans les réunions ouvertes empêchent la dissémination de ces types de résultats. La communication continue pendant une évaluation est arrêtée par les systèmes peu performants de partage d'information au sein de l'organisation.

Surmonter les Défis

En principe, l'anxiété et la résistance doivent être atténuées par une approche participative, focalisée sur l'utilisation et par un accent plus grand sur l'évaluation comme exercice de dialogue et d'apprentissage, plutôt qu'un jugement et une mesure de la redevabilité seulement. Traiter les intervenants dans l'évaluation avec respect, de sorte à protéger leur dignité va aussi aider à amoindrir cette anxiété.

Étape 2 Définir le But de la Communication

Dès que les défis sont identifiés, l'étape suivante est de définir le but de la communication. Comment peut-on atteindre au mieux les besoins des intervenants et d'une quelconque autre audience ? Premièrement, identifier les besoins de l'intervenant et de l'audience et ensuite assortir ces besoins avec les stratégies de communication et de rapportage. Réfléchir sur les raisons pour lesquelles on communique avec les intervenants et sur ce qu'on veut communiquer. Revoir le but de l'évaluation à partir de la portée du travail et considérer les attentes que les intervenants expriment. Ensuite, répondre aux questions ci-dessous pour chaque individu ou groupe d'intervenants.

Questions à propos Intervenants/Audiences	Réponses
1. Ont-ils besoin d'être informés sur les décisions de l'évaluation? Si oui, quand et pour quelle raison?	<input type="checkbox"/> Créer la prise de conscience <input type="checkbox"/> Gagner le soutien <input type="checkbox"/> Montrer le respect
2. Ont-ils besoin de revoir les résultats préliminaires ou finaux? Si oui, quand et pour quelle raison?	<input type="checkbox"/> Revoir les progrès de l'évaluation <input type="checkbox"/> Apprendre et améliorer <input type="checkbox"/> Promouvoir le dialogue et la compréhension parmi les partenaires
3. Ont-ils besoin d'être impliqués dans la prise de décision? Si oui, quand et pour quelle raison?	<input type="checkbox"/> Déterminer la probabilité d'un soutien dans l'avenir <input type="checkbox"/> Aider à formuler les recommandations <input type="checkbox"/> S'Assurer de l'utilisation des recommandations

Etape 3 Sélectionner les Méthodes de Communication

Maintenant que vous avez identifié les besoins de l'audience, la prochaine étape consiste à sélectionner les meilleures méthodes de communication. Commencer par poser les questions suivantes pour chaque individu ou groupe:

Questions pour Intervenants/Audiences	Réponses
1. Quelle est leur familiarité avec le programme ou le projet à évaluer?	<input type="checkbox"/> Très familier <input type="checkbox"/> Quelque peu familier <input type="checkbox"/> Pas du tout familier
2. Quelle est leur expérience dans l'utilisation des résultats d'une évaluation?	<input type="checkbox"/> Longue expérience <input type="checkbox"/> Quelque expérience <input type="checkbox"/> Pas d'expérience
3. Quelle est leur capacité en lecture?	<input type="checkbox"/> Haute <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Basse ou ne sait pas lire (illettré)
4. Quelles langues utilisent-ils pour communiquer?	<input type="checkbox"/> _____ pour écrire <input type="checkbox"/> _____ pour lire
5. Comment peut-on les atteindre?	<input type="checkbox"/> Facilement <input type="checkbox"/> Avec quelque effort <input type="checkbox"/> De manière isolée

Par exemple, si le groupe a un haut niveau d'instruction, la communication écrite peut être utilisée. Si l'audience est largement illettrée, néanmoins, les meilleures méthodes de communication seront orales et visuelles.

Etape 4 Développer une stratégie de Communication et de Rapportage

Avec cette évaluation des caractéristiques de l'intervenant et la connaissance des besoins en information, l'étape suivante consiste à développer une stratégie sensible de communication et de rapportage. La stratégie doit décrire qui, quoi, quand et comment communiquer. Utiliser l'exemple du tableau 2 ci-dessous pour planifier la stratégie.

Tableau 2: Exemple d'une stratégie de planification, communication et rapportage

Groupe d'intervenants et d'audience ou résumé individuel et des caractéristiques et but	De quelle information (contenu) ont-ils besoin?	Quel format est mieux pour eux?	Quand en ont-ils besoin?	Qui va préparer et donner l'information?	Quels sont les coûts?
Le bailleur basé à Washington,DC, a besoin de revoir le rapport final d'évaluation pour la prise de décision concernant ses financements dans le futur.	Résultats et recommandations	Rapport final d'évaluation avec un résumé Une réunion prévue dans les bureaux du bailleur pour présenter les résultats, recommandations et actions à prendre	15 Juin 30 Juin	L'équipe d'évaluation doit préparer des rapports écrits, le personnel du siège de l'OPV prépare l'ordre du jour de la réunion et la présentation	Coûts d'imprimerie pour 25 copies du rapport écrit; coût de voyage du personnel à Washington DC, pour la reunion, le temps de préparation

Le rapportage des différentes options

Un rapport final écrit est un important moyen pour communiquer et rapporter sur une évaluation, et le rapport final complet doit être distribué au personnel du programme, aux partenaires, aux officiels du gouvernement et aux agences donatrices, mais d'autres formats doivent aussi être considérés pour d'autres audiences. En se basant sur les caractéristiques des intervenants, sur leurs besoins d'information et sur les options de financement, considérer d'autres formats tels que brochures, réunions de synthèse, panles, les imprimés et les émissions radio ou télédiffusées, les présentations vidéo, les pièces de théâtre, les affiches, les sessions de travail, ou la communications électronique.

Le tableau 3 ci-dessous présente une large gamme d'options de rapportage et les descriptions de chaque option. Utiliser le tableau 3 pour choisir des formats qui s'accordent avec les buts de l'évaluation et répondent aux besoins de différents intervenants et la dissémination des audiences (Patton, 1997).

Tableau 3 : Options de Rapport d'Evaluation

Rapport écrit	Présentations verbales	Rapport créatif	Événements critiques de réflexion	Rapport utilisant les formats électroniques
<ul style="list-style-type: none"> • Rapport final d'une évaluation • Résumé • Rapports préliminaires ou rapports de progrès • Histoire de succès ou d'apprentissage dans la vie quotidienne • Courtes communications telles que circulaires, brochures, mémos, e-mail, cartes postales • Communication dans les journaux d'information (media imprimé) 	<ul style="list-style-type: none"> • Réunions d'information brève • Pièce de théâtre ou jeu de rôle • Media de diffusion (Radio ou Télévision) • Communication informelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Présentation vidéo • Dramas or role-plays • Affichage • Atelier de rédaction 	<ul style="list-style-type: none"> • Révisions après action • Sessions de travail 	<ul style="list-style-type: none"> • Communication sur le net • Communication synchrone électronique telle que messagerie instantanée, téléconférences, conférence vidéo sur web • Podcasts

Sources: Patton 1997; Torres et al 2005.

RAPPORT ECRIT

Le rapport final d'évaluation présente la vue complète de l'évaluation. Il sert de base pour le résumé exécutif, les présentations orales, et d'autres formats de rapport, et constitue une importante archive du programme. Beaucoup de donateurs ont un format désigné pour leurs rapports; suivez ce format scrupuleusement. Habituellement on fait circuler un rapport provisoire d'évaluation parmi les intervenants pour commentaires et points de vue additionnels avant la rédaction du rapport final.

Un résumé exécutif est une version courte d'une à quatre pages d'habitude- du rapport final, contenant des versions condensées des sections principales. Placé au début du rapport final d'évaluation, il communique l'information essentielle correctement et d'une façon concise. Les résumés exécutifs sont typiquement écrits pour les décideurs surchargés et ils aident les lecteurs à avoir une information vitale concernant l'évaluation sans avoir recours à lire le rapport dans son intégralité. Le résumé exécutif doit être disséminé séparément du rapport complet et doit être considéré comme un document.

Condenser 50 pages d'un rapport final dans un résumé d'une page peut prendre un temps considérable. Utiliser les astuces dans l'encadré ci-dessous afin de rendre ce travail plus facile.

"Je suis désolé car, la lettre que je vous ai écrite est très longue. Je n'ai pas eu le temps d'en écrire une, plus courte."

George Bernard Shaw

Astuces pour Ecrire un Résumé Exécutif

- Lire le document original du commencement à la fin
- Commencer le résumé exécutif avec les conclusions et les recommandations
- Souligner toutes les idées-clé, les déclarations significatives, et les recommandations vitales
- Editer l'information soulignée
- Réécrire l'information soulignée
- Editer la version réécrite en éliminant des mots et des phrases inutiles
- Vérifier la version éditée en la comparant au document original pour se rassurer que l'information essentielle est captée, y compris les succès et les défis du projet
- Se rassurer que seule l'information du rapport original est incluse

Les rapports intermédiaires ou rapports d'avancement présentent les travaux préliminaires provisoires ou initiaux de l'évaluation. Ces rapports intermédiaires sont planifiés d'après les besoins spécifiques de prise de décision des intervenants dans l'évaluation. Bien que les rapports intermédiaires puissent être importants pour rendre une évaluation plus utile, ils peuvent aussi causer des difficultés non nécessaires s'ils sont interprétés incorrectement. Afin d'éviter ce problème, commencer les rapports intermédiaires en se basant sur ce qui suit:

- Quelles sont les activités de collecte de données qui sont rapportées et celles qui ne le sont pas
- Quand est ce que les résultats de l'évaluation finale seront-ils disponibles
- Quels avertissements pour les lecteurs en interprétant les résultats (Torres et al. 2005).

Les histoires de succès et d'apprentissage de la vie quotidienne sont différents moyens de communiquer les résultats de l'évaluation à une audience spécifique. Les bailleurs sont maintenant très intéressés à utiliser de courtes narrations ou histoires qui personnifient les renseignements contenues dans les données de S&E.

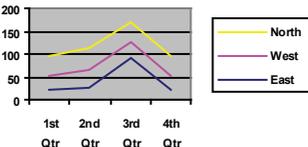
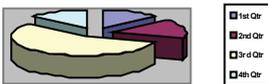
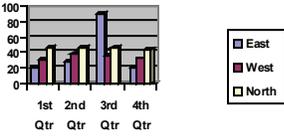
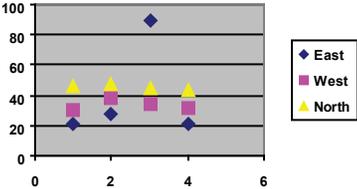
- **Les histoires de la vie quotidienne** donnent une documentation sur les expériences des individus touchés par les projets des OVPs et aident à personnaliser les succès et les défis du travail des OVP.
- **Les histoires de succès** sont les descriptions de "quand", "quoi", "où", "comment", et "pourquoi" le projet a eu du succès en atteignant ses objectifs.
- **Les histoires d'apprentissage** racontent les difficultés anticipées du projet ou les impacts négatifs, comment elles ont été identifiées et surmontées, et qu'est-ce qui a été appris qui pourrait être d'une aide pour les autres dans l'avenir. (De Ruiter et Aker 2008 ; Long et al. 2006). Ces histoires peuvent être incluses dans le rapport final ou dans une annexe.

Pour plus d'information sur comment écrire ces histoires, consulter *Histoires d'Intérêt Humain : Directives et Outils pour Rédiger un Rapport Effectif* (De Ruiter et Aker 2008) et *Succès et Histoire Apprise : Directives et Outils pour Ecrire l'Impact de Rapport d'un Projet Effectif* (Long et al. 2006).

Les Communications Courtes—bulletins de nouvelles, courtes nouvelles d'information et brochures servent à mettre en lumière l'information sur l'évaluation, aide à générer l'intérêt dans les résultats de l'évaluation, et servent aux relations publiques de l'organisation. Leur format peut susciter le feedback, la mise à jour, rapporter sur les événements à venir de l'évaluation, ou présenter les résultats préliminaires ou finaux. Néanmoins les formats courts peuvent être moins utiles si l'évaluation est qualitative, et où une description complète du contexte de l'évaluation est nécessaire pour interpréter les résultats (Torres et al. 2005). Ces types de communication utilisent les photos, les graphiques, la couleur et doivent être attractifs pour capter l'attention du lecteur.

La Communication à travers les Media constituent une autre méthode de dissémination des résultats de l'évaluation. Le projet peut envoyer le rapport de l'évaluation aux media , envoyer un communiqué de presse sur les résultats du rapport, ou encourager l'interview des membres de l'équipe de l'évaluation ou les intervenants de l'évaluation (Torres et al. 2005). Le Media permet un accès à une audience plus large, telle que le public général ou un groupe professionnel spécifique.

L'usage des media peut aussi être délicat car il n'y a pas de garantie sur ce que va écrire le rapporteur. Il est important pour cette raison de promouvoir un message clair pour le media, informer les évaluateurs et les intervenants sur les points principaux dont ils vont parler, et contacter le media seulement après que les intervenants aient revu les résultats de l'évaluation- personne n'aime être surpris par la lecture dans la presse de leur programme.

Tableau 4 : Un aperçu des Graphiques		
Type de Graphique	Information Communiquée	Astuces
<p>Lignes</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Montre les tendances dans le temps, les mouvements, les distributions, et les cycles 	<ul style="list-style-type: none"> • Etiqueter les lignes plutôt qu'utiliser une légende • Essayer d'utiliser trois lignes au plus • Utiliser différentes couleurs ou textures différentes si c'est en noir et blanc
<p>Camembert</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Montre des parties d'un tout 	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliser six ou moins de parts • Arranger les parts à partir de plus larges ou plus importantes à partir de "12:00" • Utiliser des couleurs contrastes claires • Placer les chiffres montrant la valeur des barres au dessus ou dans les barres
<p>histogrammes ou diagrammes en barre</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Compare les différences entre informations de même nature (par exemple distribution de pourcentage) • Le digramme en barre compare plusieurs rubriques 	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliser aussi peu de barres que possible • Utiliser les couleurs ou texture pour insister sur les aspects de données • Mettre la source des données
<p>Autres graphiques (tendances, series temporelles, ...)</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Montre des procédés,, des rôles, ou des parties de larges entités 	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliser l'espace blanc effectivement • Mettre le message dans le titre • Add the data source

<p>Tableau</p> <table border="1" data-bbox="105 258 467 512"> <thead> <tr> <th></th> <th>Titre 1</th> <th>Titre 2</th> <th>Titre 3</th> <th>Titre 4</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>		Titre 1	Titre 2	Titre 3	Titre 4	1					2					3					4					5										<ul style="list-style-type: none"> • Décrit, catalogue, montre les liens et compare • Présente sans inconvénient une large quantité de données 	<ul style="list-style-type: none"> • Assigner à chaque tableau un chiffre arabe • Placer le titre immédiatement au dessous du tableau • Etiqueter clairement les rangs et les colonnes • Montrer la source des données
	Titre 1	Titre 2	Titre 3	Titre 4																																	
1																																					
2																																					
3																																					
4																																					
5																																					
<p>Illustrations (diagrammes, cartes et dessins)</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Délivre efficacement des messages ou idées difficiles à exprimer en mots • Montrer les structures organisationnelles, démontre les flux • Montre la direction • Utiliser les cartes pour montrer les problèmes • Utiliser les cartes pour montrer les résultats comparables à travers les régions géographiques ou pays 	<ul style="list-style-type: none"> • Garder cela simple- si cela exige beaucoup d'explications, utiliser un texte à la place • Utiliser les illustrations d'une façon créative comme elles aident à communiquer • Inclure une légende pour définir quelques symboles utilisés • Utiliser l'espace blanc 																																			

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

PRÉSENTATIONS ORALES

Les présentations orales communiquent le progrès de l'évaluation et des résultats aux intervenants et à d'autres audiences. Avec cette méthode, les différents auditeurs peuvent poser des questions et la communication est plus interactive. Les présentations orales avec des discussions facilitées peuvent conduire à un dialogue parmi les intervenants et un engagement à l'action (Voir la réflexion critique ci-dessous) (Torres et al. 2005).

Les Réunions d'information commencent typiquement avec une brève présentation, suivie d'une discussion sur des résultats clé ou d'autres problèmes. Ces types de réunions peuvent être tenues afin de communiquer le progrès de l'évaluation aux directeurs de programme. Une réunion finale peut être organisée avec les intervenants afin de partager et discuter des résultats clé et des recommandations du rapport final d'évaluation.

Les panels peuvent être utilisés pour mettre ensemble les intervenants afin de présenter les résultats clé de l'évaluation et les recommandations ou d'autres composantes de l'évaluation. Habituellement composé de trois ou quatre panélistes, chaque individu fait une courte présentation sur quelques aspects de l'évaluation. Un modérateur facilite alors la discussion parmi les panélistes et entre les panélistes et l'audience (Kusek et Rist 2004).

Les Media peuvent être utiles quand les résultats de l'évaluation ont besoin d'être disséminés au delà des intervenants principaux. La radio est un moyen très efficace pour disséminer l'information. Les stations de radio communautaire- avec un mandat de développement- pourvoientt une production à bas coût et ont souvent des capacités de traduction de langue locale.

RAPPORT CRÉATIF

Il faut considérer l'utilisation des formats de communication moins traditionnels pour faire un rapport sur les résultats de l'évaluation. Ces formats peuvent être cruciaux quand on fait un rapport d'information à des intervenants illettrés, puisqu'ils montrent du respect pour les traditions locales de communication telles que l'histoire orale. L'information sur comment utiliser les présentations vidéo, les pièces de théâtres ou les jeux de rôle, l'affichages, les ateliers, les événements de réflexion critiques, révisions après action, et les sessions de travail est présentés ci-dessous.

Les présentations vidéo apportent le pouvoir combiné d'une image, à un mouvement et un son. Les vidéos peuvent être prises en formats numériques, éditées sur ordinateurs, et disséminées à travers le CD-ROM ou les formats DVD. Bien que c'est avantageux d'avoir un présentateur, les vidéos peuvent être distribuées et regardées par un grand nombre de personnes. Les vidéos sont spécialement utiles pour ce qui suit (Torres et al.2005):

- Présentation des résultats d'une évaluation qualitative, telle que les interviews
- Documentation des procédés d'évaluation
- Présentation des résultats d'évaluation concernant les nouveaux programmes
- Partager des résultats d'évaluation avec des groupes illettrés

Astuces de vidéo

- *Etablir le but et les critères de la vidéo pour sélectionner les éléments du programme à être filmer.*
- *Obtenir la permission des participants du programme avant l'enregistrement vidéo*
- *S'assurer que les vidéos des pièces indépendantes comprennent une information suffisante sur l'historique du programme et de l'évaluation.*
- *Prendre en compte l'audience visé lorsqu'on détermine la durée; les courtes vidéos (20-30 minutes) ont plus chance d'être incluses dans l'ordre du jour des réunions.*

Les pièces de Théâtre ou jeu de rôle sont des moyens puissants pour illustrer les résultats de l'évaluation et les potentielles applications des recommandations. Torres (2005) décrit trois formats de théâtre où les résultats de l'évaluation sont présentées et utilisées pour animer le dialogue.

1. **Les sketches traditionnels** sont développés à partir des données de l'évaluation spécialement les interviews et les focus groups- et peuvent aussi dresser un portrait des résultats de l'évaluation. Les acteurs font un sketch et sortent ensuite. Le sketch est suivi par une discussion conduite par un facilitateur avec les membres de l'audience.
2. **Les sketches interactifs** sont des scénarios provocateurs qui engagent les membres de l'audience à penser et à parler des résultats et des problèmes de l'évaluation. A la suite d'un sketch interactif l'audience discute de leurs réactions avec les acteurs, qui sont aussi les personnages, encore guidés par un facilitateur qui pourvoit aussi les données de l'évaluation.. Après les discussions facilitées, les acteurs répètent le sketch, le changeant d'après les résultats de discussion de l'audience.
3. **Le Forum Théâtral** utilise le jeu de rôle. Un facilitateur présente les résultats de l'évaluation ; les participants peuvent être à la fois acteurs et membres de l'audience. Les participants créent des

minis scènes basées sur les résultats de l'évaluation et leurs propres expériences. Ce sont là des scénarii dynamiques ; les participants peuvent se mouvoir dans leur rôle et en dehors de leur rôle, et les acteurs peuvent changer les stratégies de mis-en-scène. Un facilitateur suscite ensuite des questions et guide les discussions concernant chaque mini scène.

La pièce suivie par une séquence des questions ouvertes—*Qu'as-tu vu se dérouler ici ? Pourquoi cela s'est-il passé ? Comment cela se passe-t-il dans notre situation ? Qu'est-ce qu'on peut faire de cela?*—est un moyen puissant de communiquer les résultats de l'évaluation, spécialement ceux sur des questions sensibles aux groupes. Par exemple, les jeux de rôle sont utilisés en Ouganda et partout ailleurs en Afrique pour communiquer les résultats sur la stigmatisation liée au SIDA.

L'affichage lors de sessions spécifiques pourvoit une information rapide, visuelle et aisément lisible pour l'audience avec peu ou pas de connaissance concernant un programme ou une organisation. Un étalage informatif est combiné avec une présentation verbale. Les affiches comprennent typiquement des photographies, des diagrammes, des graphiques, des tableaux des cartes, des dessins et des textes sur des panneaux. Les sessions d'affiches sont souvent utilisées lors de grandes conférences multisessions pour exposer une information condensée de l'évaluation. Les membres de l'audience voient ce qui est exposé et peuvent s'arrêter un moment pour une brève discussion. Les évaluateurs peuvent être présents lors de ces sessions d'affiches afin de communiquer les idées clé et les problèmes et répondre aux questions, mais les sessions d'affiches peuvent aussi être faites comme événements à part.(Torres et al. 2005).

Astuces pour les Sessions d'Affichage

- *Les audiences doivent être capables de lire une affiche à distance.*
- *Les affiches doivent transmettre des idées principales clairement et d'une façon concise, utilisant les en-têtes du rapport avec des points bien visibles.*
- *Les affiches doivent inclure des dessins et des graphiques et attirer l'attention à travers la couleur.*
- *Considérer le fait de juxtaposer les photos des participants à côté des citations directes des interviews.*
- *En faisant les affiches, utiliser le papier avec des lignes (flip chart) et de grands marqueurs afin d'écrire clairement.*

Source: Torres et al 2005.

Les ateliers de rédaction des rapports constituent une technique innovatrice qui peuvent même inclure des intervenants avec un niveau d'instruction pas trop élevé dans le rapportage. Ces ateliers aident les participants du programme à être des acteurs actifs d'information et non juste des pourvoyeurs passifs d'information. Les ateliers de rédaction se déroulent en deux ou trois jours pendant lesquels les participants au programme, le personnel des OVP, et les artistes travaillent ensemble. Le personnel de l'OPV passe des interviews aux participants et suscite des histoires qui éclairent les résultats de l'évaluation, les meilleurs pratiques, ou les leçons apprises. Ces narrations sont transcrites et éditées. Les artistes préparent des illustrations selon les instructions par participant. Les participants et les facilitateurs OPV revoient les brouillons dans leur contenu, langage, et leur convenance avant leur publication.

LES SESSIONS DE RÉFLEXION CRITIQUE

Les sessions de réflexion critique aident à valider l'information venant de l'évaluation, analyser les résultats, et ensuite utiliser cette connaissance pour soutenir la prise de décision. La réflexion critique peut apparaître à travers le procédé d'évaluation, par exemple, au cours de réunions hebdomadaires de révision ou à la fin, pendant un atelier des leçons apprises.

Une séquence des questions ouvertes est utilisée durant la réflexion critique pour encourager les gens à discuter, réfléchir, et analyser l'information (voir texte encadré ci-dessus). Le dialogue authentique exige aussi que le facilitateur ou le groupe crée une atmosphère de confiance, de respect, et de collaboration parmi les évaluateurs et les intervenants. Les comportements individuels jouent aussi un rôle. La réflexion critique est renforcée quand les gens:

- Posent des questions pertinentes et étalent la curiosité
- Admettent ce qu'ils ne savent pas
- Découvrent et examinent les croyances, les suppositions et les opinions contre les faits, l'évidence et la preuve
- Écoulent attentivement les autres
- Ajustent les opinions lorsque les nouveaux faits sont découverts
- Examinent les succès et les problèmes de près et profondément

Les revues après action sont une séquence d'activités de réflexion qui peuvent être utilisées au cours d'une évaluation afin de traiter les résultats initiaux d'une équipe d'évaluation ou de revoir le progrès ou les obstacles dans le processus d'évaluation. Comme pour les autres événements de réflexion critique, les revues après action ont besoin d'un environnement sécurisant où les gens peuvent exprimer leurs idées ouvertement ; un facilitateur pose des questions ouvertes et conduit des discussions en groupe. Les revues après action sont conduites pendant que les mémoires sont encore fraîches. Le facilitateur pose une série des questions séquentielles comme suit et enregistre les points clé soulevés par le groupe, tel que:

- Qu'est-ce qui était supposé se dérouler?
- Qu'est-ce qui s'est réellement passé?
- Pourquoi est-ce qu'il y a eu des différences?
- Qu'avons-nous appris?
- Quels ont été les succès ou les insuffisances?
- Que devons-nous faire pour soutenir les succès ou améliorer les insuffisances?

Les sessions de travail avec les intervenants en évaluation sont une marque d'évaluation collaboratrice et participative et peuvent se dérouler à tout moment pendant l'évaluation (Torres et al. 2005). Les sessions de travail efficaces appliquent les principes d'andragogie, tels que ceux utilisés pour les ateliers. Les directives pour diriger des sessions de travail productives sont décrites ci-dessous.

La réflexion critique inclut des individus ou des groupes qui sont invités à interpréter et analyser l'information-tels que les résultats de l'évaluation-dans une atmosphère ouverte et respectueuse. Le dialogue est promu, cette échange d'idées et d'opinions produit un apprentissage nouveau et un éveil de conscience des valeurs, des croyances et des hypothèses.

Guide pour Planifier et Faciliter une Session Efficace de Travail

- Définir clairement le but de la session
- Préparer un ordre du jour
- Choisir des procédures appropriées – telle que le brainstorming et faire des tâches en petits groupes – et préparer tous les matériels nécessaires, tels que les tableaux papiers, tableaux blancs et marqueurs pour enregistrer les idées, et les documents
- Préparer une salle de réunion afin de promouvoir l'échange et la discussion
- Choisir le temps de réunion qui convient aux participants
- Partager l'ordre du jour bien en avance et le réviser au début de la réunion
- Utiliser de petits jeux pour aider les participants à se connaître
- Inviter les participants à mettre en place des règles et des normes pour faciliter le travail d'ensemble
- Clarifier les rôles tel que qui va faciliter, qui sera rapporteur, etc.
- Utiliser les techniques de facilitation ou faire appel aux services d'un facilitateur compétent pour paraphraser les commentaires, synthétiser et intégrer les idées, encourager les divers points de vue à faire surface, gérer le temps, inviter le groupe à revenir au point essentiel si nécessaire, et établir un consensus
- Equilibrer le dialogue avec la prise de décision
- Planifier et articuler les étapes suivantes
- A la fin, demander le feedback et utiliser cette information pour améliorer la prochaine session de travail

Source: Torres et al 2005.

RAPPORTAGE AVEC LES FORMATS ELECTRONIQUES

Communications avec un site web. Les rapports écrits d'évaluation et les documents de l'évaluation peuvent être largement disséminés en les diffusant sur l'internet. Les sites Web peuvent être détenus par un bailleur, une communauté particulière de développement -urgences, renforcement de paix, santé publique, communication, etc. – un consortium d'OVPs, un groupe de travail des Nations Unies – ou du gouvernement, et/ou un centre de ressource. Les envois possibles par Web comprennent les rapports, les présentations vidéo, les présentations PowerPoint, les circulaires, les horaires des réunions, les relevés de presse. Dans les groupes de travail sur le renforcement de la paix, un certain nombre de sites ont commencé à publier les évaluations des projets de renforcement de paix. (Lederach et al. 2007).

Les outils de communication synchronisés. Les systèmes de communication sur Web et les outils de conférence peuvent faciliter la collaboration avec les intervenants de différents lieux au cours de toutes les phases de l'évaluation. Les messageries instantanées, les téléconférences, les vidéoconférences, les réunions virtuelles en direct sur conférence Web, et les Podcasts sont des événements en ligne qui permettent aux intervenants situés partout à travers le globe de travailler ensemble aisément. (Torres et al. 2005).

- **Une messagerie instantanée** est un endroit sur Internet où deux personnes ou plus peuvent avoir une conversation dactylographiée en temps réel; cette méthode est idéale pour des conversations routinières concernant la collecte de données ou les procédures d'évaluation.
- **Les téléconférences** peuvent être arrangées à travers les fournisseurs de services de communication qui pourvoient à un nombre de plusieurs participants la possibilité d'appeler et d'utiliser les hauts parleurs afin d'accommoder beaucoup de gens. Les téléconférences sont

spécialement utiles pour discuter et avoir des feedbacks sur les documents d'évaluation qui sont distribués et revus par les participants avant l'appel.

- **Les vidéoconférences** sont des réunions entre des personnes situées à différents endroits utilisant un système d'écran, des microphones, des cameras, l'équipement d'ordinateur, et autres matériels. Les conférences vidéo peuvent être utilisées avec des intervenants d'une évaluation à la place de n'importe quelle réunion en face à face. Noter qu'une technologie fiable vidéoconférence peut être chère à utiliser et on a besoin de l'expertise technique et des professionnels de technologie de l'information pour faciliter une conférence vidéo avec succès.
- **Les conférences sur Web** sont des réunions entre différentes personnes situées à différents endroits, faites à travers une connection Internet qui leur permet de voir le même document ou présentation simultanément sur des écrans d'ordinateurs, en même temps que la communication audio ensemble. Les composantes de conférences sur Web varient et sont constituées d'une messagerie instantanée ou vidéo et/ou une communication audio. Les conférences sur Web peuvent être utilisées pour planifier, présenter l'information, solliciter les indicateurs d'entrée et les réactions, et éditer les plans et les rapports d'évaluation. Les conférences sur Web peuvent être arrangées à travers des sociétés spécialisées dans ce service ou à travers l'Internet.
- **Les Podcasts** sont une série des fiches digitales qui sont distribuées sur Internet pour être jouées sur des jeux portables de media (Pod) et sur ordinateurs. Les Podcasts aident les évaluateurs à communiquer et rapporter l'information avec les intervenants à n'importe quel moment. Par exemple si un intervenant est incapable d'assister à une réunion finale d'information, une réunion Podcasts lui permet de télécharger le Podcasts de l'événement. Bien que rarement utilisé présentement, ce format électronique présente beaucoup de promesses pour l'avenir.

DE MULTIPLES OPTIONS POUR COMMUNIQUER LES RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION

Il y a plusieurs options dans la communication et le rapportage de l'évaluation, et souvent diverses techniques ou formats sont utilisés ou se succèdent afin de promouvoir une large dissémination des résultats. Par exemple, les évaluateurs peuvent faire un rapport écrit provisoire avec les résultats préliminaires, ensuite organiser une réunion de travail avec les intervenants afin de valider les résultats, suivi d'un programme de radio pour disséminer les résultats finaux. Mettre en séquence une série des formats de communication d'une façon habile peut être très influent en communiquant un rapport écrit des trouvailles et des recommandations (Torres et al.2005).

Voir le module complet pour références et suggestions pour lecture ultérieure.

Cette édition de Short Cuts a été préparée en 2008. S.V.P envoyez vos commentaires ou demande d'information à: m&efeedback@crs.org.

Cette publication est une partie des séries sur les aspects clé de S&E pour les programmes de développement socio-économique. La Croix Rouge Américaine et le « Catholic Relief Service » (CRS) ont produit ces séries sous les subventions respectives de l'USAID/ Projets de Renforcement de la Capacité Institutionnelle pour Food For Peace. Les sujets abordés ont été conçus pour répondre aux besoins identifiés sur le terrain pour les directives et les outils spécifiques qui ne sont pas actuellement disponibles dans les publications. Les responsables des programme ainsi que les spécialistes de S&E constituent l' audience visée par ces modules, les séries peuvent être aussi utilisées pour la formation de S&E et le renforcement de la capacité. Les séries de Raccourcis donnent un outil de référence prêt à l'utilisation pour les gens qui ont déjà utilisé les modules en entier, ceux qui ont seulement besoin de recyclage sur le sujet, ou ceux qui souhaiteraient faire un avancement rapide avec des connaissances particulières.

Les séries de S&E sont disponibles sur les sites Web suivants :

- www.crs.org/publications
- www.foodsecuritynetwork.org/icbtools.html
- www.redcross.org

Auteur: Valerie Stetson

Basé sur le module complet écrit par: Valerie Stetson

Rédacteur des séries: Guy Sharrock

Lecteurs/Rédacteurs: Carolyn Fanelli, Cynthia Green, Joe Schultz, Dina Towbin,

Concepteur graphiques: Guy Arceneaux, Ephra Graham

Traducteur : Louis Taguaba

La Croix Rouge Américaine et le “Catholic Relief Service” (CRS) ont produit ces séries avec les subventions de l’USAID/ Food for Peace : Projet de renforcement de la capacité institutionnelle de CRS (AFP-A-00-00007-00) et le projet de renforcement de la capacité de ARC (AFP-A-00-00007-00). Les points de vue donnés dans ce document ne sont que ceux de leurs auteurs et ne représentent pas forcément les points de vues de USAID ou de Food for Peace.

