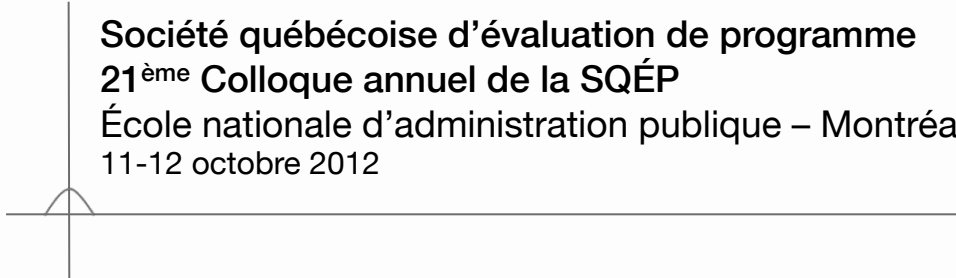


Société québécoise d'évaluation de programme  
21<sup>ème</sup> Colloque annuel de la SQÉP  
École nationale d'administration publique – Montréal  
11-12 octobre 2012



## L'évaluation comme fonction de gestion: Aide à la décision ou cautionnement de la décision

Daniel Boutaud  
Boutaud Analyse Économique (BAE)



# Table des matières

1. Approche de la question	p.3
2. Genre d'expériences d'évaluation considérées	p.5
3. Limites	p.6
4. Types de situations d'utilisation non-utilisation - le rapport écarté	p.7
5. Types de situations d'utilisation non-utilisation - apparence d'utilisation et manipulation	p.9
6. Types de situations d'utilisation non-utilisation - typologie de base	p.12
7. Types de situations d'utilisation non-utilisation - critères de caractérisation	p.13
8. Types de situations d'utilisation non-utilisation - variété et occurrence	p.15
9. Cartographie des acteurs et éléments d'influence	p.17
10. Réponses en faveur d'une meilleure utilisation - où diriger les efforts pour changer la situation?	p.20
11. Réponses en faveur d'une meilleure utilisation - qualité technique	p.24
12. Réponses en faveur d'une meilleure utilisation - récapitulatif	p.26

# 1. Approche de la question de la non-utilisation

1 de 2

L'évaluation pour la prise de décision: vocation et réalité – l'évaluateur interpellé

Vocation de l'évaluation à servir dans la prise de décision, mais le thème du Colloque interpelle certainement tout évaluateur...il y a de très bonnes chances qu'il ait rencontré des situations délicates ou frustrantes d'utilisation (non-utilisation) de ses rapports ... et il peut raisonnablement s'attendre à y être confronté à nouveau

Regard sur cette question de l'utilisation non-utilisation de l'évaluation en passant en revue différentes expériences et situations rencontrées dans mon travail d'évaluateur au cours des années (28)

Cette présentation vise à partager quelques conclusions qui sont ressorties de cette réflexion

# 1. Approche de la question de la non-utilisation

2 de 2

## Démarche

1. besoin préalable de mieux circonscrire et définir ce que veut dire « l'utilisation » ou « la non-utilisation » des évaluations: identification logique des types de situations qui peuvent se présenter et pointage des situations à questionner ou malsaines
2. retracer dans quelle mesure ces situations sont détectables, ont pu se présenter en pratique, et avec quelle(s) incidence(s)
3. approfondir la réflexion sur le cas des interférences et possibilités de manipulation en cours d'évaluation: cartographie des aspects à surveiller pour assurer l'intégrité /qualité de l'évaluation; voir cela selon les différents types de dispositifs d'intervention des programmes
4. tirer les conclusions – pour discussion - quant aux cibles à viser pour assurer une utilisation plus appropriée des évaluations, conforme à leur vocation

## 2. Genres d'expériences d'évaluation considérées

1 de 1

- |                           |   |
|---------------------------|---|
| domaines                  | <ul style="list-style-type: none"><li>- <b>évaluations de programmes socio-économiques</b> et de gouvernance, <b>initiatives, cadres réglementaires, dispositifs d'intervention, stratégies, mesures, politiques</b> 69</li><li>- PME et entrepreneuriat, développement économique régional urbain local, développement et politique sectorielle (industrie, culture et médias, secteur financier), renforcement institutionnel, appui technique gestion en planification, programmation, suivi-évaluation, gouvernance économique, territoriale-locale, administrative</li></ul> |
| zones, clients, contextes | <ul style="list-style-type: none"><li>- Canada / organismes publics fédéraux et provinciaux; villes; associations professionnelles; grandes entreprises</li><li>- développement international / Banque mondiale, ACDI, ONUDI, PNUD; Maghreb, Afrique sub-saharienne, Caraïbes... 41-28</li></ul>  |
| types d'évaluation        | <ul style="list-style-type: none"><li>- sommatives; mise en œuvre, formatives, à mi-parcours; ex ante 24-14-31</li><li>- cadres de suivi, méta-évaluations; évaluations globale ou de composantes /enjeux particuliers; classiques surtout, mais aussi participatives, études d'impact</li></ul>  |
| genres de travaux         | <ul style="list-style-type: none"><li>- revues de littérature, revues de dossiers, entrevues intervenants clés, enquêtes en personne-téléphonique-web, analyse statistique, panels d'experts, groupes de discussion, études de cas...</li></ul>   |

### 3. Limites

1 de 1

Utilisation / non-utilisation pour la décision:

des situations pas toujours faciles à appréhender

L'évaluateur travaille d'une évaluation à l'autre, ici et là: il ne suit et ne décortique pas nécessairement l'utilisation de ses rapports et les apports de l'exercice dans le processus

- cela peut prendre du temps et des démarches particulières pour repérer l'utilisation non-utilisation: revue des documents de la décision, comparaison avec le rapport, contacts d'information et de vérification, recoupements...
- il peut être difficile de décortiquer ce qui s'est passé pour distinguer « l'utilisation effective » de « l'apparence d'utilisation »
- le commanditaire-client peut être intervenu pour satisfaire certaines « intentions préétablies » quant aux résultats de l'évaluation: les symptômes de biais selon certains choix et consignes méthodologiques du client ne sont pas toujours faciles à déceler

Cela dit, les expériences de travaux réalisés du côté de l'élaboration des politiques et programmes fournissent par ailleurs un point d'observation et de pratique qui permet de voir et de juger plus facilement de l'utilisation – ou non - des évaluations antérieures

Besoin de mieux identifier et caractériser les situations rencontrées

## 4. Types de situations d'utilisation non-utilisation

... le rapport écarté

1 de 2

Un cas évident de non-utilisation, mais en général une variété de situations moins tranchées et plus difficiles à bien circonscrire

La non-utilisation a une forme apparente claire, celle du rapport ignoré écarté tabletté (pas de traces-mentions-citations-références de ses constats, conclusions et recommandations dans l'énoncé de la décision et les documents justificatifs d'accompagnement; diffusion bloquée

Cela arrive, mais ce n'est certainement pas la situation la plus fréquente. En pratique, on retrouve surtout différents genres de situations intermédiaires /partagées d'utilisation non-utilisation des rapports pour la prise de décision: cette présentation s'intéresse surtout à ces situations

Il peut aussi y avoir de bonnes raisons de « sortir » un rapport d'évaluation du processus de décision...

- le rapport est de piètre qualité
  - la mauvaise qualité peut alors être justement invoquée pour justifier la mise à l'écart ... surtout dans la circonstance où il y aurait une divergence des conclusions de l'évaluation par rapport aux souhaits des décideurs
- le rapport est caduque en raison d'un changement majeur dans le contexte pertinent ou dans la politique et la stratégie plus globale du gouvernement

... alors, deux premières situations à combattre: (1) le rapport écarté sans justificatif valable et (2) le manque de qualité du rapport

## 4. Types de situations d'utilisation non-utilisation

... le rapport écarté

2 de 2

Mise à l'écart du processus de décision

et

mise à l'écart au niveau de la diffusion (les deux peuvent aller de pair ou non)

« À quoi servent les conclusions et recommandations de l'évaluateur? Les évaluateurs comme les gestionnaires de l'ACDI souhaitent que les recommandations soient appliquées et l'information communiquée au plus grand nombre. Il arrive cependant qu'il n'en soit pas ainsi, ce qui vaut parfois mieux. La direction de l'ACDI a une idée générale du contexte, des préoccupations et des contraintes pouvant influencer sur les décisions concernant la diffusion de l'information. L'exercice du droit de décider de l'usage qui sera fait de l'information ne doit cependant pas servir à éviter d'avoir à faire des choix difficiles quand la situation l'exige. »

Comment faire une évaluation? Le rapport d'évaluation, No7, ACDI janvier 2002

Il est toutefois évident qu'il faut favoriser la diffusion au maximum possible puisqu'elle est essentielle pour contribuer à l'utilisation de l'évaluation aux fins d'apprentissage en politique publique, notamment dans une perspective à long terme à travers la conduite et la mise à jour de méta-évaluations dans des sphères d'intervention déterminées\*



## 5. Types de situations d'utilisation non-utilisation

... apparence d'utilisation et manipulation

1 de 3

Utilisation effective  
vs. apparence  
d'utilisation de  
l'évaluation pour la  
décision:  
caution d'une  
décision déjà  
prise?

Soit un énoncé documenté de décision sur un programme. On y retrouve les recommandations (R1, R2...) et les éléments de preuve (P1, P2...) de l'évaluation sommative préalable, avec citations et références:

il y a évidence d'utilisation du rapport, mais il peut s'agir d'une simple apparence d'utilisation de l'évaluation dans la décision

...éventuellement, le rapport d'évaluation n'a été utilisé, cité et mentionné comme référence justificative que parce qu'il permettait de cautionner une décision déjà prise par ailleurs sur les changements au programme (sans quoi il aurait été écarté)\*

→ inversement, une évaluation peut avoir été effectivement utilisée, c'est-à-dire sérieusement considérée dans la prise de décision, même si ses recommandations n'ont pas été finalement retenues ... mais pour que ce soit clair et transparent, il faut que ce rejet soit accompagné de justificatifs consistants

## 5. Types de situations d'utilisation non-utilisation

... apparence d'utilisation et manipulation

2 de 3

Manipulation?

Cela dit, les décideurs ont l'occasion au cours de la mise en œuvre et avant les évaluations de recevoir et de discuter, avec les gestionnaires de l'organisation (opérations, politiques, suivi du rendement) des informations de suivi fiables sur les programmes

... il est alors normal et, le plus souvent, attendu que les décideurs aient en tête certaines idées et réponses préconçues relativement aux enjeux et questions de l'évaluation - avant le début de l'évaluation ou avant que le processus d'évaluation en soit arrivé à la présentation des conclusions sur la base de preuves probantes

L'évaluation peut bien être utilisée pour venir justifier ou appuyer ces idées préconçues des décideurs au sein de la haute-direction de l'administration et de la sphère politique

...en fait, il n'y a un problème et une situation malsaine que s'il y a eu manipulation de la part du client /commanditaire / gestionnaire des services d'évaluation pour influencer les résultats dans le rapport\*

## 5. Types de situations d'utilisation non-utilisation

... apparence d'utilisation et manipulation

3 de 3

Manipulation?

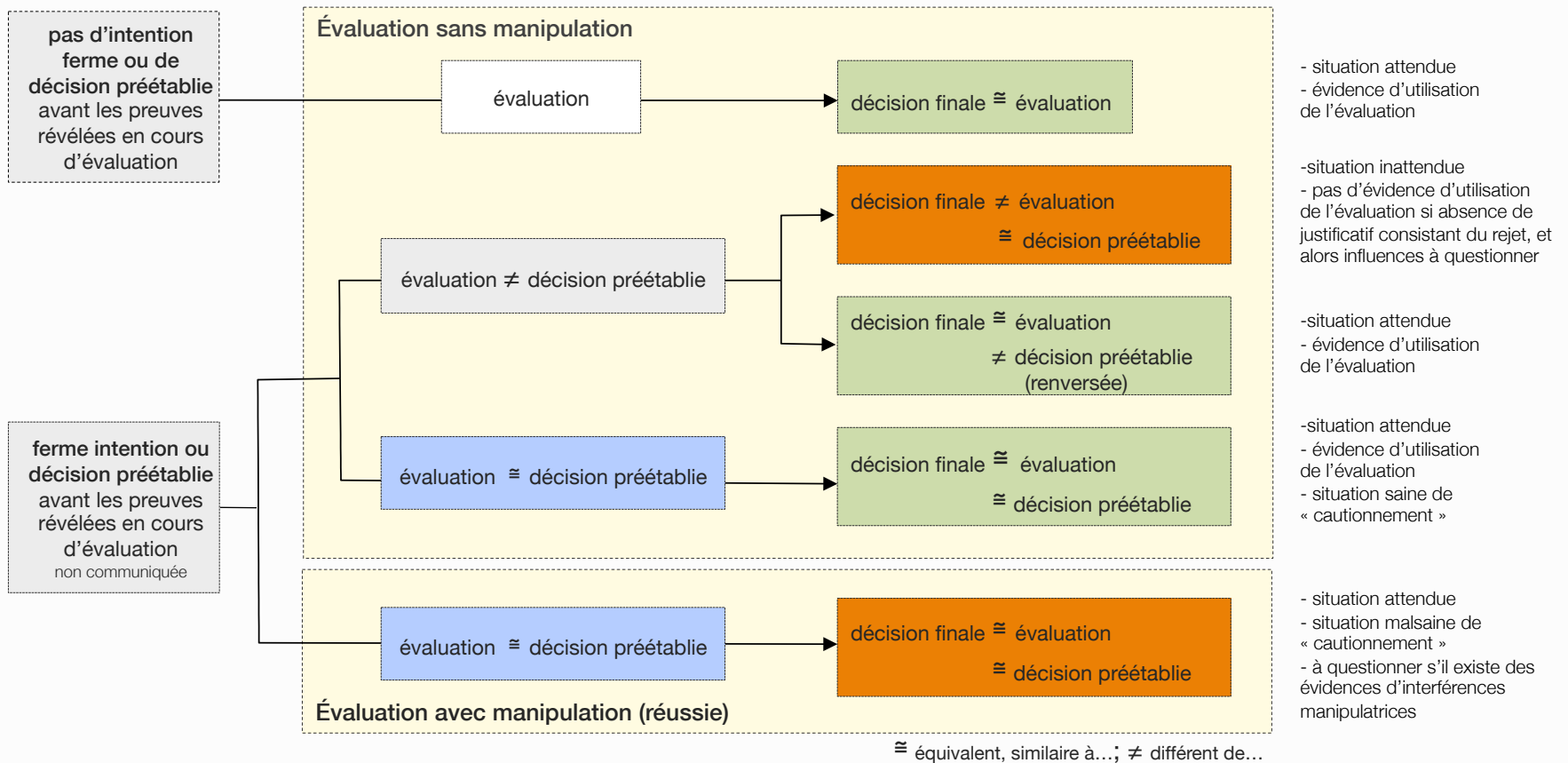
Plus spécifiquement, il n'y a un problème et une situation malsaine que s'il y a eu manipulation de la part des décideurs et/ou d'autres parties prenantes pour altérer l'intégrité de l'évaluation en intervenant pour biaiser les résultats de manière à favoriser des solutions qui ont leur préférence, plutôt que d'autres qui auraient normalement émergé si l'étude avait été réalisée dans les règles

En ce qui a trait à la problématique de la non-utilisation des évaluations pour la décision, il est important de réfléchir et trouver ce qui peut être fait non seulement pour limiter les cas de mise à l'écart des rapports, mais aussi pour limiter les cas plus subtiles de manipulation, y compris ces « petites manipulations » qui ont tendance à survenir plus fréquemment

→ en l'occurrence, les manipulations, et les biais qui en résultent, peuvent être de portée et de degré de dangerosité disparates, souvent circonscrits à des enjeux et questions spécifiques de l'évaluation (pertinence /bien-fondé, efficacité, efficience, optimisation des ressources, impacts et effets attendus et non attendus)

# 6. Types de situations d'utilisation non-utilisation typologie de base

Typologie logique et conformité non-conformité selon les correspondances entre...  
intention préalable – évaluation (recommandations) – décision



## 7. Types de situations d'utilisation non-utilisation critères de caractérisation

1 de 2

Degré de  
correspondance  
*évaluation* → *décision*

Le degré de correspondance <évaluation → décision> peut s'apprécier grossièrement selon le pourcentage de l'ensemble des recommandations du rapport qui sont acceptées, ou refusées avec justification, en tenant compte de l'importance relative à accorder à chacune selon l'enjeu concerné (pertinence, optimisation des ressources, efficacité, efficience, atteinte des objectifs..) et la portée de la recommandation (statut quo, changement marginal, modéré, important, drastique) / utilisation d'une grille de coefficients de pondération

→ ainsi le rejet non justifié ou l'ignorance d'une recommandation d'abandon (ou de révision profonde) du programme pour non-pertinence actuelle a plus de portée que le rejet non justifié ou l'ignorance d'une recommandation sur tel ou tel paramètre d'admissibilité ou d'aide financière - par exemple une recommandation pour sur la taille des PME admissibles

Degré de  
manipulation

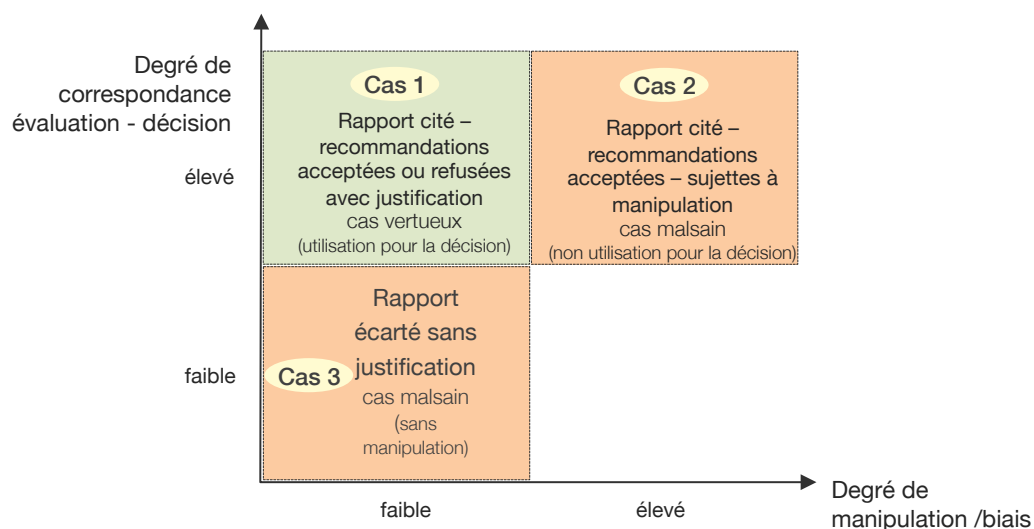
Le degré de manipulation peut s'apprécier selon le pourcentage des conclusions /recommandations acceptées du rapport qui ont été affectées par des manipulations, en tenant compte des mêmes facteurs de pondération que pour le degré de correspondance

# 7. Types de situations d'utilisation non-utilisation critères de caractérisation

2 de 2

Degré de correspondance *évaluation* → *décision* et degré de manipulation (exemple)

La conformité aux recommandations de l'évaluation n'est pas suffisante en soi

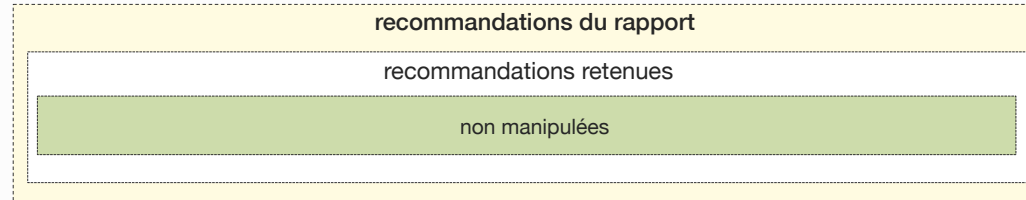


	Recommandation	coeff. de pondération	statut de la décision	degré de correspondance	manipulation	degré de manipulation
Cas 1 (presque sain, peu manipulé)	R1	0,50	R1 acceptée; D1 = R1	$1 \times 0,50 = 0,50$	non = 0	$0 \times 0,50 = 0$
	R2	0,25	R2 acceptée; D2 ≈ R2	$1 \times 0,35 = 0,25$	oui = 1	$1 \times 0,25 = 0,25$
	R3	0,25	R3 refusée avec justification; D3 ≠ R3	$1 \times 0,15 = 0,25$	non = 0	$0 \times 0,25 = 0$
		<b>1,00</b>		<b>1,00</b>		<b>0,25</b>
Cas 2 (malsain, fortement manipulé)	R1	0,50	R1 acceptée; D1 = R1	$1 \times 0,50 = 0,50$	oui = 1	$1 \times 0,50 = 0,50$
	R2	0,25	R2 acceptée; D2 ≈ R2	$1 \times 0,35 = 0,25$	oui = 1	$1 \times 0,25 = 0,25$
	R3	0,25	R3 refusée avec justification; D3 ≠ R3	$1 \times 0,15 = 0,25$	non = 0	$0 \times 0,25 = 0$
		<b>1,00</b>		<b>1,00</b>		<b>0,75</b>
Cas 3 (malsain, rapport quasi tabletté)	R1	0,50	R1 ignorée; R1 = #	$0 \times 0,50 = 0$	non = 0	$0 \times 0,50 = 0$
	R2	0,25	R2 acceptée; D2 ≈ R2	$1 \times 0,25 = 0,25$	non = 0	$0 \times 0,25 = 0$
	R3	0,25	R3 ignorée; R3 = #, il existe D3' ≠ R3	$0 \times 0,25 = 0$	non = 0	$0 \times 0,25 = 0$
		<b>1,00</b>		<b>0,25</b>		<b>0,00</b>

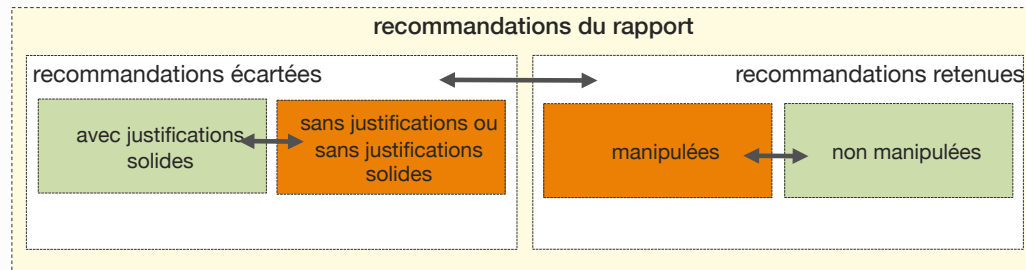
# 8. Types de situations d'utilisation non-utilisation variété et occurrence

1 de 2

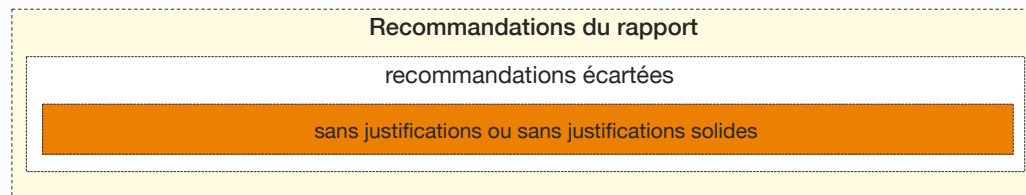
Où se  
retrouvent les  
situations  
rencontrées?  
Lesquelles  
posent  
problèmes et  
doivent être  
contrôlées?



cas extrême de  
pleine utilisation  
pour la décision



cas intermédiaire



cas extrême de  
non-utilisation  
pour la décision  
(rapport ignoré,  
écarté, tabletté)

# 8. Types de situations d'utilisation non-utilisation variété et occurrence

cas extrêmes de pleine utilisation pour la décision

Où se retrouvent les situations rencontrées?

→ surtout des cas intermédiaires\*

Lesquelles posent problèmes et doivent être contrôlées?

Cas extrêmes de non-utilisation pour la décision (rapport ignoré et écarté, manipulé)

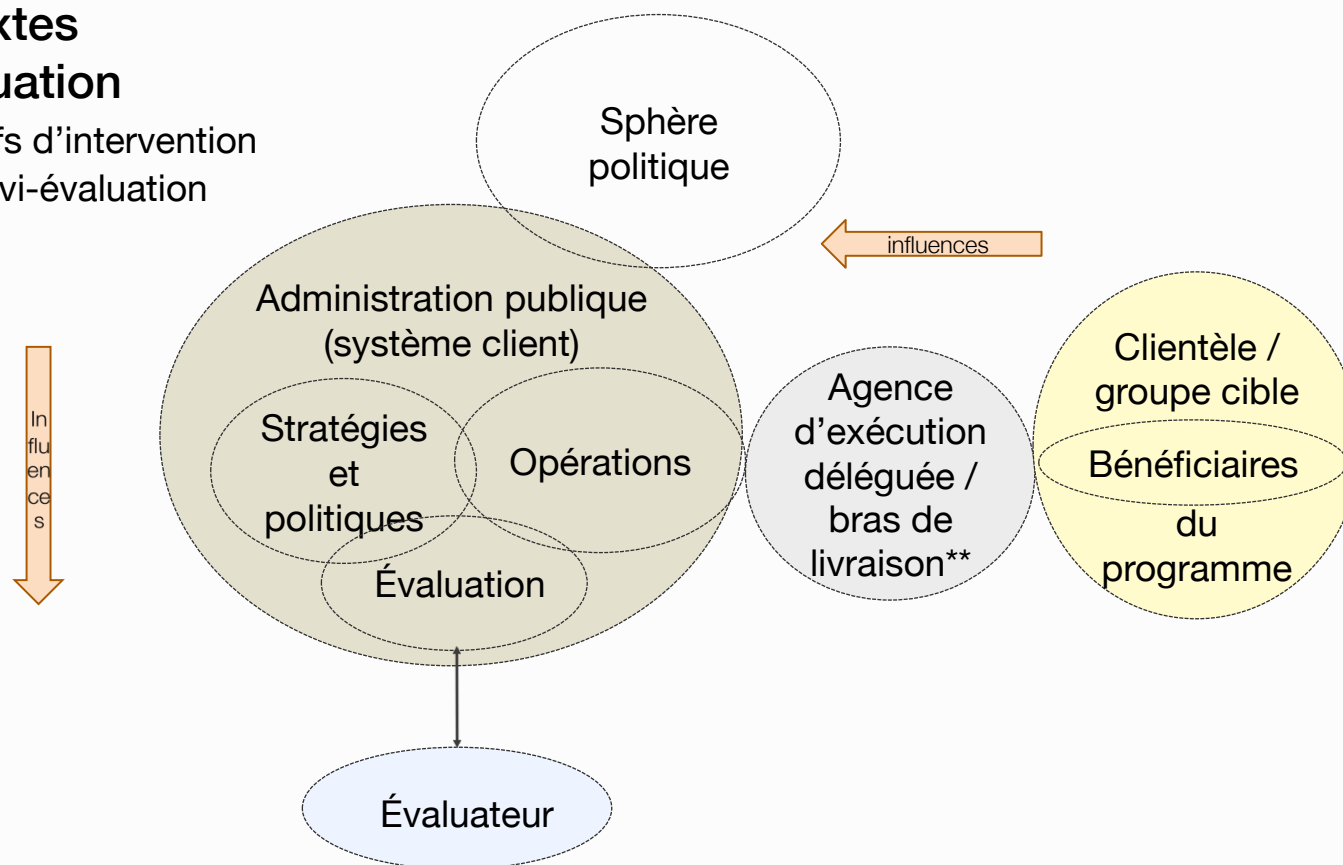




## 9. Cartographie des acteurs et éléments d'influence 1 de 3

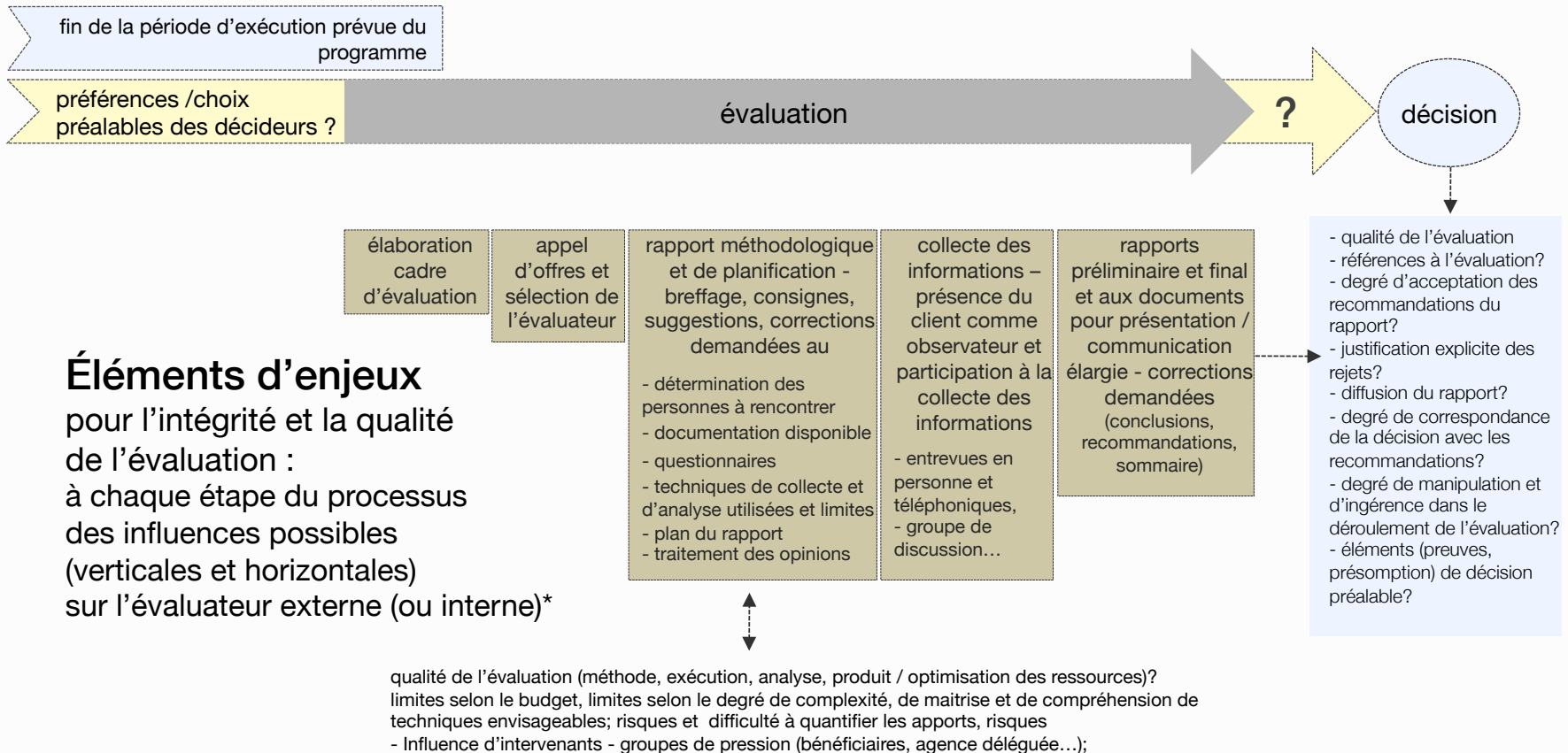
### Contextes d'évaluation

dispositifs d'intervention et de suivi-évaluation



Les acteurs et aspects d'influence varient selon les contextes institutionnels, les types de dispositifs organisationnels et de gestion – quelques exemples ici et à l'international\*

# 9. Cartographie des acteurs et éléments d'influence 2 de 3



## 9. Cartographie des acteurs et éléments d'influence

3 de 3

Cas 1: Canada	- programme « parachuté » (sphère politique) – réticences bureaucratie – recommandation d'exclusion d'un des partenaires /agence d'exécution (elle-même une créature de l'organisation commanditaire) pour non compétence dans la fonction à remplir – pressions – abandon des programmes (recours à un autre type d'aide)
Cas 2: Canada	- utilisation d'une évaluation dans la révision d'une formule d'aide soumise aux bénéficiaires - résistance des « perdants » à la modification proposée (groupe minoritaire agents profitant de l'aide de façon non conforme à l'intention et aux objectifs du programme – changements proposés mis en « sommeil »
Cas 3: Canada	- programme avec bénéficiaires aux commandes de l'agence d'exécution – le consensus obtenu sur le programme dans le milieu n'est pas gage d'une optimisation des ressources (selon le poids des acteurs d'influence dans le secteur)
Cas 4: International	- tentative d'influencer de la part du bras opérationnel du commanditaire (rencontres, résultats et recommandations), notamment en faveur de l'octroi d'une aide budgétaire au pays dans un contexte inapproprié – utilisation par le consultant des évidences factuelles fournies par le FMI et des informations sur le rejet de l'aide budgétaire par les autres partenaires financiers internationaux pour gagner du temps et faire valoir la solution
Cas 5: International	- évaluation d'un dispositif global d'intervention en DSP (exportations) – programme greffé hors structures administratives, en écart avec les orientations de l'aide au développement depuis la Déclaration de Paris sur l'Efficacité de l'aide (2005) – exclusion de l'enjeu du bien-fondé du modèle d'intervention dans l'évaluation – entente de reconduction préétablie en le partenaire financier international et le gouvernement du pays
Cas 6: International	- le cas d'Haiti – un système d'évaluation encore totalement « externe » (via les Partenaires techniques financiers internationaux)
Cas 7: International	- les conditions requises – cas de l'évaluation des systèmes de suivi-évaluation des Cadres stratégiques de Lutte contre la pauvreté dans 5 pays d'Afrique de l'Ouest

# 10. Réponses en faveur d'une meilleure utilisation

Où diriger les efforts pour changer la situation?

1 de 4

1. l'approche administrative, directive

- Historiquement, observation d'une forte dynamique d'extension de la fonction d'évaluation au sein des administrations et autres organisations  
Dynamique qui s'est exprimée sur le plan quantitatif: il y a plus de services et de personnel dédiés et plus de « production » de rapports d'évaluation ... mais pas nécessairement un bon arrimage aux processus de décision  
→ l'activité d'évaluation est appelée à consolider son intégration dans les systèmes et processus de gestion et de décision
- Pour cela, il est nécessaire de développer une stratégie d'intervention sur plusieurs fronts. Une voie est l'approche administrative: promouvoir (recommander) l'inscription de l'utilisation des évaluations réalisées (l'obligation de les considérer) dans les directives, manuels de procédures ou d'opération, et description des responsabilités - obligation de donner les raisons des recommandations écartées
- Sur le plan de l'applicabilité, on peut s'attendre à la persistance d'une résistance de la part des décideurs pour se réserver, par précaution, des marges de manœuvre discrétionnaires suffisantes

## 10. Réponses en faveur d'une meilleure utilisation

Où diriger les efforts pour changer la situation?

2 de 4

1. l'approche administrative (suite)

Aussi, il peut être justifié selon certains contextes d'intervention, enjeux et objets, de limiter la diffusion, c'est-à-dire la transparence vis-à-vis de certains acteurs

2. l'approche participative, incitative

L'approche de l'évaluation participative peut être très appropriée pour favoriser l'utilisation de l'évaluation dans la décision sous plusieurs aspects...

- compréhension et appropriation de la démarche
- fonctionnalité du système d'information (capacité de faire sortir les données primaires), reconnaissance des indicateurs et des résultats
- adhésion et mobilisation en faveur de la mise en œuvre des recommandations à travers la construction de consensus

Toutefois, cette approche a aussi ses limites d'application...

... en particulier pour questionner la pertinence du programme et l'efficacité du dispositif organisationnel, selon les intérêts des organismes d'exécution et les participants bénéficiaires impliqués dans l'évaluation

Par exemple, il se peut que l'amélioration du programme passe par un réarrangement du dispositif organisationnel qui devrait faire intervenir une coalition d'acteurs favorables au changement qui ne correspond à l'ensemble du groupe d'agents formés par les parties prenantes actuelles: ce n'est pas parce qu'il y a un consensus que la solution efficace émerge

## 9. Réponses en faveur d'une meilleure utilisation

Où diriger les efforts pour changer la situation?

3 de 4

3. cibler  
l'amélioration de  
la qualité

- Le manque de qualité, en particulier pour l'évaluation des impacts, mine la crédibilité\*
- Il donne prise à un rejet justifié du rapport d'évaluation (de ses conclusions et recommandations) si le commanditaire veut éviter de donner prise à des critiques externes ou bien, tout simplement, s'il veut se défaire de conclusions qui ne font pas son affaire
  - cela dit, le commanditaire peut éventuellement s'accommoder d'une qualité défailante et utiliser l'évaluation comme outil de promotion
- Inversement, si la qualité n'assure pas l'utilisation, elle tend par contre à mieux protéger cette utilisation. On peut raisonnablement s'attendre à ce qu'une augmentation de la qualité moyenne se traduise par une plus grande utilisation des études dans les processus de décision\*\*
- Aussi, l'amélioration de la qualité des évaluations est une cible intéressante : elle touche une raison de la non-utilisation sur laquelle les évaluateurs peuvent avoir prise et c'est une visée qui appelle l'intervention de la profession pour mieux définir et faire connaître ce qui fait la qualité de l'évaluation selon les situations

# 10. Réponses en faveur d'une meilleure utilisation

Où diriger les efforts pour changer la situation?

4 de 4

3. cibler  
l'amélioration de la  
qualité (suite)

Il y a d'autres forces que les évaluateurs - dans les appareils bureaucratiques, dans la sphère politique, dans les médias et dans le monde académique - pour promouvoir légitimement l'utilisation des évaluations dans la prise de décision

... mais dans ces milieux et celui du conseil, les évaluateurs sont appelés à jouer un rôle plus particulier en ce qui a trait:

- à la promotion de la qualité des évaluations
- à la définition des éléments qui la font et permettent d'en juger
- ainsi qu'au niveau de la diffusion des aspects méthodologiques de la qualité

C'est le principal défi

# 11. Réponses en faveur d'une meilleure utilisation qualité technique

1 de 2

La qualité de l'évaluation est en grande partie tributaire d'une méthodologie appropriée: les évaluations d'impact

Certaines techniques sont mal connues et pas faciles à expliquer ... et elles peuvent coûter plus cher: un manque de connaissance, de demande et de disposition d'acceptation pour l'utilisation de certaines techniques plus complexes ...par exemple, pour les évaluations d'impact en ce qui a trait aux méthodes quasi-expérimentales de correction des biais de sélection. Les termes de référence et les budgets peuvent d'emblée éliminer la possibilité d'utiliser certaines (en plus des cas où l'information est défailante – pas de ligne de base)

- il est possible que cela procède de choix délibérés (en toute connaissance des méthodes disponibles et de leur usager) ) ou de contraintes effectives au niveau des commanditaires /clients
- mais, il y a aussi d'expérience bien des cas où certaines connaissances techniques sont défailantes; alors, il peut être utile de poursuivre le efforts de sensibilisation et de formation



# 11. Réponses en faveur d'une meilleure utilisation qualité technique

2 de 2

La qualité de l'évaluation est en grande partie tributaire d'une méthodologie appropriée: d'autres faiblesses à éliminer

Hormis les techniques complexes servant à la mesure d'impact (et à tenter de solutionner les difficultés d'attribution), nombre d'évaluations de programmes socio-économique se limitent à présenter des analyses quantitatives et qualitatives élémentaires sur d'autres enjeux et questions d'évaluation que l'impact. Il s'agit de traitements de premier niveau qui n'exploitent pas suffisamment le potentiel des informations /données disponibles (analyse des distributions, analyse des cohortes, risques, croisement de données, comparaison de données contextuelles et de résultats de programmes ..)

Il n'y a pas nécessairement « d'appétit » du client et de l'évaluateur pour faire plus, mais il y a là tout un champ potentiel important pour promouvoir l'amélioration de la qualité

Les évaluations peuvent être rejetées pour deux raisons contradictoires: (a) parce que trop simples et d'apparence pas suffisamment sérieuse techniquement pour être crédibles et (b) d'apparence très sérieuse, mais trop compliquées techniquement pour être bien comprises et utilisables\*

## 12. Réponses en faveur d'une meilleure utilisation récapitulatif

1 de 1

Situation répréhensible (évaluation ou éléments d'évaluation « non utilisés pour la décision » ou « non utilisables » )	Visée, objectif	Moyen
Rapport ou partie des recommandations écartées sans justifications solides	Éliminer les possibilités d'élimination sans justifications solides	Gouvernance administrative Qualité des évaluations Approche participative si approprié
Tout ou partie des recommandations du rapport affecté par des manipulations	Éliminer les possibilités et neutraliser les tentatives de manipulation	Gouvernance administrative Diffusion et connaissance des bonnes méthodes, techniques et pratiques
Qualité de l'évaluation défailante en tout ou partie	Promouvoir la qualité des évaluations	Développer des lignes directrices /normes de qualité  Faire connaître plus largement ces lignes directrices /normes de qualité, les techniques quantitatives et qualitatives et les théories sous-jacentes des programmes auprès des personnels des organes d'évaluation des commanditaires des évaluations et des évaluateurs, des organismes de développement ... et des évaluateurs (attention vers les situations en déficit d'information et complexes, attention aux analyses plus poussées pas seulement pour l'impact et l'attribution) - professionnalisation

Fin de la présentation - merci

Période de questions