

# Briser le moule

Approches alternatives de suivi et d'évaluation

Neil Dillon



**SUIVI ET  
ÉVALUATION**

 **ALNAP**

---

ALNAP est un réseau mondial d'ONG, d'organisations des Nations Unies, de membres du Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, de donateurs, d'universitaires, de réseaux et de consultants qui s'emploie à améliorer l'action humanitaire en renforçant l'apprentissage.

**[www.alnap.org](http://www.alnap.org)**

#### **À propos des auteurs**

Neil Dillon est Chargé de recherche à ALNAP.

#### **Remerciements**

L'auteur souhaite remercier les individus qui ont donné de leur temps pour relire et corriger les épreuves de ce travail de recherche. Les avis et commentaires de Bridge Dillon (DFID), Nicola Giordano (ACF) et Leni Wild (ODI) ont été un soutien inestimable. Au sein du secrétariat d'ALNAP, merci à Amelie Sundberg pour son engagement sans faille et ses discussions au sujet des idées sur lesquelles repose ce travail. Merci également à John Mitchell et Alice Obrecht pour le temps qu'ils ont consacré à la relecture de la première ébauche et pour leurs commentaires et réflexions au cours de la phase de recherche.

Merci également à l'excellente équipe de communication, Maria Gili, Tim Harcourt-Powell et Cara Casey-Boyce pour leur travail approfondi sur ce document et les animations connexes. Enfin, merci à Catriona Foley et Charlotte Skinner qui ont contribué à la recherche en matière d'organisation logistique pour les voyages de recherche et les ateliers, sans lesquels ce rapport n'aurait pas été possible.

#### **Suggestion de citation**

Dillon, N. (2019) *Briser le moule : Approches alternatives de suivi et d'évaluation*. Document d'ALNAP. Londres : ODI/ALNAP.

ISBN : 978-1-910454-91-6

© ALNAP/ODI 2019. Cette œuvre est sous licence Creative Commons Attribution-Non commerciale (CC BY-NC 4.0).

Conception de Soapbox , [www.soapbox.co.uk](http://www.soapbox.co.uk)  
Mise en page de Cara Casey-Boyce  
Révision de Joanna Fottrell  
Édition bibliographique de Renée Goulet

#### **Image de couverture**

Références photographiques : OCHA/Dan DeLorenzo.

# Table des matières

<b>Introduction</b>	<b>3</b>
<b>Processus et méthode</b>	<b>6</b>
<hr/>	
<b>1 Décomposer les arguments pour l'innovation</b>	<b>9</b>
1.1 Timing	9
1.2 Flexibilité	11
1.3 Perspectives	13
<hr/>	
<b>2 Quelles formes peut prendre l'innovation ?</b>	<b>17</b>
2.1 Timing : approches intégrées, pluri-annuelles et développementales	17
2.2 Flexibilité : Évaluation développementale	23
2.3 Perspectives : Systèmes et méthodes tenant compte de la complexité	27
<hr/>	
<b>3 Conclusion</b>	<b>37</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>39</b>

## Abréviations et acronymes

<b>ABM</b>	Modèles à base d'agents
<b>ALNAP</b>	Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action (Réseau actif d'apprentissage pour la redevabilité et la performance dans l'action humanitaire)
<b>ARS</b>	Analyse des réseaux sociaux
<b>CSH</b>	Heuristique des systèmes complexes
<b>DEPA-MERL</b>	Developmental Evaluation Monitoring, Evaluation, Research and Learning (Suivi, évaluation, recherche et apprentissages en évaluation développementale)
<b>DFID</b>	Department for International Development (département du gouvernement britannique en charge du développement international) (UK)
<b>DS</b>	Dynamique des systèmes
<b>ETR</b>	Évaluation en temps réel
<b>HOME</b>	Home-based Outreach Chronic Disease Management Exploratory study (étude de gestion préliminaire locale de sensibilisation aux maladies chroniques)
<b>OCDE-CAD</b>	Organisation de Coopération et de Développement
<b>S&amp;E</b>	Suivi et évaluation Économiques – Comité d'aide au développement
<b>UNHCR</b>	United Nations High Commissioner for Refugees (Haut-Commissariat des Nations unies pour les réfugiés)
<b>USAID</b>	United States Agency for International Development (Agence des États-Unis pour le développement international)
<b>ZAP</b>	Zambia Accountability Programme (Programme de redevabilité de Zambie)

## Légende des éléments graphiques

### Icônes



Exemple pratique



Bibliographie recommandée

# Introduction

Un document exploratoire récent d'ALNAP a constaté que l'utilisation majeure des informations générées par les systèmes de suivi de nombreuses agences humanitaires consistait à compiler des rapports à l'intention des donateurs (Warner, 2017). L'utilisation de ces mêmes informations pour appuyer des prises de décision au niveau du projet et des supports pédagogiques peut parfois même sembler secondaire. Pour certains il ne s'agit pas vraiment d'une surprise. Les systèmes de suivi et d'évaluation (S&E) traditionnels ont souvent été critiqués pour se focaliser davantage sur la redevabilité des donateurs que sur les types de réflexion et d'apprentissage susceptibles d'améliorer la prise de décision au niveau des projets (Ramalingam et al., 2019). Cela répond aux préoccupations de longue date concernant l'utilisation limitée des systèmes d'évaluation tant au sein du secteur de l'humanitaire (Hallam et Bonino, 2013) qu'à l'extérieur de celui-ci (Patton, 2008 ; Raimondo, 2018). Cela reflète des questions plus générales concernant quand et comment les éléments de preuve, sous toutes leurs formes, sont utilisés concrètement dans la prise de décision (Tanner, 2016 ; Powell et al., 2019).

En réalité, la question de la manière dont le S&E est, ou peut être utilisé n'est pas si simple. Tout comme les systèmes d'apprentissages et de prise de décision qui peuvent être formels ou informels (Tanner, 2016), l'utilisation des éléments de preuve peut être directe ou indirecte, explicite ou implicite (Raimondo, 2018). Nous pouvons envisager l'utilisation en termes d'impact mécanique : une lecture de rapport découlant sur une prise de décision. Nous pouvons également penser en termes d'apprentissage et d'acquisition de connaissances plus étendus sur le long terme (Borton et al., 2018), qui pourront avoir un impact sur les décisions futures de différentes manières plus complexes et plus subtiles. Cela est d'autant plus pertinent dans le secteur humanitaire, où les connaissances tacites (les leçons durement acquises à partir de l'expérience, filtrées par les croyances, les instincts et les structures de valeurs des travailleurs humanitaires individuels) jouent un rôle primordial (ALNAP, 2003).

Nous sommes confrontés à une demande croissante d'améliorer notre compréhension des manières dont les systèmes de S&E peuvent alimenter cette base de connaissances tacites, et influencer la prise de décision et les apprentissages sur la durée au niveau du projet. Cela est dû en partie à l'intérêt croissant pour de nouvelles approches plus flexibles de conception et de mise en œuvre des programmes. La « gestion adaptative » est une approche de l'action humanitaire pour laquelle aucune quantité d'informations au cours de la conception du projet ne sera jamais assez bonne, signifiant que l'on ne peut se fier qu'à l'analyse et à l'adaptation continue pour qu'un projet réponde au contexte local, en modifiant les besoins et en faisant évoluer les connaissances au fur et à mesure du déploiement du projet (Booth et al., 2016 ; Ramalingam et al., 2019 ; Obrecht, 2019).

Pour mieux s'harmoniser avec les approches de gestion adaptatives, Simister (2018a ; b ; c) et O'Donnell (2016) argumentent que les systèmes de S&E doivent présenter davantage de flexibilité pour pouvoir assumer les modifications intentionnelles de projet au cours de la mise en œuvre. Giordano (2017) et Rogers (2017) ajoutent que ces systèmes doivent également pouvoir soutenir des modifications de programme en continu en s'adaptant à des cycles rapides de planification, de suivi et d'apprentissages. Cela suggérerait d'intégrer complètement le S&E au sein des équipes de planification et de mise en œuvre et de procurer des informations contribuant à encourager une expérimentation continue, un test, et un re-test des approches étant donné que les situations évoluent pendant la mise en œuvre des activités du programme.

Certaines organisations ont commencé à envisager des options permettant de répondre à ce besoin. Le programme Global Learning for Adaptive Management (Apprentissages globaux pour la gestion adaptative) (GLAM) identifie actuellement des approches de gestion adaptative innovantes reposant sur les éléments de preuves (Wild et Ramalingam, 2018). Le Response Innovation Lab (Laboratoire d'innovation pour la réponse) (RIL) a développé une boîte à outils comprenant des recommandations pour l'innovation spécifiquement adaptées pour le S&E (RIL, 2018). Et l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) a publié un document sur le S&E en connaissance de la complexité dans le cadre de l'approche de son programme Collaboration, apprentissage et adaptation (USAID, 2016). Il sera intéressant de voir la manière dont ces approches évoluent au cours des cinq prochaines années et de constater dans quelle mesure elles seront choisies et mises en œuvre au sein du secteur humanitaire.

---

**« Nous sommes face à une demande croissante d'améliorer notre compréhension vis-à-vis de la manière dont les systèmes de S&E peuvent alimenter la base de connaissances tacites du secteur humanitaire, et influencer la prise de décision et les apprentissages sur la durée au niveau du projet. »**

Les spécialistes du S&E dans des secteurs aussi divers que la santé, l'éducation et l'innovation sociale ont été confrontés à des problèmes similaires depuis déjà un certain temps. Des approches telles que l'évaluation réaliste, l'outcome harvesting (la récolte des indices), l'évaluation développementale, la méthodologie des systèmes souples et autres ont été mis à l'essai et utilisés dans une gamme de différents contextes depuis la fin des années 1990. Il sera quasiment impossible d'apporter des innovations similaires au S&E humanitaire sans pour cela dépasser un certain nombre de difficultés liées à la manière de procéder actuelle, même si le coût de persévérer avec le S&E « traditionnel » est tout aussi problématique. Il est donc important de réfléchir en termes de possibles et pas du contraire.

La quantité d'évaluations au niveau du projet dans le secteur humanitaire a significativement augmenté sur les 20 dernières années (Darcy et Dillon, 2019). Cependant l'impact de ce travail sur la prise de décision a été remis en cause à de multiples reprises (Sandison, 2006 ; Hallam et Bonino, 2013). Le status quo soulève donc des questions au sujet de la rentabilité de l'évaluation au niveau du projet.

À certains égards, la demande de S&E « prêts à adapter » reflète les fréquentes inquiétudes concernant les résultats attendus par de bons systèmes de S&E. Notre hypothèse est qu'en partageant les apprentissages et les exemples de réussites obtenus à partir des approches les plus innovantes du marché, nous pourrions améliorer l'utilisation potentielle des systèmes de S&E pour la prise de décisions et les apprentissages en temps réel au niveau du projet.

Ce document examine une gamme d'innovations de S&E qui sont spécifiquement conçues pour procurer des intrants pour la prise de décision itérative continue et les apprentissages au niveau du projet. Il identifie trois domaines clef pour l'innovation potentielle : 1) le timing de la provision de données de S&E ; 2) la flexibilité des cadres de S&E pour pouvoir évoluer en fonction des modifications du programme ; et 3) les approches visant à intégrer diverses perspectives concernant la mise en œuvre du projet de manière significative. Il examine ensuite différentes approches actuellement utilisées dans chacun de ces trois domaines avec une série « d'exemples pratiques », étudiant les principales leçons acquises. Enfin, ce document abordera les opportunités et difficultés majeures liées à l'application et à l'intensification de l'utilisation de ces approches au sein du secteur humanitaire.



Références photographiques : OSOCC.

## Processus et méthode

Ce document s'inscrit dans une série de produits de recherche développés par le secrétariat d'ALNAP sur le suivi de l'action humanitaire. La série a débuté par un document exploratoire qui décrit les pratiques actuelles et les défis associés (Warner, 2017). Ces travaux ont permis d'identifier toute une gamme de domaines à améliorer au sein des systèmes de suivi observés. En 2017/2018, le secrétariat d'ALNAP a consulté ses membres pour sélectionner les défis critiques devant faire l'objet de recherches plus approfondies. Quatre problématiques ont été identifiées :

- La capacité limitée à mesurer les résultats de manière significative.
- Les contraintes de capacité concernant la saisie et l'utilisation de données qualitatives par les équipes de suivi.
- L'absence d'outils permettant de partager les bonnes pratiques de suivi au sein des organisations et entre ces dernières.
- L'utilisation limitée des informations de suivi et d'évaluation à l'appui de la prise de décision d'un projet et des apprentissages.

Chacune de ces problématiques a été examinée plus en profondeur avec des composantes de recherche indépendantes. Les résultats et les ressources connexes sont disponibles sur le site Web d'ALNAP à l'adresse [alnap.org/me](http://alnap.org/me).



Références photographiques : Edward Echwalu/ECHO.



Le présent document aborde le dernier de ces quatre défis. Il repose sur les leçons mises à disposition par les membres d'ALNAP par le biais d'un document d'engagement et d'une consultation avec le Forum Communauté de pratique sur l'évaluation humanitaire d'ALNAP ; des entretiens exploratoires avec des informateurs clef dans les secteurs du développement et humanitaire ; et une étude littéraire de plus de 60 documents sélectionnés dans les revues spécialisées, les publications académiques, les notes de pratiques de S&E et dans la littérature « grise » issue des secteurs humanitaires et du développement. Les données collectées se concentraient sur :

- La collecte d'exemples d'approches de S&E « non traditionnelles » concrètement appliquées aux secteurs humanitaires, du développement et de l'innovation sociale.
- L'identification des leçons tirées de chaque approche par les équipes de S&E, les commanditaires et les utilisateurs.
- L'identification des défis et des opportunités pour l'application au sein du secteur humanitaire.

Le document présente, en premier lieu, les approches de S&E « non-traditionnelles » et ce qu'elles comportent, en se concentrant sur trois domaines de préoccupation : 1) timing, 2) flexibilité et 3) perspectives. En second lieu, le document étudie une sélection d'approches non-traditionnelles visant à dépasser les défis dans ces trois domaines. Ces examens comprendront des résumés de chaque approche, expliqueront en quoi elles pourront être utiles et tiendront compte des défis et des opportunités de leur application au S&E humanitaire.

Ces examens sont étayés par sept « exemples pratiques » de la manière dont ces outils ont été utilisés à ce jour et par des ressources pertinentes pour les lecteurs qui souhaitent approfondir leurs connaissances. Enfin, le document apporte des éléments de conclusion sur la manière dont les organisations humanitaires pourraient faire avancer ces approches non-traditionnelles dans leurs pratiques futures.



Références photographiques : Edward Echwalu/ECHO.



# **Décomposer les arguments pour l'innovation**

# 1 Décomposer les arguments pour l'innovation

Les demandes d'innovation des systèmes de S&E pointent toutes vers un besoin d'amélioration de leur utilité dans la prise de décision et les apprentissages au niveau du projet. Ces demandes se recoupent typiquement dans les systèmes de suivi et les systèmes d'évaluation. L'un des thèmes majeurs présent dans toutes les innovations décrites plus bas est le désir d'appliquer plus souvent la pensée évaluative aux réalités de la prise de décision et des apprentissages au niveau du projet. Cela illustre la perception d'un besoin de mesure simultanée et d'évaluabilité des processus et des résultats du projet en temps réel. Certains auteurs ont avancé qu'il serait bénéfique de repenser la division entre les fonctions de mesure (suivi) et d'évaluabilité (évaluation) (O'Donnell, 2016 ; Green, 2018). Pour cette raison, le document examinera les innovations de S&E s'inspirant des trousseaux à outils évaluatives pouvant toutefois être appliquées aux tâches quotidiennes de suivi et de mesure.

La décomposition des arguments pour l'innovation du S&E indique trois domaines de changement distincts : **timing**, **flexibilité** et **perspectives**.

## 1.1 Timing

L'un des thèmes communs au sein des derniers arguments pour l'innovation du S&E est la nature fluide et continue de la prise de décision (Tanner, 2016 ; Powell et al., 2019 ; Ramalingam et al., 2019). Les partisans de la gestion adaptative, notamment, envisagent la prise de décision comme un processus continu dans l'intégralité de la mise en œuvre d'un projet ou d'un programme. Cela comporte des implications évidentes vis-à-vis du timing des produits de preuves visant à influencer les décisions liées au programme :

La programmation adaptative est typiquement caractérisée par des points décisionnels multiples à différentes fréquences. Elle consiste à combiner des mécanismes de rétroactions plus rapides avec ceux qui comportent des calendriers à plus longue échéance. Les processus de monitoring, d'examen et d'apprentissage, l'évaluation de processus, l'évaluation développementale et les méthodes d'évaluation en temps réel doivent être pris en considération et combinées de manière intelligente pour répondre aux différents besoins. Ramalingam et al. (2019 : 6)

On pourrait évidemment argumenter que toute action humanitaire requière une quantité non négligeable de prise de décision en continu et de correction de trajectoire ne serait-ce que pour produire le moindre résultat dans le chaos de la crise humanitaire. En réalité la difficulté d'aligner les cycles d'évaluation et de prise de décision constitue l'une des raisons pour lesquelles le respect des délais fait partie des facteurs cités dans la sous-utilisation des évaluations (Hallam et Bonino, 2013). Cette difficulté a vu le jour il y a dix ans lors du développement des outils d'évaluation en temps réel (ETR) (Cosgrave et al., 2009) et reste un thème récurrent des dernières demandes d'augmentation des investissements des ETR (Schenkenberg, 2018).

Mais la demande d'outils de S&E convenant à la nature continue de la prise de décision itérative dépasse le besoin d'augmenter la fréquence d'examen de la progression. Il est nécessaire de pouvoir disposer d'une gamme d'outils d'information offrant davantage qu'une appréciation de moments distincts du cycle du projet mais permettant plutôt de bénéficier d'un flux d'informations continu sur les performances du projet et leur pertinence vis-à-vis des besoins.

**« ...la demande d'outils de S&E convenant à la nature continue de la prise de décision itérative dépasse le besoin d'augmenter la fréquence de l'examen de la progression... »**



Références photographiques : Omar Abdisalan/UN Photo.

## 1.2 Flexibilité

La prise de décision et les apprentissages itératifs en continu impliquent de pouvoir réagir aux changements en fonction des fluctuations du contexte et de la progression de la mise en œuvre. L'amplitude de cette réactivité est essentielle, tout comme les hypothèses qui y sont liées. Obrecht (2019) présente cinq domaines de flexibilité dans le cas de projets déployant intentionnellement des approches de gestion adaptatives : l'acheminement, le ciblage, le produit fourni, le service apporté et la stratégie suivie. O'Donnell (2016 : 3) explique clairement que les programmes adaptatifs partent d'une « hypothèse d'incertitude vis-à-vis des éléments susceptibles de répondre au défi », qui sont ensuite « caractérisés par une approche flexible comportant des tests, du suivi, des rétroactions et surtout, l'application de corrections de trajectoire si nécessaire ».

Cela comporte des implications significatives. Cela signifie que les systèmes de S&E doivent être efficaces sur au moins trois points :

### 1. Répondre à une adaptation de grande amplitude et de nature continue :

Le S&E prêt à adapter doit être compatible avec des modifications de projet significatives et continues. Cela implique de fournir des informations de performance et d'évaluabilité même lorsque les objectifs du projet dévient par rapport à la logique d'intervention d'origine. L'évaluation d'un projet uniquement par rapport aux résultats escomptés dans les documents de conception d'origine limitera l'utilisation potentielle des produits pour la prise de décision et l'apprentissage continu (Obrecht avec Bourne 2018 ; Obrecht, 2019). La flexibilité est donc nécessaire au sein même des systèmes de S&E.

Il est cependant difficile de s'adapter aux changements opérationnels, programmatiques et stratégiques tout en maintenant la distance critique nécessaire pour évaluer les performances de manière rigoureuse. Il est donc essentiel d'équilibrer les besoins d'adaptation et de rigueur pour disposer d'un système de S&E visant à procurer des intrants utiles aux processus de gestion adaptative (Ramalingam et al., 2019).

### 2. Soutenir l'adaptation sur l'intégralité du projet en posant des questions et en fournissant des informations de manière adéquate :

Les systèmes de S&E doivent encourager activement l'adaptation au sein de la programmation. Lors d'un atelier portant sur la capacité d'adaptation et la flexibilité, animé par le secrétariat d'ALNAP en septembre 2018, les participants ont discuté du besoin de promouvoir et d'encourager les modifications aux programmes. O'Donnell (2016) met en avant les caractéristiques de gestion adaptative suivantes : les incertitudes vis-à-vis de ce qui peut fonctionner au cours de la conception de projet initiale, la volonté de corriger la trajectoire pendant la mise en œuvre ; la volonté d'adapter les tactiques et la stratégie sur la durée ; et la mise en place d'essais séquentiels et d'expérimentations multiples. La rhétorique concernant la gestion adaptative redéfinit délibérément le rôle des équipes de programme en tant qu'innovateurs et expérimentateurs par opposition aux dirigeants. Cela indique un besoin d'apprentissage et d'évaluation continus (Valters et al., 2016). Cela reflète aussi les besoins identifiés par les évaluateurs de l'innovation sociale pour des approches capables de mesurer les résultats en temps réel, de remettre en causes les hypothèses initiales, de résoudre les incertitudes initiales et d'avancer vers un processus de co-création entre le programme et les équipes de S&E (Lam et Shula, 2014).

“

**La prise de décision  
et les apprentissages  
itératifs en continu  
impliquent de pouvoir  
réagir aux changements  
en fonction des  
fluctuations du contexte  
et de la progression de  
la mise en œuvre.**

”

- 3. Évaluer l'adaptation en analysant la qualité de la prise de décision derrière celle-ci et ses résultats.** Les systèmes de S&E prêts à adapter doivent être capables de supporter des jugements de valeur concernant le processus adaptatif en tant que tel. Si les corrections de trajectoire et les modifications stratégiques au sein de la programmation sont intrinsèques à l'action humanitaire, elles doivent donc également faire partie du sujet de l'évaluation humanitaire. L'analyse de la qualité de la prise de décision dans un programme itératif relativement rapide peut néanmoins être difficile :

Pour commencer il est important de renforcer et de faire preuve de transparence vis-à-vis des types et de la qualité des éléments de preuve utilisés pour la prise de décision adaptative. Ces programmes peuvent être fragiles en termes de manière dont sont capturées et partagées les justifications sous-jacentes de la prise de décisions, ce qui soulève d'inévitables inquiétudes vis-à-vis du contrôle qualité. Ramalingam et al. (2019 : 5)

Bien que cela ne constitue en aucun cas un nouvel enjeu pour les évaluateurs humanitaires, il s'agit d'une question primordiale pour les projets intentionnellement conçus pour être adaptatifs. Cette question n'est pourtant pas mise en avant dans les dernières recommandations d'évaluation de l'action humanitaire (ALNAP, 2016) ni dans les considérations sur la manière d'appliquer les critères de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques – Comité d'aide au développement (OCDE CAD) dans les contextes humanitaires (Beck, 2006).

### 1.3 Perspectives

On constate souvent une demande d'innovation visant à comprendre et intégrer des perspectives multiples dans le suivi et l'évaluation de l'action humanitaire.

Il est de plus en plus reconnu au sein de la communauté du développement international que l'aide est un acte intrinsèquement politique qui ne peut être réduit à des questions purement techniques consistant à déterminer la manière d'obtenir un objectif éthiquement neutre. C'est dans cette idée que l'agenda politique Doing Development Differently (Procéder au développement autrement) a renforcé la concentration sur des solutions mises en place au niveau local qui « révolutionnent la notion de participation ». Plutôt que de demander aux citoyens de participer aux élaborations des politiques, cet agenda exige des décideurs politiques qu'ils voient les choses de la perspective du citoyen (ou « utilisateur ») (Wild et al., 2015 : 37).

Cette philosophie a été appliquée dans le cadre d'approches de gestion adaptative visant à préserver une certaine humilité vis-à-vis de ce qui fonctionne dans un contexte donné, et à préserver une certaine ouverture d'esprit vis-à-vis des éléments de contrepoids sur la durée de mise en œuvre d'un projet (Andrews et al. 2015 ; O'Donnell, 2016).

Lorsque ces considérations sont appliquées au secours de crise, cela implique que systèmes de S&E doivent être capables d'intégrer de multiples perspectives concernant la pertinence, les performances et les impacts d'un projet. Au delà d'inclure les données de rétroaction des populations concernées, cela implique d'explorer et d'étudier activement les perspectives souvent concurrentielles des différentes parties prenantes du projet pour y inclure également les agences humanitaires et les organisations donatrices.

Il s'agit, là encore, d'une manière de procéder que revendiquent de nombreuses approches de S&E efficaces mais traditionnelles. Les évaluations participatives, par exemple, impliquent les populations concernées pas seulement en tant que fournisseurs d'informations mais également en tant que co-concepteurs du cadre d'évaluation et du processus (Guijt, 2014). Toutefois le questionnement constant et intentionnel des descriptifs et interprétations contradictoires sur ce que constitue un projet, ce qu'il accomplit et comment il interagit avec les contextes locaux, est un élément qui a rarement été mis en avant dans les évaluations d'actions humanitaires par le passé (Christoplos et al., 2017).

**« ...demandes d'innovation en termes de S&E représentant un vaste éventail de demandes différentes, chacune ayant été entendue auparavant, mais aucune n'ayant trouvé de réponse. »**

En somme, les demandes d'innovation en termes de S&E représentent un vaste éventail de demandes différentes, chacune ayant été entendue auparavant, mais aucune n'ayant trouvé de réponse. » De nouvelles approches adaptatives se distinguent clairement des évaluations en temps réel car elles visent à procurer des flux d'informations continus sur des périodes d'études non pas multiples mais distinctes. Elles se distinguent du suivi car elles répondent à des questions réellement évaluatives sur les objectifs du projet plutôt qu'à des questions descriptives concernant l'accomplissement ou non des objectifs du projet (Scriven, 2016). Elles se distinguent des propositions de recherche sur des actions très précises car elles tiennent compte de la distance critique et de l'ouverture illimitée d'une évaluation (Patton et al., 2016). Et elles se distinguent également des évaluations participatives car elles requièrent des suivis continus orientés sur les modifications et l'adaptation stratégiques. Pour résumer, si ce type de S&E innovant ressemble à ce qui a été fait auparavant, il offre alors une combinaison systématique de tous les éléments cités ci-dessus visant à soutenir intentionnellement l'innovation et le changement au niveau du projet.





Références photographiques : DDG/DRC.

**Quelles  
formes peut  
prendre  
l'innovation ?**

## 2 Quelles formes peut prendre l'innovation ?

### 2.1 Timing : approches intégrées, pluri-annuelles et développementales

Les évaluations pluri-annuelles, telles que celles qui sont développées par le Haut-Commissariat des Nations unies pour les réfugiés (UNHCR, 2018), procurent de longues fenêtres de preuves évaluatives et d'examen. Cela devrait accroître la fréquence de réflexion stratégique concernant un domaine politique vaste et intersectoriel, dans le cas présent une coopération humanitaire-développement. Cela requiert une collecte de données pluri-annuelle et un effort de synthèse, menés sur des cycles d'évaluation répétés, afin de soutenir « une réflexion critique prolongée permettant de fournir des éléments et des analyses en temps réel qui informeront la correction de trajectoire du projet/programme et procureront des preuves cumulatives robustes qui aideront l'UNHCR à mieux comprendre comment travailler sur le plus long terme (ibid : 4). Bien que cette approche ne fournisse pas strictement de données continues du type décrit dans la section 3.1, elle rendrait possible des cycles d'évaluation à répétition pouvant fournir des points de réflexion d'année en année, contribuant à la réflexion et aux apprentissages continus chez les décideurs.

Un autre type d'approche consiste à intégrer les cycles d'évaluation dans le cadre de la mise en œuvre du projet et parallèlement à celle-ci. Il existe de très nombreuses manières de procéder. Après 2010 le Département du développement International (DFID) a pris la décision stratégique d'intégrer l'évaluation à sa programmation. L'évaluation est alors intégrée à toute conception de programme, élaboration de capacités d'évaluation au sein des équipes de pays et de programmes et évaluations de commanditaires sur une base liée au programme et décentralisée. En procédant ainsi, le DFID cherchait à rapprocher l'évaluation de la programmation et à améliorer l'alignement des produits de l'évaluation avec le cycle du programme.

Une autre manière d'intégrer l'évaluation parallèlement à la livraison du projet était de procéder à une évaluation développementale (Patton, 1992). En plus d'aligner les produits livrables avec les cycles du programme, l'évaluation développementale vise à fournir une réflexion itérative et des apprentissages continus pour les équipes de projet. Elle cherche à établir de multiples points de réflexion à partir des éléments de preuve évaluatifs sur la globalité de la mise en œuvre du projet, au lieu de se concentrer sur les produits d'une évaluation simple qui sont ensuite transmis aux équipes de projet pour être adoptés et utilisés. Le vecteur d'apprentissage devient donc le processus d'évaluation au lieu du rapport final.

Ces approches ne sont en aucun cas mutuellement exclusives. Au contraire, elles sont souvent explicitement interdépendantes et se soutiennent entre elles. Et aucune d'entre elles ne pré-détermine la méthodologie d'évaluation en tant que telle. Toutes ces approches représentent des efforts de la part des évaluateurs et des commanditaires pour créer un modèle d'évaluation permettant de dépasser les pratiques standard d'évaluation ponctuelle, ou s'appliquent sur une temporalité majoritairement définie par le personnel de S&E plutôt que par les équipes de projet.

### **Pourquoi ces approches sont utiles pour le timing**

Le cycle de S&E traditionnel est typiquement défini par une évaluation unique avec une période formelle de rapport. Cette période peut s'aligner avec la livraison de fin de projet (ex-post), la mise en œuvre à moyen terme (évaluation en temps réel et formative) ou la phase de conception (ex-ante). Mais en réalité, la prise de décision humaine est extrêmement variée et typiquement continue plutôt que ponctuelle (Campbell et Knox-Clarke, 2019). Cela rend difficile l'alignement d'un produit livrable unique et formalisé (tel qu'un rapport d'évaluation) dans de courts délais, ce qui engendre l'affirmation récurrente que les produits d'évaluation ne sont pas utilisés car ils sont trop longs à livrer (Hallam et Bonino, 2013).

Les approches d'évaluation intégrées et longitudinales prolongent la fenêtre de collecte et de partage des informations avec les équipes de projet et offrent une solution permettant de dépasser ce problème. L'UNCHR (2018), par exemple, a mis en place des fenêtres ponctuelles pour le partage des informations d'évaluation avec les décideurs sur la globalité du cycle d'évaluation pluri-annuel. Chaque fenêtre comporte une présentation de résultats robustes et triangulés et des considérations sur les implications et les opportunités du programme qui permettront de mieux apprendre et de mieux s'adapter.

L'évaluation développementale va encore plus loin en altérant la forme du cycle de livraison de l'évaluation. Au lieu de concentrer la livraison sur la production et la dissémination du rapport, les évaluations développementales comportent souvent des réunions régulières et suivies visant à discuter des éléments de preuves évaluatifs et à encourager la réflexion et l'adaptation sur la base des éléments de preuve évaluatifs générés. L'USAID (2017) souligne que l'évaluation développementale permet de créer une analyse continue et des séances d'examen de résultats avec les équipes de projet, y compris de manière hebdomadaire, pour disposer d'une perspective évaluative avec la fréquence d'une équipe de suivi en interne.



### Exemple 1 : Le Zambia Accountability Programme (Programme de redevabilité de Zambie) (ZAP)

Le ZAP est un programme de développement mis en œuvre de 2014 à 2018 par le British Council avec des fonds du DFID. Son but était de mettre en place des mécanismes de redevabilité sur le territoire Zambien en soutenant une collaboration efficace entre les autorités élues, les officiels du gouvernement, les groupes citoyens et les entreprises privées à propos des problèmes de réforme et de développement priorités par le gouvernement (British Council, 2019).

L'équipe d'évaluation a été intégrée au projet de mise en œuvre sur la globalité du cycle du programme, dans le but de fournir des données continues plutôt qu'une évaluation périodique distincte suivie d'un cycle d'évaluation standard à moyen terme et à la fin.

Les évaluateurs ont établi un cadre d'évaluation comprenant des ateliers portant sur des résultats réguliers avec les principales parties prenantes. Au total, neuf études d'évaluation différentes ont été menées sur la durée du projet, plus deux études périodiques. Chaque étude portait sur des domaines spécifiques du projet, avec un focus majoritairement déterminé par les donateurs et l'équipe d'évaluation. Un atelier de logique a été tenu pour chaque évaluation, rassemblant les donateurs, l'agence en charge de la mise en œuvre et les agences partenaires. Ces ateliers se concentraient sur l'examen, la validation et l'interprétation des résultats de l'évaluation ainsi que sur des recommandations d'actions possibles. Ils ont également permis de mener des examens de « réflexion sur action » au début de chaque nouvelle étude d'évaluation, pour examiner les changements apportés depuis la dernière évaluation et étudier les modifications du projet au cours de cette période.

Source : Thakrar (2019)



Références photographiques : Isabel Coello/ECHO.

## Questions à prendre en considération :

- 1. Cycles de projets courts :** Les cycles de financement humanitaire sont souvent courts, ce qui complique la tâche de mettre en place des programmes de S&E pluri-annuels. Dans un contexte de roulement de personnel souvent élevé, la mise en œuvre d'un système de S&E sur des contrats à projets multiples peut se révéler complexe. Toutefois, le fait de détacher la structure de financement de S&E du financement global du projet pourrait, en théorie, permettre de dépasser cette difficulté. Cela permettrait également aux équipes de S&E d'établir et de maintenir des « pôles de preuves » permettant de rendre les informations disponibles à tout moment pour les décideurs plutôt qu'à des moments épisodiques au cours du cycle de S&E. L'application d'un système de S&E unique sur plusieurs contrats à court terme devrait également encourager le partage des apprentissages entre les équipes de projet, notamment en cas de crises prolongées.
- 2. Saturation de réunions :** Il est important de tenir compte de l'investissement de temps requis de la part des équipes de projet vis-à-vis des points de réflexion hebdomadaires. Intégrer un évaluateur au sein d'une équipe de projet comporte également un coût considérable (voir section suivante pour plus de détails). Les unités de S&E peuvent néanmoins envisager des options plus créatives pour atténuer certaines de ces difficultés, notamment en minimisant la formalité des processus de réflexion et en trouvant des manières intelligentes d'intégrer les points à aborder en réunion dans des structures de coordination et d'examen pré-existantes (USAID, 2017). Cela devra être confronté au coût de continuer à procéder de la manière actuelle : si cela est bien fait, l'introduction d'un point de réflexion hebdomadaire au sein d'une évaluation intégrée pourrait faire évoluer les rythmes actuels de réflexion et de partage des informations de manière positive.



### Bibliographie recommandée

- Calvert S., Gaussen, E., Heirman, J., Ramage, E. and Rider Smith, D. (2014) Rapid review of embedding evaluation in UK Department for International Development. Londres : DFID (<https://www.gov.uk/government/publications/review-of-embedding-evaluation-in-the-department-for-international-development>)
- Patton, M. Q., McKegg, K. and Wehipeihana, N. (eds) (2016) Developmental evaluation exemplars: principles in practice. New York : Guilford Press (<https://www.guilford.com/books/Developmental-Evaluation-Exemplars/Patton-McKegg-Wehipeihana/9781462522965>)
- UNHCR (2018) Terms of reference: multi-year evaluation of UNHCR's engagement in humanitarian–development cooperation. Genève : UNHCR



Références photographiques : Samuel Ochai/ Union Européenne.

“

L'approche  
développementale  
a été initialement  
élaborée pour « aider  
les innovateurs  
sociaux à développer  
des initiatives de  
changements sociaux  
dans les environnements  
complexes ou  
incertains ».

”



## 2.2 Flexibilité : Évaluation développementale

L'approche développementale a été initialement élaborée pour « aider les innovateurs sociaux à développer des initiatives de changements sociaux dans les environnements complexes ou incertains » (BetterEvaluation, 2015). Initialement, cette approche a été articulée par Michael Quinn Patton au début des années 90 dans le but d'évaluer un programme expérimental sur la diversité éducationnelle aux États-Unis (Patton, 1992). Le programme en question a évolué considérablement suite à sa mise en œuvre, rendant au passage les approches d'évaluation traditionnelles (focalisées sur la mesure des éléments livrés par opposition aux objectifs pré-définis) à la fois inutiles et irréalisables. Fondamentalement, la réponse de Patton à cette évolution a été d'instaurer une approche d'évaluation allant dans le sens de cette évolution plutôt que d'y résister. Il cherchait à procurer « des informations évolutives et des rétroactions à leurs bailleurs et leurs soutiens [ceux de l'équipe d'innovation], pour informer le développement adaptatif des initiatives de changement dans des environnements dynamiques complexes » (Patton et al. 2016 : v)

Depuis les travaux d'origine de Patton, la communauté de l'évaluation a montré un intérêt croissant pour l'évaluation développementale (Parkhurst et al., 2016). En 2016, L'USAID a lancé une activité pilote d'évaluation développementale, le Developmental Evaluation Monitoring, Evaluation, Research and Learning (Suivi, évaluation, recherche et apprentissages en évaluation développementale) (DEPA-MERL), visant à tester l'efficacité de l'évaluation développementale pour les projets et les programmes de développement internationaux. Le DEPA-MERL définit les évaluations développementales comme une approche d'évaluation soutenant l'adaptation continue des interventions de développement en :

- Intégrant les évaluateurs dans le projet pour la durée du cycle de mise en œuvre
- Encourageant les évaluateurs à apporter des réflexions reposant sur des éléments de preuves pour soutenir les modifications de projet là où elles sont nécessaires, y compris des modifications potentiellement significatives des objectifs ciblés ou des changements radicaux des modes de livraison.
- Attendant des évaluateurs qu'ils documentent constamment les modifications du projet ainsi que le processus de prise de décision.
- Déployant diverses méthodes de collecte de données adaptées aux exigences du projet, y compris des méthodes de recherche tenant compte de la complexité, comme la cartographie de réseau et de résultats, les analyses de contribution ou toutes autres approches reposant sur les besoins d'informations (USAID, 2015).

### Pourquoi cette approche favorise la flexibilité :

En théorie, l'évaluation développementale favorise la flexibilité des approches de S&E en :

- a. **Répondant à l'adaptation** : en permettant le développement itératif des cadres et des méthodes d'évaluation tout au long de la mise en œuvre du projet, l'évaluation développementale est spécifiquement conçue pour permettre les modifications d'objectifs du projet et de modes opératoires.
- b. **Soutenant l'adaptation** : en intégrant les évaluateurs dans les équipes de projet et en encourageant des réflexions fréquentes sur la livraison et la pertinence du projet, l'évaluation développementale a pour but d'encourager la gestion adaptative pendant la livraison du projet.
- c. **Évaluant l'adaptation** : en consignait et en sauvegardant tous les processus de prise de décision, l'évaluateur développemental devra être en position de cartographier les raisons des décisions prises et, à terme, de fournir une analyse de leur pertinence si besoin.



#### Exemple 2 : En Australie, l'étude Home-based Outreach Chronic Disease Management Exploratory (gestion préliminaire locale de sensibilisation aux maladies chroniques) (étude HOME)

L'examen d'ALNAP des récentes évaluations humanitaires n'a révélé aucun exemple clair et complet d'évaluation développementale dans un contexte humanitaire. L'utilisation d'une évaluation développementale dans le domaine du développement international constitue également un domaine de pratique émergente au moment de la rédaction de ce document. Il existe toutefois de nombreux exemples dans les secteurs de l'innovation sociale au sein des pays de l'OCDE.

L'un de ces exemples provient des tentatives australiennes d'amélioration des soins pour les maladies chroniques pour les peuples aborigènes et des Îles du détroit de Torres dans le Queensland. L'étude HOME a été établie pour développer et améliorer un nouveau modèle de soin innovant. L'un des défis majeurs dans ce cas résidait dans les priorités contradictoires entre la bonne livraison du service et la conduite de l'étude en soi. L'équipe du projet HOME a utilisé un modèle d'évaluation développementale, ce qui lui a permis de disposer d'un modèle d'évaluation réactif et flexible pouvant être modifié au cours de la mise en œuvre pour mieux surmonter les tensions entre la livraison de service et les apprentissages à tirer.

L'évaluateur a mené la collecte de données par le biais d'ateliers et d'entretiens avec un large groupe de parties prenantes et en partageant les résultats avec l'équipe de livraison du service au cours de réunions hebdomadaires. Cela a permis de systématiser efficacement les processus de l'équipe de livraison, qui a pu tenir compte des données de performances et des rétroactions des parties prenantes en temps réel. Cela a eu pour résultat d'aider l'équipe de livraison à renforcer son approche grâce au développement itératif du modèle de soin pendant la mise en œuvre. Et, essentiellement, l'évaluation a permis d'identifier le besoin de clarifier les rôles et les responsabilités entre la livraison du service et les équipes de recherche et d'apprentissage, en instaurant par là un engagement plus collaboratif entre ces entités.

Source : Patton et al. (2016 : 234-251)

## Questions à prendre en considération :

**1. Temps et argent :** En théorie, l'évaluation développementale requiert d'intégrer les évaluateurs à plein temps au sein des équipes de projet pendant la totalité du cycle de mise en œuvre. Cela soulève la question importante du recrutement d'évaluateurs disposant des capacités à travailler dans ces conditions. Certains des défis liés à cette question ont été bien décrits par l'USAID (2017). Au-delà des compétences, il faut toutefois admettre que cette approche comporte des coûts financiers et implique des délais de contrats supérieurs à ceux des modèles d'évaluation humanitaire traditionnels. Les pilotes du DEPA-MERL ont comporté un coût moyen situé entre 600 000 Dollars et 1,7 millions de Dollars et ont duré deux ans. Cela dépasse la portée du budget d'évaluation humanitaire moyen au niveau d'un projet individuel (ibid.).

Il reste toutefois à déterminer si ce type d'approche serait vraiment plus onéreux que les coûts combinés des systèmes de S&E actuellement déployés par les agences humanitaires. Serait-il possible de réduire les coûts en regroupant les ressources d'évaluation développementale sur différents projets ? L'approche intégrée permettrait-elle de réaliser des économies en réduisant le temps de « démarrage » et « d'intégration au projet » des évaluateurs ? Et même si cette approche se révélait moins onéreuse, la question deviendrait celle d'examiner si les améliorations sont rentables en termes d'efficacité et de pertinence de la livraison.

**2. Culture organisationnelle :** Les leçons tirées du secteur de l'innovation sociale suggèrent que la tâche d'évaluer le projet et la disponibilité organisationnelle dans le cadre de l'évaluation développementale n'est pas simple. Le Spark Policy Institute (2017) a développé un outil spécifique pour déterminer la faisabilité et la pertinence d'une évaluation développementale. Ils identifient les questions critiques telles que :

- La propension des organisations à accepter les échecs du projet comme une expérience d'apprentissage saine.
- L'ouverture aux changements de stratégies et d'objectifs au cours de la mise en œuvre.
- Le roulement de personnel faible et l'engagement élevé par rapport à la réussite du projet.

Les agences humanitaires sont typiquement sujettes à de hautes exigences de redevabilité, ce qui rend le constat d'échec et les apprentissages connexes difficiles (Ramalingam, 2013). Les structures de financement peuvent inhiber les stratégies de changement au cours de la mise en œuvre (Obrecht, 2018), et le roulement du personnel dans le secteur humanitaire est notoirement élevé.

En tant que telle, la faisabilité de mise en œuvre d'une évaluation développementale dans un contexte humanitaire doit faire l'objet d'une réflexion approfondie avant investissement. Il est essentiel de s'assurer que tous les acteurs de la chaîne humanitaire soient partants : des donateurs à l'agence en charge de la mise en œuvre sans oublier évidemment les groupes de population concernés. Ces défis ainsi que d'autres sont examinés plus en détail et présentés par l'équipe du DEPA-MERL dans un document de réflexion publié deux ans après le lancement de leurs activités pilotes (USAID, 2017).



## Bibliographie recommandée

- Dozois, E., Langlois, M. and Blanchet-Cohen, N. (2010) DE 201 : a practitioner's guide to developmental evaluation (Guide du praticien pour l'évaluation développementale). Victoria : Colombie Britannique : J.W. McConnell Family Foundation and the International Institute for Child Rights and Development (<https://mccconnellfoundation.ca/assets/Media%20Library/Publications/DE%20201%20EN.pdf>)
- Spark Policy Institute (n.d.) 'Developmental evaluation toolkit'. Denver, CO : Spark Policy Institute (<http://tools.sparkpolicy.com/developmental-evaluation/>)
- USAID (2017) Learning from practice: developmental evaluation in practice: tips, tools, and templates. Washington, DC : USAID ([https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/15396/USAID\\_DEPA\\_MERL\\_Developmental\\_Evaluation\\_in\\_Practice-Tips\\_Tools\\_and\\_T.pdf](https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/15396/USAID_DEPA_MERL_Developmental_Evaluation_in_Practice-Tips_Tools_and_T.pdf))



Références photographiques : Samuel Ochai/ Union Européenne.

## 2.3 Perspectives : Systèmes et méthodes tenant compte de la complexité

La plupart des systèmes de S&E utilisés dans le secteur de l'humanitaire et du développement reposent sur des modèles de mise en œuvre simplifiés. Les approches de cadre logique présument souvent un simple rapport de cause à effet entre les activités du projet et les résultats pour la population concernée, avec de vagues allusions vis-à-vis du rôle des acteurs et des facteurs externes. Le rôle des systèmes de S&E déployés au niveau du projet se concentre souvent sur l'évaluation des performances par rapport au modèle simplifié présentant la manière dont les interventions humanitaires sont supposées fonctionner.

Les données de S&E ont donc le plus grand mal à tenir compte des interactions complexes entre les activités du projet, la dynamique organisationnelle, les interactions agence/donateurs les interventions du gouvernement hôte, les initiatives communautaires et les réactions à la crise au niveau des foyers. De même, les équipes de S&E sont très susceptibles de passer à côté de résultats non anticipés, qui n'ont pas été incorporés dans le cadre logique ou la théorie du changement initiaux. Mais, avant toute chose, il est très difficile pour une approche de S&E traditionnelle de se faire une idée précise des dynamiques de pouvoir, des conflits de perceptions et de la nature évolutive des interactions entre les nombreux différents acteurs et parties prenantes impliqués dans l'action humanitaire (Raimondo et al., 2015).

Dans le pire des scénarios, cela peut conduire à des recommandations pour les équipes de projet qui ne conviennent absolument pas aux situations complexes dans lesquelles elles sont appliquées ; des recommandations qui ne tiennent pas compte des conséquences inattendues ni des changements ne découlant pas du cadre logique ; et qui ignorent les perspectives contradictoires et les relations fluctuantes entre les principaux groupes de parties prenantes du projet.

Les systèmes et méthodes tenant compte de la complexité » est un terme parapluie désignant les méthodes de S&E cherchant à dépasser cette faille. Ce terme englobe une vaste gamme d'outils de recherche et d'approches qui découlent tous de groupes divers de disciplines et de sous-disciplines académiques, désormais communément désignées par la théorie des sciences et systèmes complexes. Il existe des points de départ utiles pour mieux comprendre la science des systèmes complexes et la théorie des systèmes et ce que ces deux concepts signifient pour l'évaluation. Ces points ont été décrits par Williams (2015) et Bamberger et al. (2015).

Pour nos besoins il peut être intéressant d'observer de plus près les types d'outils et de méthodes qui peuvent être appliqués aux systèmes de S&E à partir de ce cadre académique élargi. Les exemples pratiques 3 à 7 comprennent une sélection des outils en question, tirés de Raimondo et al. (2015), dont chacun présente une utilisation potentielle pour les équipes de S&E qui cherchent à mieux intégrer et explorer les perspectives contradictoires concernant les activités du projet.

### **Pourquoi ces approches sont utiles pour les perspectives :**

Les exemples pratiques sont tous conçus pour aider les équipes de S&E à tenir compte des interactions complexes entre les projets, les organisations et les acteurs externes. En vérité, une grande partie de ces méthodes cherche à abolir la distinction entre les acteurs internes et externes pour élaborer à la place une analyse portant sur la globalité du système, capable de comprendre l'action humanitaire en tant que pièce du grand puzzle de la crise et de la réponse à la crise.

En résultat, ces outils peuvent aider les équipes de S&E à concevoir leurs approches de manière à reconnaître les éventuelles perspectives contradictoires entre différentes organisations, groupes de population, gouvernements et organisations donatrices. Chacun de ces outils est utile car il permet potentiellement de générer de nouveaux types d'informations qui serviront à la conception et la mise en œuvre du projet.

---

**« L'heuristique des systèmes complexes peut encourager la réflexion sur la gamme de perspectives que peuvent avoir les différents groupes de parties prenantes sur ce qui relève ou pas des compétences et mandat du projet. »**

Les cartographies de système peuvent procurer des informations concernant l'alignement et l'intérêt du vaste univers des parties prenantes du projet. Les dynamiques de système peuvent procurer des informations sur les facteurs affectant la réussite d'un projet, qui sont fondées sur une analyse plus approfondie des interactions entre les différentes parties du système, notamment les perspectives divergentes des parties prenantes. L'heuristique des systèmes complexes peut encourager la réflexion sur la gamme de perspectives dont peuvent disposer les différents groupes de parties prenantes concernant ce qui relève ou pas des compétences et du mandat du projet. L'analyse des réseaux sociaux peut aider à identifier et à suivre les évolutions des relations entre les populations concernées et les principaux groupes de parties prenantes. Et la modélisation à base d'agents peut aider à prédire les résultats des décisions individuelles au cours de la mise en œuvre du projet, sur la base des informations concernant les perspectives et les comportements des populations cibles.



### Exemple 3 : Cartographies du système

Les cartographies du système procurent une représentation visuelle d'un système, couramment décrit comme « une collection d'éléments organisés d'une certaine manière afin d'accomplir quelque chose » (Meadows, 2008). Typiquement, les cartographies de système sont utilisées pour analyser la force et la nature des relations entre les différents éléments. Les évaluateurs peuvent utiliser les cartographies de système pour faciliter l'identification de la gamme des parties prenantes du projet, les relations entre celles-ci et les contraintes, mandats et perspectives de chaque groupe de partie prenante. L'alignement et l'intérêt vis-à-vis des objectifs du projet peuvent également être cartographiés une fois que la carte de système initiale est terminée, ce qui aide les évaluateurs à naviguer dans le système élargi lié au projet en cours d'évaluation (Mendizabal, 2010).

Development Initiatives (2016) a récemment fourni un exemple de carte de système. Elle cartographie les fonctions de recherche et d'évaluation dans la communauté humanitaire de l'Afrique de l'Est et analyse les relations entre les producteurs et les consommateurs d'éléments de preuves à différents niveaux. L'avantage de cette approche par rapport à une théorie du changement ou cadre logique est double : la cartographie du système procure un niveau de complexité supérieur permettant de tenir compte d'une gamme d'agents plus large ; et elle permet de se concentrer sur les relations entre les parties prenantes du projet plutôt que sur les chaînes de causalité entre les activités et les résultats. Les évaluateurs peuvent donc utiliser les cartes de système pour explorer les différentes perspectives et contraintes des parties prenantes du projet individuel, puis de les utiliser pour diriger la collecte d'informations et les recommandations adaptées à chaque groupe.

Source : Development Initiatives (2016)



### Exemple 4 : Dynamiques de systèmes (DS)

La DS est une approche analytique conçue pour faciliter la modélisation des interactions entre les différentes parties d'un système. Une analyse de DS commencera par la définition des variables de « stock » et de « flux » au sein d'un système, avant d'identifier les boucles de rétroaction.

Par exemple dans un système de distribution de nourriture basique, les stocks peuvent être constitués de la quantité de nourriture stockée dans un entrepôt (stock 1) et de la quantité de nourriture distribuée aux populations concernées (stock 2). Le flux serait donc le taux de nourriture distribuée aux populations concernées. Ce système disposera d'une boucle de rétroaction si l'augmentation du stock de nourriture dans l'entrepôt affecte le taux de distribution de la nourriture, par exemple en permettant aux personnes en charge de la distribution d'effectuer plusieurs tournées quotidiennes. Dans ce cas, le fait d'augmenter le stock 1 augmentera le flux, ce qui augmentera la quantité de nourriture distribuée (stock 2) mais diminuera la quantité de nourriture dans l'entrepôt. Le fait de cartographier la boucle de rétroaction permet donc de constater que l'augmentation du stock 1 découlera au bout du compte sur la diminution du stock 1 (Voyer et al., 2015). Différents aspects de la réponse humanitaire ont été modélisés de manière similaire par les chercheurs académiques (voir Goncalves, 2008 ; Besiou et Van Wassenhove, 2011).

L'approche de DS utilise alors une combinaison de schémas de système et d'équations mathématiques représentant leurs interactions possibles. Cela permet aux équipes de projet de comprendre et d'explorer la manière dont une vaste gamme de facteurs contextuels, notamment l'interaction des perspectives et des points de vue des différents groupes de parties prenantes peuvent servir ou nuire à l'efficacité. Cela est particulièrement utile pour observer la manière dont un projet affecte, et est à son tour affecté, par le contexte de mise en œuvre (Befani et al., 2015).

Williams and Hummelbrunner (2011) fournissent un exemple clair de la manière dont les dynamiques de système sont utilisées dans un contexte d'évaluation. Dans le cadre d'une évaluation de programme de micro-prêt visant à procurer une source de revenus alternative pour les travailleuses du sexe dans une région d'Afrique de l'ouest, la DS a été utilisée pour explorer comment la popularité du programme pourrait être altérée en fonction de différents facteurs. Le système a été modélisé avec trois stocks différents : la popularité du projet, le nombre de prêts attribués et la responsabilité financière de l'institution de micro-finance. Le taux des nouveaux prêts attribués a été défini comme le flux. En comparant un certain nombre de différentes relations simulées entre ces variables par rapport à la réalité observée sur le terrain, l'équipe d'évaluation a pu tirer des leçons très utiles. Notamment, que d'améliorer les performances de l'institution de micro-finance était plus efficace que d'améliorer la couverture marketing auprès des travailleuses du sexe, et que l'adoption du programme s'améliorerait sur la durée même si aucune action n'était entreprise par l'équipe de projet.

Source : Williams et Hummelbrunner (2011)



### Exemple 5 : Heuristique des systèmes complexes (CSH)

La CSH est un cadre logique analytique utilisé pour évaluer les choix effectués au cours de la conception et de la mise en œuvre du projet. La CSH part de l'idée que toutes les conceptions de projet reposent sur des jugements de valeurs de ce qui appartient ou non à la ligne directrice du projet. Le but de la CSH est de décortiquer et d'explorer ces jugements de valeur pour acquérir une compréhension plus approfondie des raisons pour lesquelles un projet peut être confronté à des difficultés dans certains domaines. Elle collecte pour cela des données qualitatives dans quatre domaines clé :

1. La motivation de l'équipe de conception du projet.
2. La distribution de pouvoir et d'agissements entre les parties prenantes du projet.
3. La transmission d'expertise et de connaissances entre les parties prenantes et les acteurs.
4. La légitimité du projet au sein des populations concernées auxquelles le projet est destiné.



Williams et Hummelbrunner (2011) citent le même exemple d'un projet visant à réduire les incidences de VIH/SIDA au sein d'une communauté minière ouest africaine similaire à celle décrite dans l'exemple pratique de DS. En parallèle aux micro-prêts, le projet proposait aux travailleuses du sexe un ensemble de services comprenant une sensibilisation aux risques de santé sexuelle et l'accès aux services de santé. Les résultats du suivi ont révélé des résultats inférieurs aux prévisions en termes d'incidences de VIH/SIDA au sein de la population cible, et la CSH a été utilisée pour comprendre les dysfonctionnements.

L'équipe a utilisé le cadre de motivation-pouvoir-expertise-légitimité pour collecter des informations quantitatives auprès des informateurs clés afin d'identifier les failles de conception ayant pu contribuer à ce problème. Plus spécifiquement, ils ont identifié :

- **Motivation** : des présomptions divergentes entre l'équipe de conception et le groupe cible concernant le caractère approprié du travail sexuel et l'utilisation des préservatifs.
- **Pouvoir** : le personnel clé de première ligne disposait d'un contrôle très limité sur les aspects essentiels du projet, notamment sur les modèles de planification et de distribution de la chaîne d'approvisionnement pour les préservatifs et les médicaments.
- **Expertise** : l'engagement limité des groupes bénéficiaires dans la conception du projet s'est traduit par le fait que des décisions essentielles ont été prises sans disposer des pleines connaissances des idées et croyances locales au sujet du travail sexuel et de l'utilisation des préservatifs.
- **Légitimité** : le projet s'est focalisé sur les travailleuses du sexe officiant dans la rue en excluant du groupe les travailleuses du sexe occasionnelles et celles travaillant dans les hôtels, ce qui a diminué la légitimité au sein d'un groupe de partie prenante essentiel vis-à-vis de la propagation du VIH/SIDA au sein de la communauté.

Il faut garder à l'esprit que la CSH est un cadre logique analytique. Son utilisation de la manière décrite plus haut peut, tout au plus, indiquer les facteurs de contribution possibles dans la réussite ou le manque de réussite d'un projet. Néanmoins, l'heuristique des systèmes complexes procure un moyen de focaliser une réflexion essentielle sur la gamme de perspectives dont peuvent disposer les différents groupes de parties prenantes sur ce qui s'inscrit dans les compétences et mandat du projet ou ce qui les dépasse.

Source : Williams et Hummelbrunner (2011)



Références photographiques : Samuel Ochai/ Union Européenne.



### Exemple 6 : Analyse des réseaux sociaux (SNA)

La SNA est un outil permettant de modéliser les relations entre les différents acteurs au sein d'un système. Les approches typiques de SNA comportent l'utilisation d'outils de cartographie et de création de graphiques permettant de représenter les différents acteurs et les forces des connexions qui les lient en fonction de caractéristiques prédéterminées. Une SNA de relations au sein d'un bureau peut donc cartographier la force des flux d'informations entre des travailleurs individuels en traçant la fréquence des e-mails qu'ils s'envoient. La carte qui sera créée permettra alors à l'analyste de comprendre qui est contact régulier avec qui, et la manière dont les différents groupes de travailleurs s'unissent et évoluent sur le long terme.

Drew et al. (2011) décrivent l'utilisation de la SNA dans une évaluation du Dialogue global sur la santé et le bien-être sexuel. Les évaluateurs ont utilisé la SNA pour visualiser les sphères d'influence des différentes organisations et des différents individus impliqués dans le Dialogue, y compris les liens entre les individus et la communauté élargie de la santé sexuelle. Cela leur a ensuite permis de mieux cartographier la portée totale du programme et donc de comprendre où les résultats sont le plus susceptible d'être obtenus. Potentiellement, ce type d'analyse peut aider les évaluateurs à briser la distinction, parfois artificielles, entre les « parties prenantes du projet » et les « acteurs externes ».

Source : Drew et al. (2011)



### Exemple 7 : Modèles à base d'agents (ABM)

Les ABM désignent un groupe d'outils informatiques conçus pour simuler les interactions entre des agents autonomes au sein d'un système, et l'effet qu'ils ont sur ce système sur la durée. Les utilisations courantes des ABM comprennent la prédiction des résultats de gestion des forêts dans les écosystèmes vulnérables aux incendies ou la compréhension des interactions entre les mesures de modération de la circulation et le comportement des conducteurs. Les évaluateurs peuvent potentiellement utiliser les ABM pour aider à anticiper les résultats en fonction des « simulations des interactions, des préférences et des caractéristiques des agents individuels » (Raimondo et al., 2015 : 39).

Les ABM ne sont pas encore systématiquement adoptés au sein du développement international ou du secteur humanitaire. Il est possible que les compétences et investissements nécessaires pour introduire ce type d'approche rendent cette adoption difficile pour la majorité des agences (ibid.). Toutefois, Diez-Echavarria et al. (2019) ont observé l'utilisation potentielle des ABM comme outil d'analyse de la prise de décision humanitaire, pour « montrer comment la prise de décision individuelle des différentes parties prenantes dans un contexte humanitaire (par ex. les organisations non-gouvernementales, militaires, organisations gouvernementales, Nations Unies) affecte la progression globale du travail humanitaire » (Diez-Echavarria et al., 2019 : 275). L'avantage de l'approche ABM utilisée est qu'elle aide à démontrer la manière dont les actions et interactions individuelles se cumulent pour contribuer au comportement global du système. En tant que telle, cette approche fournit aux équipes de S&E un outil utile pour alimenter la prise de décision itérative, en aidant à prévoir les résultats futurs en fonction des décisions prises.

Source : Diez-Echavarria et al. (2019)

### Questions à prendre en considération :

Chacun des exemples pratiques présente des défis qui leur sont propres lors de leur application dans les systèmes de S&E traditionnels. Mais ils présentent également des défis communs :

- 1. Sur-abstraction :** La pensée systémique et la théorie de la complexité sont des domaines intrinsèquement abstraits. Bien que les outils de modélisation et de simulation apportent un pouvoir descriptif supplémentaire, ils reposent sur des hypothèses concernant les acteurs et leurs comportements, qui ne sont pas forcément confirmés par les données (Byrne et Callaghan, 2014). Ce problème est exacerbé lorsqu'il s'agit de systèmes dominés par les comportements et la prise de décision humains, qui souvent ne s'appliquent pas à la règle. Certains des exemples pratiques donnés ci-dessous cherchent à dépasser ce problème en traitant directement avec les normes et les valeurs intégrées, notamment la méthodologie de l'heuristique des systèmes complexes et, à un certain degré, la cartographie de l'alignement et de l'intérêt décrite par Mendizabal (2010). Williams et Hummelbrunner (2011) offrent une discussion approfondir à ce sujet.
- 2. Compétences :** Les outils présentés dans les exemples pratiques proviennent de domaines académiques spécialisés. Les compétences nécessaires à leur utilisation correcte ne sont donc pas toujours fréquentes hors des cercles académiques. Par exemple les compétences de modélisation quantitatives et informatiques ne font probablement pas partie des attributions de la plupart des évaluateurs travaillant dans le secteur aujourd'hui, la formation et le recrutement seront donc difficiles. Et l'assurance qualité de tels outils exige des niveaux de formation élevés de la part des commanditaires d'évaluation et des responsables du suivi.  
Dans le cas de modèles basés sur des agents, le fossé entre la théorie et la pratique concrète de l'évaluation est particulièrement large (Raimondo et al., 2015). Les attentes doivent être tempérées par une appréciation des types de décisions que les systèmes de S&E visent à informer, et le degré auquel elles se rapportent à la complexité du système dans lequel les équipes de projet opèrent (O'Sullivan et al., 2012).
- 3. Exigences de données :** Certains des outils (notamment les modèles basés sur des agents et l'analyse des réseaux sociaux) requièrent des ensembles de données assez larges, consistants et granulaires. D'une certaine manière, les systèmes de S&E humanitaires traditionnels sont déjà confrontés à des difficultés de cohérence de données et de granularité (Dillon et Sundberg, 2019). Néanmoins, les organisations humanitaires cherchent de plus en plus à transformer leurs relations en données (Cukier, 2019), et l'intérêt porté aux données massives en S&E commence à porter ses fruits (Bamberger, 2016). Il peut être intéressant d'observer le défi que représentent les données avec un nouveau regard, du fait que les systèmes de S&E et les outils connexes soient en pleine évolution.



### Bibliographie recommandée

- Williams, B. (2015) 'Prosaic or profound? The adoption of systems ideas by impact evaluation' IDS Bulletin 46(1): 7-16
- Bamberger, M., Vaessen, J. and Raimondo, R. (eds) (2015) Dealing with complexity in development evaluation. Londres : Sage
- Williams, B. and Hummelbrunner, R. (2011) Systems concepts in action: a practitioner's toolkit. Stanford, CA : Stanford University Press



Références photographiques : FAO

A large, light teal number '3' is centered in the background of the slide. The number is composed of two thick, rounded strokes. The top stroke is a semi-circle with a flat bottom, and the bottom stroke is a larger semi-circle with a flat top, overlapping the bottom of the top stroke.

# Conclusion

## 3 Conclusion

Les innovations décrites dans la Section 4 ne sont en aucun cas exhaustives. Il existe en effet de nombreuses autres approches de S&E « non traditionnelles » dont nous aurions beaucoup à apprendre. Mais prises ensemble, ces innovations permettent d'avancer vers une approche plus flexible et plus concentrée sur les apprentissages. Une approche qui, lorsqu'elle est appliquée à un projet, présente le potentiel de soutenir l'adaptation du projet et les apprentissages, tout en améliorant l'intégration au sein de la réalité complexe de l'action humanitaire.

Comme pour toutes les innovations, le premier défi réside dans la volonté. Cela ne sert pas à grand-chose de construire les capacités de mettre en œuvre des approches d'évaluation innovantes si les mécanismes de comptes rendus et de redevabilité ne prônent pas les apprentissage et l'adaptation (Ramalingam et al., 2019). Dépasser l'aversion des risques n'est pas chose facile, notamment lorsque les systèmes de S&E traditionnels, en dépit de leurs nombreuses imperfections, constituent le principal outil de redevabilité dont dispose le système humanitaire.

---

**« L'éternelle tension entre la gestion basée sur les résultats et le S&E orienté sur l'apprentissage peut faire passer l'innovation dans les approches ou les méthodes. »**

Il faut également garder à l'esprit que l'aversion des risques peut provenir de nombreuses sources différentes. Le personnel de S&E et les équipes de projet sont tous porteurs de préconceptions sur ce que doit être le S&E (Green, 2018). «L'éternelle tension entre la gestion basée sur les résultats et le S&E orienté sur l'apprentissage peut faire passer l'innovation dans les approches ou les méthodes (Patton et al., 2016). Et la communauté de l'évaluation en elle-même, notamment les unités commanditaires, devront apprendre simultanément comment « lâcher prise », en permettant aux systèmes de S&E d'évoluer parallèlement aux modifications du projet (Simister, 2018a) et comment procurer une assurance qualité significative dans un cadre d'évaluation moins tendu et plus informel (Thakrar, 2019). Des cadres de qualité pour du S&E adaptatif, tel que celui présenté par Ramalingam et al. (2019), constituent de bons points de départ.

Une fois la volonté d'innovation acquise, il est essentiel d'encourager les équipes de S&E et de programme à se montrer créatives dans leur approche. On permet notamment ici aux équipes de projet de s'attribuer davantage le sujet de l'étude par rapport aux contextes d'évaluation usuels, comme le montre le cas du Programme de redevabilité de la Zambie (Thakrar, 2019). De même, il serait utile d'explorer des options permettant de disposer d'une gestion plus informelle et de cadres de réponse à la mise en œuvre,

pour encourager des apprentissages continus informés par le S&E. À l'origine, cela renvoie au besoin de générer des systèmes d'apprentissage pouvant utiliser l'interaction entre les apprentissages fondés sur les éléments de preuves formelles d'un côté, et les connaissances et intuitions tacites de l'autre (Mendizabal, 2010 ; Wild et Ramalingam, 2018 ; Ramalingam et al, 2019).

---

**« ...la réussite dépendra autant de l'engagement sans équivoque des donateurs que des agences de mise en œuvre. Cela signifie qu'il faudra aller au delà des configurations de S&E usuelles pour établir un système d'apprentissage flexible qui se situe à moitié à l'intérieur et à moitié à l'extérieur de la structure de mise en œuvre du projet. »**

En résumé la réussite dépendra d'un engagement sans équivoque autant de la part des donateurs que des agences de mise en œuvre. Cela signifie qu'il faudra aller au delà des configurations de S&E usuelles pour établir un système d'apprentissage flexible qui se situe à moitié à l'intérieur et à moitié à l'extérieur de la structure de mise en œuvre du projet. Et cela requerra un investissement en termes d'argent, de temps et de compétences (USAID, 2017). Bien que cela puisse paraître titanesque, le coût de continuer avec le S&E « traditionnel » est tout aussi problématique : avec des systèmes de S&E sous-utilisés et souvent problématiques générant des quantités significatives de données au niveau du projet qui sont souvent mises de côté ou juste remontées aux donateurs sans être exploitées. Combien de temps devons-nous encore conserver cette tradition ?



# Bibliographie

ALNAP. (2003) *The ALNAP review of humanitarian action in 2003*. London: ALNAP/ODI. (<https://www.alnap.org/help-library/alnap-annual-review-2003-humanitarian-action-improving-monitoring-to-enhance-1>).

ALNAP. (2016) *Evaluation of humanitarian action guide*. London: ALNAP/ODI. ([www.alnap.org/help-library/evaluation-of-humanitarian-action-guide](http://www.alnap.org/help-library/evaluation-of-humanitarian-action-guide)).

Andrews, A., Pritchett, L., Samji, S. and Woolcock, M. (2015) 'Building capability by delivering results: Putting problem-driven iterative adaptation (PDIA) principles in practice', in *A Governance Practitioner's Notebook: Alternative Ideas and Approaches*. Paris: OECD. ([www.alnap.org/help-library/building-capability-by-delivering-results-putting-problem-driven-iterative-adaptation](http://www.alnap.org/help-library/building-capability-by-delivering-results-putting-problem-driven-iterative-adaptation)).

Bain, K. A., Booth, D., and Wild, L. (2016). *Doing Development Differently at the World Bank: Updating the plumbing to fit the architecture*. London: ODI. (<https://www.odi.org/publications/10555-doing-development-differently-world-bank-updatingplumbing-fit-architecture>).

Bamberger, M. (2016) *Integrating big data into the monitoring and evaluation of development programmes*. New York: UN Global Pulse. ([www.alnap.org/help-library/integrating-big-data-into-the-monitoring-and-evaluation-of-development-programmes](http://www.alnap.org/help-library/integrating-big-data-into-the-monitoring-and-evaluation-of-development-programmes)).

Bamberger, M., Vaessen, J. and Raimondo, R. (eds) (2016) *Dealing with Complexity in Development Evaluation*. Thousand Oaks: Sage. ([www.alnap.org/help-library/dealing-with-complexity-in-development-evaluation-a-practical-approach](http://www.alnap.org/help-library/dealing-with-complexity-in-development-evaluation-a-practical-approach)).

Beck, T. (2006) *Evaluating humanitarian action using the OECD-DAC criteria*. An ALNAP guide for humanitarian agencies. London: ALNAP/ODI. ([www.alnap.org/help-library/evaluating-humanitarian-action-using-the-oecd-dac-criteria](http://www.alnap.org/help-library/evaluating-humanitarian-action-using-the-oecd-dac-criteria)).

Befani, B., Ramalingam, B. and Stern, E. (2015) 'Introduction: Towards systemic approaches to evaluation and impact'. *IDS Bulletin*, 46(1): 1-6. ([www.alnap.org/help-library/introduction-towards-systemic-approaches-to-evaluation-and-impact](http://www.alnap.org/help-library/introduction-towards-systemic-approaches-to-evaluation-and-impact)).

Besiou, M., Stapleton, O. and Van Wassenhove, L.N. (2011) 'System dynamics for humanitarian operations'. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, 1: 78-103. ([www.alnap.org/help-library/system-dynamics-for-humanitarian-operations-journal-of-humanitarian-logistics-and](http://www.alnap.org/help-library/system-dynamics-for-humanitarian-operations-journal-of-humanitarian-logistics-and)).

BetterEvaluation. (2015) 'Developmental evaluation'. [Blog]. 12 June. Melbourne: BetterEvaluation. ([www.alnap.org/help-library/developmental-evaluation](http://www.alnap.org/help-library/developmental-evaluation)).

Borton, J., Russ, C. & Williams, B. (2018). *Scoping Study for effective systems-based MEAL approaches for humanitarian learning*. London: Humanitarian Leadership Academy.

British Council. (2019) 'Zambia accountability programme'. [Website]. 1 May. London: British Council. ([www.alnap.org/help-library/zambia-accountability-programme](http://www.alnap.org/help-library/zambia-accountability-programme)).

Byrne, D. and Callaghan, G. (2013) *Complexity Theory and the Social Sciences: The State of the Art*. London: Routledge. ([www.alnap.org/help-library/complexity-theory-and-the-social-sciences-the-state-of-the-art](http://www.alnap.org/help-library/complexity-theory-and-the-social-sciences-the-state-of-the-art)).

Calvert, S., Guassen, E., Heirman, J., Ramage, L. and Rider Smith, D. (2014) *Rapid review of embedding evaluation in UK Department for International Development*. London: DFID. ([www.alnap.org/help-library/rapid-review-of-embedding-evaluation-in-uk-department-for-international-development](http://www.alnap.org/help-library/rapid-review-of-embedding-evaluation-in-uk-department-for-international-development)).

Campbell, L. and Knox-Clarke, P. (2019, forthcoming). Working title: *Study on Decision-making in Humanitarian Action*. London: ALNAP/ODI.

Christoplos, I. with Knox-Clarke, P. Cosgrave, J. Bonino, F. and Alexander, J. (2017) *Strengthening the quality of evidence in humanitarian evaluations*. ALNAP Method Note. London: ALNAP/ODI. (<https://www.alnap.org/system/files/content/resource/files/main/alnap-cha-method-note-5-2017.pdf>).

Cosgrave, J., Ramalingam, B. and Beck, T. (2009) *Real-time evaluations of humanitarian action: An ALNAP Guide*. London: ALNAP/ODI. ([www.alnap.org/help-library/real-time-evaluations-of-humanitarian-action-an-alnap-guide](http://www.alnap.org/help-library/real-time-evaluations-of-humanitarian-action-an-alnap-guide)).

Cukier, K. (2019) Data to the rescue: how humanitarian organisations use information, *The Economist Babbage Podcast*. [Podcast]. 22 May. London: The Economist. ([www.alnap.org/help-library/data-to-the-rescue-how-humanitarian-organisations-use-information](http://www.alnap.org/help-library/data-to-the-rescue-how-humanitarian-organisations-use-information)).

Darcy and Dillon (2019, forthcoming). Working title: *Revisiting the foundations of humanitarian evaluation: reflections on current practice*. London: ALNAP/ODI.

Dillon and Sundberg (2019). *Back to the Drawing Board: how to improve monitoring of outcomes*. ALNAP Paper. London: ALNAP/ODI.

Development Initiatives. (2016) *Humanitarian evidence systems mapping in East Africa*. Bristol: Development Initiatives. ([www.alnap.org/help-library/humanitarian-evidence-systems-mapping-in-east-africa](http://www.alnap.org/help-library/humanitarian-evidence-systems-mapping-in-east-africa)).

Díez-Echavarría, L., Sankaranarayanan, K. and Villa, S. (2019) 'Agent-based modeling in humanitarian operations', in Villa, S., Urrea, G., Castañeda, J.A. and Larsen, E.R. (eds), *Decision-Making in Humanitarian Operations: Strategy, Behavior and Dynamics*. Basingstoke: Palgrave Macmillan. ([www.alnap.org/help-library/agent-based-modeling-in-humanitarian-operations](http://www.alnap.org/help-library/agent-based-modeling-in-humanitarian-operations)).

Dozois, E., Langlois, M. and Blanchet-Cohen, N. (2010) *DE 201: A practitioner's guide to developmental evaluation*. Montreal/Victoria: The J.W. McConnell Family Foundation/IICRD. ([www.alnap.org/help-library/de-201-a-practitioner%E2%80%99s-guide-to-developmental-evaluation](http://www.alnap.org/help-library/de-201-a-practitioner%E2%80%99s-guide-to-developmental-evaluation)).

Drew, R., Aggleton, P., Chalmers, H. and Wood, K. (2011) 'Using social network analysis to evaluate a complex policy network'. *Evaluation*, 17: 383-394. ([www.alnap.org/help-library/using-social-network-analysis-to-evaluate-a-complex-policy-network](http://www.alnap.org/help-library/using-social-network-analysis-to-evaluate-a-complex-policy-network)).

Giordano, N. (2017) 'Monitoring, evaluation and learning: Adaptive management to achieve impact results'. [Blog]. 18 January. Geneva: Care International. ([www.alnap.org/help-library/monitoring-evaluation-and-learning-adaptive-management-to-achieve-impact-results](http://www.alnap.org/help-library/monitoring-evaluation-and-learning-adaptive-management-to-achieve-impact-results)).

Green, D. (2018) 'What did I learn from a week discussing adaptive management and MEL?'. [Blog]. 20 June. Oxford: Oxfam. ([www.alnap.org/help-library/what-did-i-learn-from-a-week-discussing-adaptive-management-and-mel](http://www.alnap.org/help-library/what-did-i-learn-from-a-week-discussing-adaptive-management-and-mel)).

Goncalves, P. (2008) 'System dynamics modeling of humanitarian relief operations'. MIT Sloan School Working Paper, 4704-08. Cambridge: MIT Sloan. ([www.alnap.org/help-library/system-dynamics-modeling-of-humanitarian-relief-operations](http://www.alnap.org/help-library/system-dynamics-modeling-of-humanitarian-relief-operations)).

Guijt, I. (2014) *Participatory approaches, methodological briefs: Impact evaluation 5*. Florence: UNICEF Office of Research. ([www.alnap.org/help-library/participatory-approaches-methodological-briefs-impact-evaluation-5](http://www.alnap.org/help-library/participatory-approaches-methodological-briefs-impact-evaluation-5)).

Hallam, A. and Bonino, F. (2013) *Using evaluation for a change: Insights from humanitarian practitioners*. ALNAP Study. London: ALNAP/ODI. ([www.alnap.org/help-library/using-evaluation-for-a-change-insights-from-humanitarian-practitioners](http://www.alnap.org/help-library/using-evaluation-for-a-change-insights-from-humanitarian-practitioners)).

HERE-Geneva. (2018) *'Time for real-time reviews: Note of the HERE-organised consultation on real-time evaluations'*. Geneva: HERE-Geneva. ([www.alnap.org/help-library/time-for-real-time-reviews-note-of-the-here-organised-consultation-on-real-time](http://www.alnap.org/help-library/time-for-real-time-reviews-note-of-the-here-organised-consultation-on-real-time)).

Borton, J., Russ, C. and Williams, B. (2018) *Scoping Study for effective systems-based MEAL approaches for humanitarian learning*. London: Humanitarian Leadership Academy.

Lam, C. Y. and Shulha, L. M. (2014) 'Insights on using developmental evaluation for innovating: A case study on the cocreation of an innovative program'. *American Journal of Evaluation*, 36(3). ([www.alnap.org/help-library/insights-on-using-developmental-evaluation-for-innovating-a-case-study-on-the](http://www.alnap.org/help-library/insights-on-using-developmental-evaluation-for-innovating-a-case-study-on-the)).

Meadows, D. (2008) *Thinking in Systems: A Primer*. Hartford: Chelsea Green Publishing Company. ([www.alnap.org/help-library/thinking-in-systems-%E2%80%93-a-primer](http://www.alnap.org/help-library/thinking-in-systems-%E2%80%93-a-primer)).

Mendizabal, E. (2010) *The alignment, interest and influence matrix*. London: ODI. (<https://www.alnap.org/help-library/the-alignment-interest-and-influence-matrix-aiim>).

Obrecht, A. (2019, forthcoming). Working title: *Study on Flexibility in Humanitarian Action*. London: ALNAP/ODI.

Obrecht, A. with Bourne (2018) *Making humanitarian response more flexible: Challenges and questions*. ALNAP Background Paper. London: ALNAP/ODI. ([www.alnap.org/help-library/making-humanitarian-response-more-flexible-alnap-workshop-background-paper](http://www.alnap.org/help-library/making-humanitarian-response-more-flexible-alnap-workshop-background-paper)).

O'Donnell, M. (2016) *Adaptive management: What it means for CSOs*. London: BOND. ([www.alnap.org/help-library/adaptive-management-what-it-means-for-csos](http://www.alnap.org/help-library/adaptive-management-what-it-means-for-csos)).

O'Sullivan, D., Millington, J., Perry, G. and Wainwright, J. (2012) 'Agent-based Models: Because they're worth it?', in Heppenstall, A.J., Crooks, A.T., See, L.M. and Batty, M. (eds), *Agent-Based Models of Geographical Systems*. New York: Springer. ([www.alnap.org/help-library/agent-based-models-because-they%E2%80%99re-worth-it](http://www.alnap.org/help-library/agent-based-models-because-they%E2%80%99re-worth-it)).

Parkhurst, M., Preskill, H., Lynn, J. and Moore, M. (2016) 'The case for developmental evaluation'. [Blog]. 1 March. Boston: FSG. ([www.alnap.org/help-library/the-case-for-developmental-evaluation](http://www.alnap.org/help-library/the-case-for-developmental-evaluation)).

Patton, M. Q. (1992). Developmental evaluation: An approach for empowerment-oriented and multicultural programs. *New Directions for Program Evaluation*, 53, 17–33.

Patton, M.Q. (2006) 'Evaluation for the way we work'. *The Nonprofit Quarterly*, 13(1): 28-33. ([www.alnap.org/help-library/evaluation-for-the-way-we-work-the-nonprofit-quarterly-vol-13-no-1](http://www.alnap.org/help-library/evaluation-for-the-way-we-work-the-nonprofit-quarterly-vol-13-no-1)).

Patton, M.Q. (2008) *Utilization-Focused Evaluation*. 4th ed. Thousand Oaks: Sage. ([www.alnap.org/help-library/utilization-focused-evaluation](http://www.alnap.org/help-library/utilization-focused-evaluation)).

Patton, M.Q., McKegg, K. and Wehipaihana, N. (eds) (2016) *Developmental Evaluation Exemplars: Principles in Practice*. New York: The Guilford Press. ([www.alnap.org/help-library/developmental-evaluation-exemplars-principles-in-practice](http://www.alnap.org/help-library/developmental-evaluation-exemplars-principles-in-practice)).

Powell, J., Orton-Vipond, S., Bhatia, V. and Kilroy, A. (2019). Decision-Making and Data Use Landscaping. London: DFID. (<https://www.alnap.org/help-library/decision-making-and-data-use-landscaping-better-data-better-decisions>).

Pritchett, L., Samji, S. and Hammer, J. (2012) 'It's all about meE: Using structure experiential learning ("e") to crawl the design space'. *Center for Global Development*, Working Paper 406. Washington, D.C.: Center for Global Development. ([www.alnap.org/help-library/its-all-about-mee-using-structure-experiential-learning-e-to-crawl-the-design-space](http://www.alnap.org/help-library/its-all-about-mee-using-structure-experiential-learning-e-to-crawl-the-design-space)).

Raimondo E., Vaessen, J. and Bamberger M. (2016) 'Toward more complexity-responsive evaluations: Overview and challenges', in Bamberger, M., Vaessen, J. and Raimondo, R. (eds), *Dealing with Complexity in Development Evaluation*. Thousand Oaks: Sage. ([www.alnap.org/help-library/toward-more-complexity-responsive-evaluations-overview-and-challenges](http://www.alnap.org/help-library/toward-more-complexity-responsive-evaluations-overview-and-challenges)).

Raimondo, E. (2018) 'The power and dysfunctions of evaluation systems in international organisations'. *Evaluation*, 24(1). ([www.alnap.org/help-library/the-power-and-dysfunctions-of-evaluation-systems-in-international-organisations](http://www.alnap.org/help-library/the-power-and-dysfunctions-of-evaluation-systems-in-international-organisations)).

Ramalingam, B. (2013) *Aid on the Edge of Chaos*. Oxford: Oxford University Press. ([www.alnap.org/help-library/aid-on-the-edge-of-chaos](http://www.alnap.org/help-library/aid-on-the-edge-of-chaos)).

Ramalingam, B. Wild, L. and Buffardi, A. (2019) *Making adaptive rigour work: Principles and practices for strengthening monitoring, evaluation and learning for adaptive management*. London: ODI. ([www.alnap.org/help-library/making-adaptive-rigour-work-principles-and-practices-for-strengthening-monitoring](http://www.alnap.org/help-library/making-adaptive-rigour-work-principles-and-practices-for-strengthening-monitoring)).

Ricigliano, R. and Chigas, D. (2011) *Systems thinking in conflict assessment: Concepts and application*. Washington, D.C.: USAID. ([www.alnap.org/help-library/systems-thinking-in-conflict-assesment-concepts-and-application](http://www.alnap.org/help-library/systems-thinking-in-conflict-assesment-concepts-and-application)).

RIL. (2018) 'The innovation M&E toolkit'. [Website]. 13 June. ([www.alnap.org/help-library/the-innovation-me-toolkit](http://www.alnap.org/help-library/the-innovation-me-toolkit)).

Rogers, P. (2017) 'Does evaluation need to be done differently to support adaptive management?'. [Blog]. 15 March. Melbourne: BetterEvaluation. ([www.alnap.org/help-library/does-evaluation-need-to-be-done-differently-to-support-adaptive-management](http://www.alnap.org/help-library/does-evaluation-need-to-be-done-differently-to-support-adaptive-management)).

Sandison, P. (2006) *The utilisation of evaluations: ALNAP review of humanitarian action: Evaluation utilisation*. London: ALNAP/ODI. ([www.alnap.org/help-library/the-utilisation-of-evaluations-alnap-review-of-humanitarian-action-in-2005-evaluation](http://www.alnap.org/help-library/the-utilisation-of-evaluations-alnap-review-of-humanitarian-action-in-2005-evaluation)).

Scriven, M. (2016) 'Roadblocks to recognition and revolution'. *American Journal of Evaluation*, 37(1). ([www.alnap.org/help-library/roadblocks-to-recognition-and-revolution](http://www.alnap.org/help-library/roadblocks-to-recognition-and-revolution)).

Simister, N. (2018a) 'How adaptive management is challenging the monitoring and evaluation of complex programmes'. [Blog]. 18 May. Oxford: Intrac. ([www.alnap.org/help-library/how-adaptive-management-is-challenging-the-monitoring-and-evaluation-of-complex](http://www.alnap.org/help-library/how-adaptive-management-is-challenging-the-monitoring-and-evaluation-of-complex)).

Simister, N. (2018b) 'Making M&E work for adaptive management requires strategic skills'. [Blog]. 25 May. Oxford: Intrac. ([www.alnap.org/help-library/making-me-work-for-adaptive-management-requires-strategic-skills](http://www.alnap.org/help-library/making-me-work-for-adaptive-management-requires-strategic-skills)).

Simister, N. (2018c) 'In pursuit of the deep and sustained shifts necessary for adaptive management'. [Blog]. 1 June. Oxford: Intrac. ([www.alnap.org/help-library/in-pursuit-of-the-deep-and-sustained-shifts-necessary-for-adaptive-management](http://www.alnap.org/help-library/in-pursuit-of-the-deep-and-sustained-shifts-necessary-for-adaptive-management)).

Spark Policy Institute. (2017) *The developmental evaluation toolkit: Readiness assessment protocol*. Denver: Spark Policy Institute. ([www.alnap.org/help-library/the-developmental-evaluation-toolkit-readiness-assessment-protocol](http://www.alnap.org/help-library/the-developmental-evaluation-toolkit-readiness-assessment-protocol)).

Tanner (2016). *Draft landscape report: Humanitarian Leadership Academy*. Jigsaw Consult. (<https://www.alnap.org/help-library/draft-landscape-report>).

Thakrar, J. (2019) *Zambia accountability programme (ZAP) & the developmental evaluation approach*. London: WYG International. ([www.alnap.org/help-library/zambia-accountability-programme-zap-the-developmental-evaluation-approach-0](http://www.alnap.org/help-library/zambia-accountability-programme-zap-the-developmental-evaluation-approach-0)).

UNHCR. (2018) *Terms of reference: Multi-year evaluation of UNHCR's engagement in humanitarian-development cooperation*. Geneva: UNHCR. ([www.alnap.org/help-library/terms-of-reference-multi-year-evaluation-of-unhcr%E2%80%99s-engagement-in-humanitarian](http://www.alnap.org/help-library/terms-of-reference-multi-year-evaluation-of-unhcr%E2%80%99s-engagement-in-humanitarian)).

USAID. (2015) *Developmental evaluation for USAID*. Washington, D.C.: USAID. ([www.alnap.org/help-library/developmental-evaluation-for-usaid](http://www.alnap.org/help-library/developmental-evaluation-for-usaid)).

USAID. (2017) *Learning from practice: developmental evaluation in practice: tips, tools, and templates*. Washington, D.C.: USAID. (<https://www.alnap.org/help-library/learning-from-practice-developmental-evaluation-in-practice-tips-tools-and-templates>).

USAID. (2018) *Complexity-aware monitoring: Discussion note*. Washington, D.C.: USAID. ([www.alnap.org/help-library/complexity-aware-monitoring-discussion-note](http://www.alnap.org/help-library/complexity-aware-monitoring-discussion-note)).

Valters, C., Cummings, C. and Nixon, H. (2016) *Putting learning at the centre: Adaptive development programming in practice*. London: ODI. ([www.alnap.org/help-library/putting-learning-at-the-centre-adaptive-development-programming-in-practice](http://www.alnap.org/help-library/putting-learning-at-the-centre-adaptive-development-programming-in-practice)).

Voyer, J., Dean, M. and Pickles, C. (2015) *Understanding humanitarian supply chain logistics with system dynamics modeling*. Albany: Systems Dynamics Society. ([www.alnap.org/help-library/understanding-humanitarian-supply-chain-logistics-with-system-dynamics-modeling](http://www.alnap.org/help-library/understanding-humanitarian-supply-chain-logistics-with-system-dynamics-modeling)).

Warner, A. (2017) *What is monitoring in humanitarian action? Describing practice and identifying challenges*. London: ALNAP/ODI. ([www.alnap.org/help-library/what-is-monitoring-in-humanitarian-action-describing-practice-and-identifying](http://www.alnap.org/help-library/what-is-monitoring-in-humanitarian-action-describing-practice-and-identifying)).

Wild, L., Booth, D., Cummings, C., Foresti, M. and Wales, J. (2015). *Adapting Development: Improving Services to the Poor*. London: ODI. [www.odi.org/publications/8125-adapting-development-improving-services-poor](http://www.odi.org/publications/8125-adapting-development-improving-services-poor)

Wild, L. and Ramalingam, B. (2018) *Building a global learning alliance on adaptive management*. London: ODI. ([www.alnap.org/help-library/building-a-global-learning-alliance-on-adaptive-management](http://www.alnap.org/help-library/building-a-global-learning-alliance-on-adaptive-management)).

Williams, B. (2015) 'Prosaic or profound? The adoption of systems ideas by impact evaluation'. *IDS Bulletin*, 46(1): 7-16. ([www.alnap.org/help-library/prosaic-or-profound-the-adoption-of-systems-ideas-by-impact-evaluation](http://www.alnap.org/help-library/prosaic-or-profound-the-adoption-of-systems-ideas-by-impact-evaluation)).

Williams, B. and Hummelbrunner, R. (2010) *Systems Concepts in Action: A Practitioner's Toolkit*. Stanford: Stanford University Press. ([www.alnap.org/help-library/systems-concepts-in-action-a-practitioner%E2%80%99s-toolkit](http://www.alnap.org/help-library/systems-concepts-in-action-a-practitioner%E2%80%99s-toolkit)).









## Publications connexes de l'ALNAP

- Retour à la planche à dessin : Comment améliorer le suivi des résultats
- Au-delà des chiffres : Comment les approches qualitatives peuvent améliorer le suivi de l'action humanitaire
- Guide de l'évaluation de la protection
- Qu'est-ce que le suivi dans l'action humanitaire ?
- Guide de l'évaluation de l'action humanitaire



### ALNAP

Overseas Development Institute  
203 Blackfriars Road  
Londres SE1 8NJ  
Royaume-Uni

[alnap@alnap.org](mailto:alnap@alnap.org)