Comment doper l'impact des évaluations institutionnelles?

Cet article est un plaidoyer pour l'adoption, par les évaluateurs et les managers, d'un langage de management commun, dans le but de donner toutes les chances pour que les recommandations d'évaluation éclairent la conception de nouveaux programmes. S'appuyant sur les concepts d'apprentissage social, je soutiens que l'adoption d'une approche gestion de projet fournira non seulement un outil puissant d'analyse contrefactuel pour les évaluateurs, mais aussi augmentera leur valeur, aux yeux des managers, un prérequis pour l'apprentissage. En outre, les évaluations institutionnelles sont plus susceptibles d'ajouter de la valeur à l'organisation si elles démontent les à priori qui freinent le changement en évaluant explicitement le coût de la réforme recommandée et l'architecture choisie par l'entreprise, éliminant ainsi les idées érronées qui empêchent le changement.

Marje Aksli, Consultante indépendante en évaluation

Bien que l'évaluation organisationnelle soit légèrement en dehors du champ d'évaluation traditionnelle (pertinence, efficacité, efficience, impact et durabilité), les évaluateurs sont néanmoins bien placés pour fournir un avis sur les goulots d'étranglement des entreprises. En fournissant des informations sur l'organisation chargée de la mise en œuvre, les évaluations jouent un rôle important dans la reddition de comptes. Mais la question est la suivante: est-ce que les conclusions indépendantes de l'évaluation sur les pratiques des entreprises ajoutent de la valeur à des fins d'apprentissage? Et quelle est la garantie que les réformes ont effectivement lieu?

Nous savons par expérience que dans le développement international, exposer les faits à propos des bénéfices escomptés d'une action ne suffit pas à garantir la mise en œuvre de l'action. Dans les projets d'assainissement, par exemple, le fait d'expliquer les avantages du lavage des mains n'aboutit pas nécessairement à une meilleure hygiène.

L'apprentissage social est sélectif, affirme Joseph Henrich dans son livre « Le secret de notre réussite ». Les gens ne changent pas leurs habitudes purement basées sur «les faits» ou «l'éducation» (Henrich, 2016). Ils copient le comportement de personnes influentes dans leurs cercles sociaux, explique-t-il. Ils sont plus susceptibles d'apprendre de ceux dont ils considèrent que le prestige, le succès, le sexe, le dialecte et l'ethnicité sont importants.

Le même phénomène pourrait expliquer pourquoi les recommandations d'une évaluation ne sont pas intégrées au niveau souhaité dans la phase de planification de la nouvelle programmation ou dans la restructuration organisationnelle. Jusqu'à présent, l'accent mis par les évaluateurs sur la production de preuves à des fins de reddition de comptes n'a pas été suffisamment favorable à l'apprentissage et à la réforme. Comment rendre les recommandations d'une évaluation plus puissantes, afin qu'elles mènent à une valeur ajoutée pour l'organisation?

Les chercheurs Christine L. Exley et Judd B. Kessler mènent une expérience sur les donateurs charitables et tirent la conclusion que, contrairement à nos attentes, les gens peuvent considérer le potentiel d'amélioration comme une raison d'éviter l'action. Dans leur document de travail « le mieux est l'ennemi du bien » (Exley et Kessler, 2017), ils explorent un « phénomène comportemental qui peut contribuer à expliquer pourquoi l'information n'encourage pas les comportements souhaités ». Ils concluent que « le meilleur » est vu comme «l'ennemi du bien», en particulier lorsque c'est dans l'intérêt propre des agents de laisser faire. Ils sont alors susceptibles de percevoir les actions comme coûteuses, ce qui explique pourquoi l'information qui encourage des actions avec des avantages futurs n'est pas prise en considération.

▶ Comment pouvons-nous nous assurer que le contenu des recommandations de l'évaluation est pertinent pour les gestionnaires et bien encadré pour encourager l'action? Mais encore, comment pouvons-nous améliorer le statut et l'influence des évaluateurs?

À mon avis, l'équipe de gestion des connaissances, les évaluateurs et les gestionnaires opérationnels devraient se rapprocher les uns des autres et apprendre à parler un langage commun. Cela contribuerait à ébranler l'impression que les évaluateurs sont des simples critiques distantes, formés en sciences sociales théoriques et qu'ils n'ont pas de vraie place dans le paysage. Le processus des évaluations institutionnelles et organisationnelles devrait être partiellement collaboratif plutôt que mené sur la condition d'indépendance stricte, c'est à dire exécuté en étroite collaboration avec les départements à évaluer. Je crois que les connaissances ou l'expérience en management rendent l'évaluateur plus efficace.

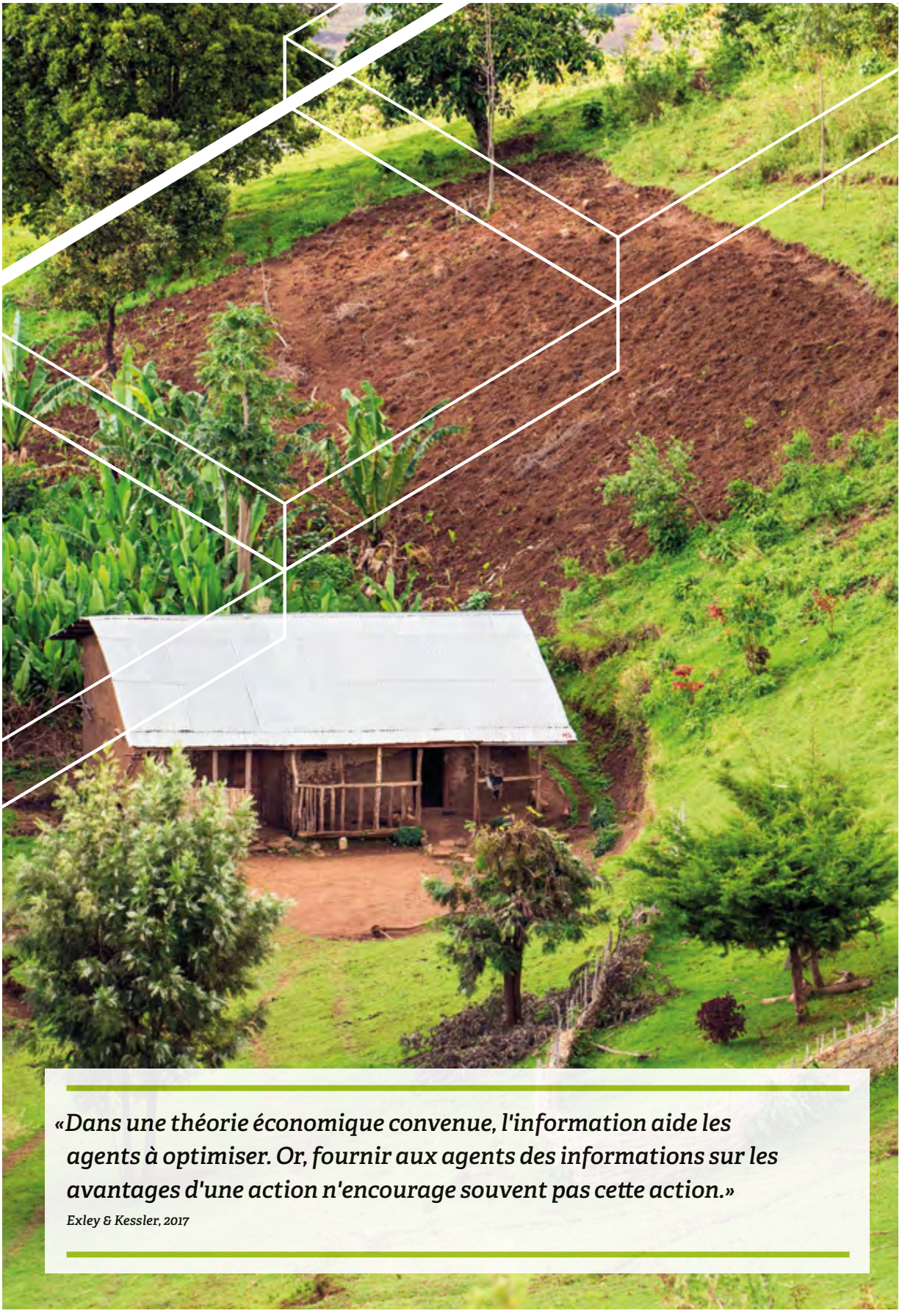
Les évaluateurs formés aux problèmes de gestion ont plus de chances d'ajouter de la valeur à l'organisation. Le partage d'un langage de gestion commun peut favoriser les réformes. Mais cela peut signifier que les évaluateurs compromettent leur indépendance dans une certaine mesure.

Creusons plus profondément dans des projets

Après avoir évalué, au cours de mon expérience d'évaluation de trois ans au Canada, une grande variété (bien qu'un petit nombre) de projets, programmes, évacuations d'urgence et stratégies globales, deux phénomènes semblent expliquer la faible efficacité du financement par donateur. L'un concerne la propriété locale. Le deuxième est lié à la capacité de l'organisation d'exécution. Leur faible compétence en gestion de projet expliquerait le fait que les résultats attendus ne soient pas pleinement atteints dans les limites budgétaires ou dans les temps.

Il est contre-intuitif de creuser plus profondément dans le niveau du projet lorsque nous parlons des évaluations organisationnelles ou des évaluations institutionnelles. Cependant, l'unité d'analyse des évaluateurs sur la performance des programmes est néanmoins des projets individuels. Ce sont les projets, qui fournissent des commentaires aux gestionnaires et aux évaluateurs sur le rendement du programme ou du portefeuille. Après tout, les programmes sont simplement des groupes de projets synergiques, qui sont gérés ensemble en fonction des stratégies et priorités organisationnelles. Ils sont regroupés dans un programme car leurs résultats attendus sont suffisamment similaires pour pouvoir être agrégés dans un résultat de plus haut niveau. La gestion conjointe de projets similaires est plus efficace.

La gestion de projets est une activité compliquée où l'on jongle en permanence des besoins spécifiques des parties prenantes avec les contraintes de portée, de temps, de budget et de qualité. Le compromis entre les contraintes fait que toute modification au périmètre du projet, par exemple, a des implications pour le budget et le planning. De même, ▶▶



«Dans une théorie économique convenue, l'information aide les agents à optimiser. Or, fournir aux agents des informations sur les avantages d'une action n'encourage souvent pas cette action.»

Exley & Kessler, 2017

QU'EST-CE QU'UN PROJET, AU JUSTE?

Et que peuvent enseigner les principes de gestion de projet aux évaluateurs? Project Management Institute a défini les projets comme des entreprises temporaires avec un début et une fin claire et qui aboutissent à un résultat, à un service ou à un produit unique (Project Management Institute, 2008). Il découle de la définition que les mêmes outils de gestion peuvent servir pour la construction d'une école, l'organisation d'un sommet mondial, la construction d'un système de purification de l'eau ou l'élaboration d'un nouveau réseau éducatif.

Le livre sacré de la gestion de projet – Project Management Body of Knowledge (PMBoK) – ajoute qu'en raison de l'unicité de chaque projet, il peut y avoir beaucoup d'incertitudes et les risques peuvent être élevés. Les tâches du projet sont probablement nouvelles pour l'équipe, ce qui nécessite un processus de planification plus rigoureux que d'habitude. Une formation spécifique peut souvent être requise.

Afin de répondre aux exigences du projet, PMBoK déclare que les managers doivent appliquer leurs connaissances, compétences, outils et techniques aux activités du projet pendant les cinq phases distinctes du cycle de vie: l'initiation, la planification, l'exécution, le suivi et contrôle et la clôture.

La gestion de projets implique également des savoir comment contrôler les exigences, répondre aux besoins des parties prenantes et d'une maîtrise de la portée, la qualité, le calendrier, le budget, les ressources et les risques. Comme ces huit domaines de connaissances s'appliquent de manière inégale au cours des cinq phases du projet, PMBoK les a cartographiés dans une matrice 2D afin d'aider les managers à être plus efficaces et économiques dans leur travail. Il est crucial de garder un œil sur les domaines de connaissance, car ils peuvent être soumis à des risques tels que des événements inattendus qui pourraient négativement influencer le projet.

► l'évolution des exigences de qualité peut avoir des implications sur le coût et la durée, car les produits de qualité inférieure ont tendance à être moins chers. Les extensions de portée augmentent le budget et peuvent éventuellement retarder la date de clôture. De même, si le projet est accéléré, le budget et les risques augmentent. Si l'augmentation du budget n'est pas possible, la portée du projet doit être revue et peut-être réduite. Différentes parties prenantes peuvent avoir des points de vue contradictoires sur quel élément du projet doit être réduit, et enfin, la qualité du produit final peut ne pas répondre aux attentes des parties prenantes.

La conception organisationnelle a le plus d'impact sur l'efficacité et l'efficience du programme

L'évaluation de l'efficacité du programme nécessite que les évaluateurs comparent les objectifs du projet avec les résultats réels. L'évaluation de l'efficience signifie que les évaluateurs compareraient les ressources investies avec les résultats obtenus. Ces tâches supposent que les projets et les programmes sont d'abord planifiés puis exécutés. Pourtant, certains rapports d'évaluation suggèrent que ce n'est pas nécessairement le cas. ►►

J'ai souvent trouvé dans mes évaluations, que la phase d'initiation et les processus associés ont été complètement omis, et que la phase de planification a souvent été confondue avec la phase d'exécution. Le manque de planification entraîne une confusion avec la portée du projet (quel est le résultat escompté?) et a de graves répercussions sur la gestion des coûts et du temps du projet, c'est-à-dire l'efficacité et l'efficience. La faible capacité à planifier, exécuter et suivre les projets est directement liée à la capacité organisationnelle.

Les connaissances en gestion de projet permettent aux évaluateurs de dresser une analyse contrefactuelle puissante sur la façon dont le projet aurait pu être géré de manière plus efficace et efficiente.

Comprendre les efforts nécessaires pour planifier et gérer les projets, les principaux vecteurs des interventions de développement, devient donc pertinent pour les évaluateurs pour éviter un compromis entre l'efficience et l'efficacité. Les évaluations institutionnelles doivent évaluer si les gestionnaires sont suffisamment formés pour gérer efficacement les projets (afin que les projets atteignent tous les éléments dans le périmètre) et de manière efficiente (de sorte que les activités planifiées soient budgétisées individuellement et exécutées dans les délais).

Perdu dans la traduction

L'utilisation et la référence au vocabulaire managérial dans les évaluations et la communication des résultats de l'évaluation aux managers (sur la capacité de planifier et de gérer les projets) peuvent aider la compréhension réciproque pour les cadres et les évaluateurs.

IDEV a déjà intensifié considérablement ses activités de gestion, de diffusion et de diffusion des connaissances (AfDB IDEV, 2015), garantissant la qualité des évaluations, de leur communication, de l'engagement et du suivi auprès des managers.

Un langage commun, signalant que les évaluateurs ont un rôle dans le jeu, et démontrant la pertinence par rapport au mandat de l'entreprise – aident tous au processus d'apprentissage.

Domaines des connaissances	GROUPES DE PROCESSUS DE GESTION DE PROJET				
	Groupe de processus initiateur	Groupe de processus de planification	Groupe de processus d'exécution	Groupe de processus de surveillance et de contrôle	Groupe de processus de clôture
4. Gestion d'intégration du projet	4.1 Développer la charte du projet	4.2 Développer un plan de gestion du projet	4.3 Diriger et gérer l'exécution du projet	4.4 Surveiller et contrôler le travail du projet 4.5 Faire le contrôle des changement intégré	4.6 Clôturer le projet ou la phase du projet
5. Gestion de portée du projet		5.1 Collecter les besoins 5.2 Définir la portée 5.3 Créer WBS		5.4 Vérifier la portée 5.5 Contrôler la portée	

6. Gestion des délais du projet		6.1 Définir les activités 6.2 Séquencer les activités 6.3 Estimer les ressources pour l'activité 6.4 Estimer la durée des activités 6.5 Élaborer un planning		6.6 Contrôler les délais	
7. Gestion des coûts du projet		7.1 Estimer les coûts 7.2 Déterminer le budget		7.3 Contrôler les coûts	
8. Gestion de la qualité du projet		8.1 Planifier la qualité	8.2 Faire de l'assurance qualité	8.3 Faire du contrôle qualité	
9. Gestion des ressources humaines du projet		9.1 Planifier les ressources humaines	9.2 Solliciter l'équipe du projet 9.3 Développer l'équipe du projet 9.4 Gérer l'équipe du projet		
10. Gestion de la communication du projet	10.1 Identifier les parties-prenantes	10.2 Planifier la communication	10.3 Diffuser l'information 10.4 Gérer les attentes des parties prenantes	10.5 Rendre compte de la performance	
11. Gestion de risque projet		11.1 Planifier la gestion de risque 11.2 Identifier les risques 11.3 Effectuer une analyse qualitative des risques 11.5 Planifier les réponses aux risques		11.6 Surveiller et contrôler les risques	
12. Gestion d'achats du projet		12.1 Planifier les achats	12.2 Effectuer les achats	12.3 Administrer les achats	12.4 Clôturer les achats

Source: Project Management Processes (PMBoK 2013, p. 60)

Mais les évaluations organisationnelles pourraient aussi inclure le coût (perçu) du changement recommandé aux gestionnaires et les motivations personnelles qui expliquent l'inaction. Dans les Institutions financières internationales (IFI), les intérêts politiques et les incitations bureaucratiques peuvent influencer la décision d'intervenir dans le processus décisionnel mécanique.

Par exemple, pour comprendre le processus de prise de décision des IFIs, Lang et Presbitero (2017) ont passé en revue le degré de discrétion appliqué dans le « cadre de durabilité de la dette » de la Banque mondiale et du FMI. Après avoir synthétisé les analyses de dette menées entre 2006 et 2015 pour les pays à faible revenu, les auteurs ont démontré que les intérêts politiques des pays bénéficiaires en période électorale, ainsi que les incitations bureaucratiques influent sur la décision d'intervenir dans le processus décisionnel mécanique. Pour neutraliser les incitations négatives, les petits coups de coude ou bien l'architecture de choix réorganisée, ont tendance à mieux fonctionner que les connaissances descriptives.

L'architecture de choix est un terme emprunté de l'économie comportementale. Le Dr Richard Thaler a reçu le prix Nobel 2017 des sciences économiques pour ses recherches sur les pièges de la prise de décision économique. Il décrit le concept de « coups de coude » – consistant à pousser doucement les gens à faire les choses qui sont dans leur propre intérêt à travers des changements subtils dans la politique gouvernementale.



Professeur Richard H Thaler

Crédit photo Chatham House

Enfin, la recommandation de Joseph Henrich de concevoir un « système de variation et de sélection » permettant une rivalité entre institutions et formes organisationnelles alternatives, peut permettre aux managers de trouver la meilleure solution pour leur programme.

En tant qu'agents de changement, ils peuvent alors déterminer la meilleure forme pour une mise en œuvre. Dans le contexte de la gestion des connaissances, cela consisterait à préparer l'architecture de choix et les outils dont les gestionnaires ont besoin pour prendre les bonnes décisions plutôt que simplement énumérer les recommandations de l'évaluation. eVALU


the Borlaug Dialogue
MUSTAFA JIBRIN

Références

BAD IDEV. Programme de travail Evaluation Indépendante du Development 2016–2018. [Online]: http://idev.afdb.org/sites/default/files/documents/files/IDEV%20Work%20Program%202016_2018%20EN%20Web%20final.pdf [Accès 22 spetembre 2017].

Exley, C. L. & Kessler, J. B., 2017. Better is the enemy of good. [Online] https://ssrn.com/abstract=3029231 [Accès 22 septembre 2017].

Henrich, J., 2016. The secret to our success. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Lang, V. F. & Presbitero, A. F., 2017. Room for discretion? Biased decision-making in international financial institutions, s.l.: Elsevier.

Project Management Institute, 2008. A guide to the Project Management Body of Knowledge. Pennsylvania: PMI.

Profil de l'auteur



Marje Aksli est une consultante indépendante en évaluation basée à Washington, DC, spécialisée en développement international et la programmation de sécurité. Elle a plus de 15 ans d'expérience dans les relations internationales et la programmation au Canada et outre-mer. Son approche à la programmation est influencée par sa formation en gestion de projet (Algonquin Collège), et son Masters en « Mondialisation et le développement international. (Université d'Ottawa). L'efficacité de l'aide à l'étranger et l'impact de la gouvernance sur la politique locale font partie de ses centres d'intérêt en recherche. Elle a été éditrice du magazine " Rising Africa" pour le Conseil Canadien pour l'Afrique.