PN-ABF-076

DOCUMENT DE TRAVAIL No. 2

INTRODUCTION A L'UTILISATION DES EVALUATIONS POUR LA PLANIFICATION ET LA GESTION DE LA RECHERCHE AGRICOLE

isnar

International Service for National Agricultural Research

Le Service International pour la Recherche Agricole Nationale (ISNAR) a commencé de fonctionner à son siège à La Haye, Pays-Bas, le 1er septembre 1980. Il a été fondé par le Groupe Consultatif sur la Recherche Agricole Internationale (CGIAR), à la suite des recommandations proposées par un Groupe de travail international, dans le but d'assister les gouvernements des pays en développement à renforcer leur recherche agricole. L'ISNAR est une agence autonome non-commerciale, de caractère international, et apolitique dans sa gestion, son personnel et son fonctionnement.

Des treize centres du réseau CGIAR, l'ISNAR est le seul qui se concentre essentiellement sur les problèmes de la recher agricole nationale. Sur leur demande, il fournit des avis aux gouvernements, touchant l'organisation, la planification, le développement de la main d'oeuvre, les besoins du personnel, les exigences financières et d'infrastructure, et les sujets associés, assurant ainsi une activité complémentaire de celle des autres agences d'assistance. De plus, l'ISNAR organise des programmes actifs de formation et d'information en coopération avec les programmes nationaux de recherche agricole dans les pays en développement.

L'ISNAR joue également un rôle actif en assistant les programmes nationaux à établir des liaisons avec les centres internationaux de recherche agricole, et avec les donateurs.

L'ISNAR est soutenu par un certain nombre de membres du CGIAR, lequel est un groupe non formalisé de plus de trente donateurs qui comprend des pays, des banques de développement, des organisations internationales, et des fondations. En 1985, le financement du programme central de l'ISNAR était assuré par:

Agence pour le Développement International des U.S.A.
Australie
Banque Mondiale
Belgique
Canada
Centre de Recherches pour le Développement International
Communauté Economique Européenne
Espagne
Fondation Ford
France
Irlande
Pays-Bas
Philippines
République Fédérale d'Allemagne
Royaume Uni
Suède
Suisse

Citation:

International Service for National Agricultural Research. Introduction à l'utilisation des évaluations pour la planification et la gestion de la recherche agricole. 1985. La Haye, Pays-Bas.

DOCUMENT DE TRAVAIL No. 2

INTRODUCTION A L'UTILISATION DES EVALUATIONS POUR LA PLANIFICATION ET LA GESTION DE LA RECHERCHE AGRICOLE

par JOSETTE MURPHY

Traduction de la version anglaise

Août 1985

isnar

International Service for National Agricultural Research

LES DOCUMENTS DE TRAVAIL DE L'ISNAR

Les documents de travail de l'ISNAR permettent de diffuser des informations et des analyses sur les problèmes de l'organisation et de la gestion des systèmes de recherche agricole des pays en développement.

Au cours de ses activités, que ce soit le soutien des systèmes nationaux de recherche agricole, la formation ou la recherche, l'ISNAR rassemble des informations et produit des documents qui sont distribués par son service des publications. Les documents de travail font partie intégrante du programme du service des publications. En effet, ils permettent de présenter les résultats de travaux et d'expériences en cours, mais qui ont déjà des résultats utilisables. Ensuite, en étant soumis à la critique de leurs lecteurs, ils facilitent les discussions sur les travaux en cours et en améliorent la qualité. Enfin, ils permettent la distribution d'informations et de documents intéressant un public relativement restreint.

La fonction principale des documents de travail de l'ISNAR est la diffusion des travaux des cadres de l'ISNAR; néanmoins, des documents produits dans d'autres institutions peuvent être également publiés dans cette série.

REMERCIEMENTS

L'auteur est la seule responsable des opinions exprimées dans ce document.

Ce document est une version révisée de présentations faites, d'une part au séminaire régional sur l'évaluation des programmes de recherche, à Dhaka, Bangladesh en octobre 1984, et d'autre part au séminaire organisé par l'ISNAR et le CIMMYT sur le renforcement des systèmes nationaux de recherche agricole, leurs politiques et leurs priorités. Le séminaire a été tenu à La Haye, aux Pays-Bas, en janvier 1985.

L'auteur remercie tous les participants à ces séminaires ainsi que ses collègues de l'ISNAR pour leurs suggestions et commentaires, et plus spécialement Marie de Lattre qui a préparé la traduction française de ce texte.

TABLE DES MATIERES

	Page
1. INTRODUCTION	1
2. PRINCIPES GENERAUX POUR LES EVALUATIONS	3
1 Définition d'objectifs et d'indicateurs de résultats clairs	3
2 Suivi de la mise en place d'un programme de recherche	5
3. Evaluation du programme dans son contexte	6
4. Etablissement de la contribution de la recherche au développement	7
3. L'UTILISATION DES RESULTATS DE L'EVALUATION	9
1. Les niveaux d'évaluation selon les utilisateurs	9
2. Les besoins d'information des décideurs politiques	12
4. L'INCORPORATION D'INDICATEURS DE RESULTATS LORS DE LA CONCEPTION DU PROGRAMME	14
5. DEFINITION DE CE QUE DEVRAIT COUVRIR UNE EVALUATION	19
1. La préparation du plan de travail	19
2. Les domaines étudiés lors de l'évaluation d'un programme	22
6. CONCLUSION	30
REFERENCES	31

0367j

1. INTRODUCTION

Les dirigeants et les gestionnaires de la recherche dans les pays en développement ont souvent une idée négative des évaluations. Ils les considèrent comme un contrôle de leurs activités ou comme des études leur apportant peu. Cette appréciation erronée peut avoir pour origine le fait que les dirigeants de la recherche, en général, ne connaissent que deux types d'évaluation. Ils connaissent d'une part les évaluations des projets d'assistance faites par les bailleurs de fonds, et d'autre part les analyses économiques de rentabilité. Les premières sont souvent considérées comme une inspection de projets en cours ou juste terminés, et les secondes semblent intéressantes, mais pas vraiment utiles pour les dirigeants nationaux de la recherche.

Les expériences de dirigeants nationaux de la recherche utilisant les évaluations de façon innovative pour planifier, gérer et informer les décideurs politiques restent limitées. Ce document vise à démontrer qu'en dehors de tout projet financé par les donateurs ou de toute analyse de rentabilité, les évaluations constituent des outils de travail efficaces pour les planificateurs nationaux, les décideurs politiques et les dirigeants de la recherche. Les évaluations permettent à un chef de programme d'ajuster le programme pendant son exécution, et peut-être de réviser les objectifs de manière à s'assurer de la contribution des résultats de la recherche au développement. Elles peuvent également

permettre à un institut de recherche ou à un organisme de planification de transformer les leçons de l'expérience en de nouvelles priorités, et de choisir et préparer les nouveaux programmes. Les évaluations devraient devenir partie intégrante de la planification, qu'il s'agisse de planifier les activités de recherche d'un pays, d'un programme scientifique, ou d'un institut. La qualité du programme ainsi que les évaluations à venir en seront améliorées.

Cette brève introduction des avantages liés à l'intégration des procédures de suivi et d'évaluation dans la planification et la gestion de la recherche est limitée à l'évaluation des activités de recherche, que ce soit des projets spécifiques, un programme qui comprend plusieurs projets, ou toutes les activités de recherche d'un pays. Il n'est pas ici question d'autres activités d'évaluation telles que les évaluations du personnel, les évaluations de la gestion des instituts de recherche, l'étude des systèmes de production ou de la rentabilité des investissements dans la recherche.

Le terme "activité d'évaluation" est utilisé dans un sens général, et se rapporte au fait que l'on peut tirer des leçons d'une étude systématique d'une situation à un point particulier dans le temps, que ce soit dans le passé, le présent ou le futur. Si c'est dans l'avenir, il faudra se baser sur des projections plutôt que sur des mesures réelles ou des observations; néanmoins, le raisonnement de base restera le même. Le terme "revue" se réfèrera à une évaluation générale du système de recherche d'un pays dans le but d'établir des priorités et de planifier. Le terme "évaluation" sera utilisé pour les projets ou les programmes en cours ou terminés.

2. PRINCIPES GENERAUX POUR LES EVALUATIONS

Quelques principes sont valables pour toutes les évaluations de programmes de recherche. D'une part, à la conception du programme, il est important de définir clairement les objectifs et les indicateurs de résultat. D'autre part, il faut établir des procédures systématiques de suivi et évaluer le programme dans son environnement. Enfin, il faut faire la différence entre les résultats de recherche, et la contribution de la recherche au développement.

1. Définition d'objectifs et d'indicateurs de résultats clairs

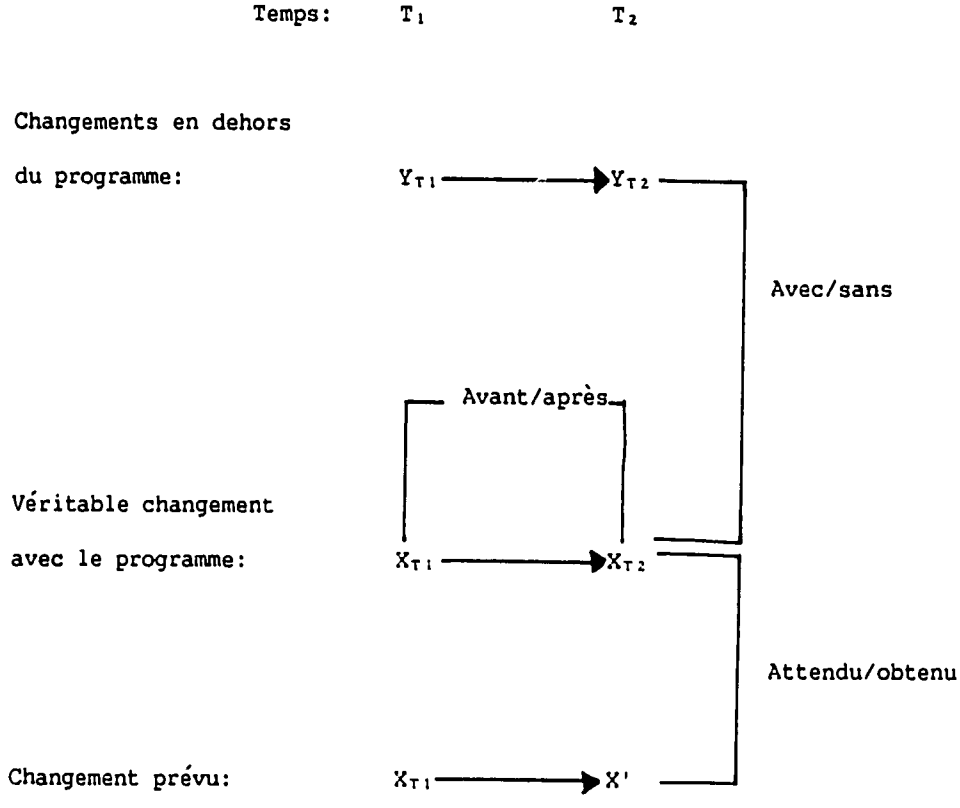
Une évaluation commence à la conception du programme, par la définition d'objectifs clairs, et par le choix d'indicateurs de résultats spécifiques et vérifiables. Pendant une évaluation, on porte toujours un jugement relatif. On n'évalue une situation qu'en la comparant avec une autre situation qui est considérée comme la situation idéale. Par conséquent, il doit d'abord y avoir accord sur ce qui est acceptable comme élément de comparaison ou indicateur de résultats.

Il existe différentes possibilités de comparaison (figure 1):

- comparer la situation X à l'instant T_2 avec ce qu'elle était en T_1 : comparaison avant et après le programme;

- comparer la situation X à l'instant T_2 avec la situation Y où aucun programme n'a été mis en place: comparaison avec et sans programme;
- comparer la situation X à l'instant T_2 avec le résultat prévu X', défini à la conception du programme: comparaison entre résultat obtenu et résultat attendu.

Figure 1: Types de comparaison possibles



Seule la troisième comparaison (obtenu/attendu) représente une évaluation de programme. La première (avant/après) constitue une étude historique. La seconde (avec/sans) peut apparaître comme un contrôle, et sembler intéressante à des personnes de formation scientifique. Toutefois, dans la vie, il n'existe pas de situation véritablement contrôlée, car il n'est pas possible de maintenir constant tous les facteurs. Cette comparaison entre avec et sans programme, comme la comparaison historique (entre avant et après le programme) a son utilité, mais ni l'une ni l'autre ne permettent de juger des résultats du programme.

Par conséquent, la première règle dans les évaluations est que celles-ci commencent à la conception du programme par la définition d'indicateurs de résultats clairs, spécifiques et vérifiables, et par la spécification de la façon dont les résultats seront mesurés. Ceci présente deux avantages. D'une part, les personnes concevant le programme sont obligées d'exprimer clairement et concrètement les objectifs du programme et les résultats attendus. D'autre part, il faut spécifier comment on mesurera l'achèvement de chaque étape du programme ainsi que les résultats obtenus, et par conséquent établir des procédures de suivi.

2. Suivi de la mise en place d'un programme de recherche

Il ne peut pas y avoir d'évaluation valable sans procédures de suivi, sans documentation et sans rapports exécutés pendant la durée d'exécution du programme. Pour pouvoir à comparer les résultats obtenus à ceux qui étaient attendus, des informations doivent être mises à la disposition de

l'équipe d'évaluation afin qu'elle puisse comprendre ce qui a été réellement obtenu et ce qui s'est passé pendant l'exécution du programme. Il est long et difficile de retrouver ce type d'information à postériori, et c'est quelquefois simplement impossible. Il est beaucoup plus commode de suivre le programme au fur et à mesure de son exécution, de rassembler des documents et de préparer des rapports de façon systématique. Les avantages pour l'exécution seront immédiats étant donné que les problèmes seront identifiés avant d'être hors de contrôle.

3. Evaluation du programme dans son contexte

Aucun programme ne fonctionne isolément; une évaluation doit donc situer le programme dans le contexte institutionnel, politique, social et économique dans lequel il se déroule. Un jugement sur la valeur de la conception du programme et de son exécution ne peut pas être porté en vérifiant uniquement si les résultats attendus ont été obtenus. On doit essayer de comprendre pourquoi les résultats obtenus sont ce qu'ils sont, en faisant toujours la différence entre les facteurs de réussite internes et externes au programme.

De nombreux exemples peuvent être cités de programmes techniquement valables et exécutés avec compétence, mais incapables de produire les résultats de recherche attendus en raison de facteurs externes tels qu'un changement dans les priorités gouvernementales ou une réduction du financement. Lorsqu'une évaluation montre que les résultats attendus n'ont pas été atteints, il est essentiel de vérifier si cela est dû à des

contraintes hors du contrôle des chercheurs. Le but n'est pas d'excuser le chef de programme, mais d'identifier les véritables causes du problème, et par conséquent ses solutions. Les informations internes rassemblées lors du processus de suivi ne suffiront pas. Il sera nécessaire de rassembler des informations sur les facteurs et les activités qui se sont déroulées au delà de la recherche, comme par exemple l'institution de réglements dans la fonction publique ou des changements dans les allocations budgétaires.

4. Etablissement de la contribution de la recherche au développement

L'évaluation d'un programme de recherche doit très clairement établir la différence entre les résultats du programme de recherche et la contribution de ce programme aux objectifs plus larges de développement. Les deux types d'évaluation sont valables, et en réalité complémentaires, mais ils ne sont pas interchangeables. L'évaluation d'un programme couvre premièrement des facteurs internes (conception du programme, ressources, exécution, etc.), deuxièmement des facteurs externes qui influencent l'allocation des ressources et l'exécution, et troisièmement la validité et le potentiel scientifique des résultats de la recherche. Les résultats évalués sont ceux directement dérivés du programme, c'est-à-dire, dans la plupart des cas, une technologie nouvelle ou améliorée.

Une évaluation de la contribution du programme aux objectifs plus larges de développement couvrira les mêmes facteurs, plus deux autres:

l'adaptation du programme au plan général de recherche et de développement du pays d'une part, et l'adoption réelle des résultats de la recherche ainsi que leur impact sur la production, les revenus, ou tout autre objectif de développement d'autre part. De nombreux facteurs n'appartenant pas à la recherche, de dimension régionale, nationale, et même internationale, doivent être pris en considération. Il est également probable que d'autres programmes de recherche doivent être considérés pour comprendre la contribution d'un seul programme au développement.

De ceci découlent deux conclusions. Premièrement, une évaluation de la contribution d'un programme de recherche au développement est plus complexe qu'une évaluation de l'exécution du programme; elle prend en compte un plus grand nombre d'éléments et, pour être conduite, nécessite un large éventail d'expertises. Ses résultats peuvent être également utilisés pour la planification générale et l'évaluation des priorités dans les services de recherche et de développement. Deuxièmement, une évaluation de l'impact sur le développement d'un ensemble de programmes de recherche sera facilitée si des évaluations de chaque programme individuel sont d'abord menées, et si ces évaluations restreintes ont été conduites avec des procédures comparables. Cela ne signifie pas que la même équipe doit évaluer chaque programme individuel, ni que des procédures de travail identiques doivent être utilisées. Cela signifie seulement que la coordination pendant la phase préparatoire est essentielle.

3. L'UTILISATION DES RESULTATS DE L'EVALUATION

1. Les niveaux d'évaluation selon les utilisateurs

A des niveaux hiérarchiques différents, les gestionnaires peuvent utiliser les résultats des évaluations pour des buts différents et à des moments différents (figure 2). Il y a plusieurs types d'utilisation de résultats des évaluations, par différents utilisateurs.

A. Les dirigeants de la recherche et les décideurs politiques, pour établir un plan de recherche

Les conclusions d'une revue complète et inter-disciplinaire de l'ensemble du système de recherche d'un pays pourront être utilisées pour établir les priorités et préparer le plan général de recherche. Une telle revue sera plus particulièrement utile dans la première phase du développement d'un plan général de recherche, lorsque les activités en cours ne forment pas encore un ensemble cohérent de programmes, ou lorsque le gouvernement est en train de réviser les priorités de développement. La revue pourra également s'avérer utile s'il y a un changement majeur dans les capacités de recherche, le potentiel technologique, l'économie mondiale, ou tout autre facteur susceptible de modifier le potentiel agricole et par conséquent ce que l'on attend de la recherche. Les conclusions de telles revues sont utilisées par le gouvernement pour décider des priorités de recherche et des ressources allouées, dans le contexte d'objectifs généraux de développement.

Figure 2 Relations entre les différentes phases du développement d'un système et les utilisateurs des activités d'évaluation

UTILISATEURS			PHASES DANS LE DEVELOPPEMENT DU SYSTEME DE RECHERCHE AGRICOLE				
Décideurs politi.	Dirigeants recherche	Respons. recher.	Pas de plan cohérent	Plan en cours de développement	Phase de réorganisation et de renforcement	Exécution des programmes Phase de mise en place	Phase d'achèvement
x	x		Etude du système de recherche dans son ensemble				
	x			Etude détaillée d'éléments spécifiques du système			
	x	x			Sélection et préparation des programmes		
		x			Suivi des activités de renforcement (formation, réorganisation)		
		x				Suivi des activités, de recherche	
	x	x					Evaluation de programmes spécifiques
x	x						Evaluation de l'impact de la recherche, l'adoption des résultats, et de la contribution au développement

B. Les dirigeants de la recherche, pour préparer des programmes spécifiques

Les conclusions de la revue seront utilisées pour décider des programmes à préparer et des programmes à présenter dans le contexte des priorités définies par les décideurs politiques. A ce niveau, les évaluations comprendront des analyses plus détaillées des problèmes de recherche ainsi que des études des ressources disponibles et nécessaires (ressources humaines, financières et matérielles) pour sélectionner les meilleurs thèmes de recherche et les méthodes à utiliser.

C. Les chefs de programme, pendant l'exécution

Les conclusions seront utilisées pour vérifier que les programmes sont exécutés comme prévu. Cela permettra aux chefs de programme d'identifier les goulots d'étranglement et les problèmes, avant qu'ils aient eu le temps de provoquer trop de dommages, et d'ajuster les programmes et les calendriers d'exécution en conséquence. A moins d'un grave problème, seules les personnes impliquées dans le programme ou les responsables de l'exécution des programmes utiliseront ces informations.

D. Les chefs de programme, lorsque le programme est fini

Les conclusions seront utilisées pour mesurer les résultats de recherche obtenus et comprendre les facteurs qui ont permis leur obtention. Les

programmes de suivi seront ainsi mieux préparés. Les leçons tirées de ces évaluations devront être mises à la disposition de tous les responsables de la recherche qui participent à la programmation.

E. Les dirigeants de la recherche et les décideurs politiques, pour suivre les contributions du programme au développement, et ceci bien après sa fin

Les conclusions seront utilisées pour estimer l'impact des résultats obtenus sur les activités de développement, et pour comprendre les facteurs (internes et externes à la recherche) qui ont influencé l'adoption des résultats et l'impact final, ainsi que pour tirer des leçons pour la programmation de la recherche, les activités et les politiques de développement. Les dirigeants de la recherche et des services de développement au plus haut niveau ainsi que les décideurs politiques sont les utilisateurs de telles informations. Un méchanisme de retour d'information (feedback) devra relier les "évaluations de l'impact" et les revues des systèmes agricoles décrites plus haut.

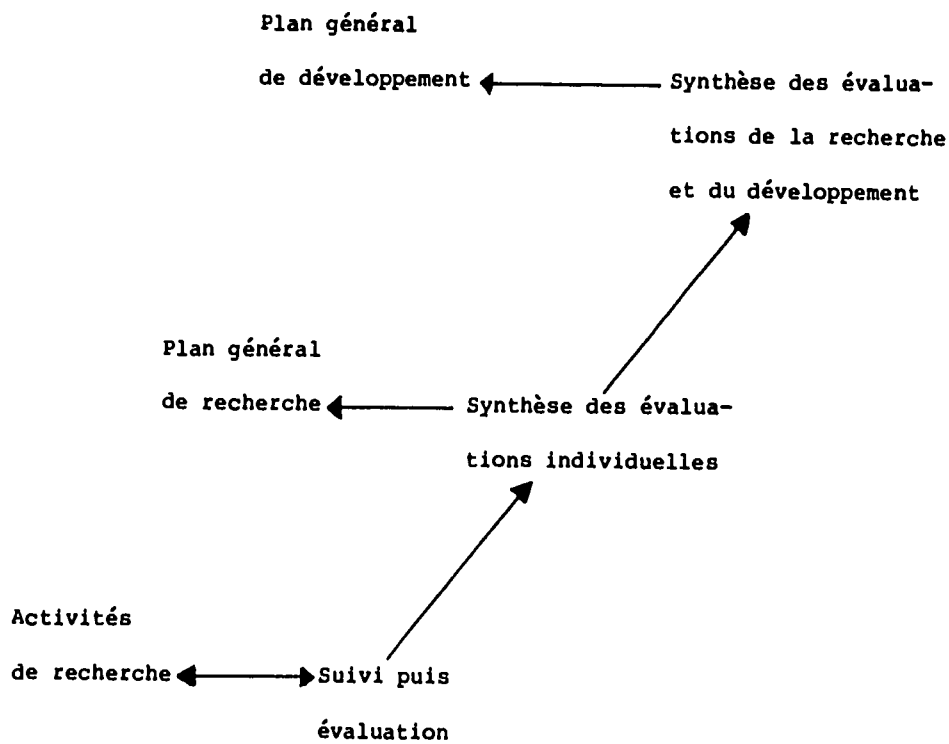
2. Les besoins d'information des décideurs politiques

Les dirigeants de la recherche doivent savoir quelles informations sont nécessaires aux responsables politiques et du gouvernement qui décident du budget de la recherche. Ces personnes n'ont pas besoin d'une pile de rapports d'évaluation de programmes, ni d'informations scientifiques. Il

faut leur présenter une synthèse des recherches en cours, la façon dont les ressources ont été utilisées, les résultats attendus et obtenus, et les bénéfices présents et à venir des recherches. Pour ce faire, les dirigeants de la recherche devront retracer les évènements qui ont lié la recherche au développement et faire la différence entre les contributions présentes et futures de la recherche et celles des autres organisations. Ces informations seront très utiles pour les dirigeants de la recherche; elles leur permettront d'avoir une position de force vis à vis des autorités gouvernementales qui approuveront plus facilement un plan de recherche utilisant le système de recherche dans son ensemble et contribuant aux priorités nationales de développement.

Lorsque tous les programmes de recherche sont exécutés par une organisation centralisée, il est relativement facile de coordonner l'évaluation de chaque programme et de préparer une synthèse des conclusions pour les décideurs politiques. Lorsqu'il y a plusieurs instituts de recherche dont les travaux sont coordonnés par un organe permanent on doit avoir un système d'évaluation à deux niveaux. Un accord pourra être conclu entre les instituts et l'organe de coordination pour que les procédures de suivi et d'évaluation utilisées dans chacun des instituts soient comparables, sans être nécessairement identiques. Cela facilitera beaucoup la comparaison des résultats des évaluations et leur synthèse, et fournira à l'organisme de coordination une base pour la planification. La figure 3 illustre les mécanismes de retour d'information à partir des résultats des évaluations.

Figure 3: Les mécanismes de retour d'information: de l'évaluation à la planification



4. L'INCORPORATION D'INDICATEURS DE RESULTATS LORS DE LA CONCEPTION DU PROGRAMME

Dans le chapitre 2 on a souligné qu'il est important de planifier l'évaluation pendant la conception du programme, et non pas à la fin de

son exécution. Pour ce faire, en concevant leur programme, les chercheurs doivent clairement définir ses objectifs et les résultats attendus. C'est à ce stade qu'il faut définir les indicateurs qui permettront de voir si les résultats escomptés ont été obtenus. Ce processus améliorera la qualité du programme. Les différentes étapes peuvent être résumées dans une grille similaire à celle que plusieurs organismes d'assistance utilisent (tableau 1). Malgré ses origines, la grille d'analyse logique (ou logical framework, ou logframe), n'est pas limitée aux donatuers on aux projets à financement extérieur. La grille d'analyse logique est une représentation du raisonnement logique que toute personne fait en préparant un projet, que cela soit un programme de recherche ou une décision personnelle, telle qui la préparation d'un voyage.

La grille d'analyse logique est une matrice 4 x 4. Les différents objectifs et les paramètres correspondant aux objectifs y sont inscrits. Dans la colonne gauche de bas en haut les quatre niveaux d'objectifs essentiels du programme sont résumés; c'est le résumé narratif.

Intrants (Inputs): Ce sont les activités à réaliser et les ressources nécessaires pour atteindre les extrants (ou outputs).

Extrants (Outputs): Ce sont les résultats spécifiques attendus des intrants (variétés, technologies, connaissances), et qui ne dépendent pas de l'exécution d'autres activités. Par exemple un programme de sélection (intrant) peut être exécuté pour obtenir une variété de blé (extrant) qui possède certaines caractéristiques.

Tableau 1: La grille d'analyse logique: exemple général

	Résumé narratif	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Hypothèses
Ensuite	FINALITE Contribution aux objectifs économiques de développement	Transformation et commercialisation Revenus Main d'oeuvre	Statistiques nationales	Stabilité polit. Pas de grand changement dans l'environnement Pas de changement dans prix mondiaux
Si Ensuite	BUT Contribution aux objectifs du développement agricole	Augmentation de production et meilleure productivité	Taux d'adoption Enquêtes chez les paysans	Disponibilité des services nécessaires Environnement économique favorable
Si Ensuite	EXTRANTS Produit nouveau ou amélioré (variété ou technologie)	Spécification des caractéristiques désirées	Documents de laboratoires ou de stations Résultats des essais en milieu paysan Certification des semences	Support continu (budg., pers.) Raisonnement scient. correct Pas de changement brutal dans environnement
Si	INTRANTS Activités entreprise dans programme	Plan de travail Calendrier des activités	Rapports trimestriels Documents comptables et administratifs	Disponibilités budgétaires régulières Disponibilités en personnel

<u>But (Purpose):</u> C'est un résultat désiré pour le developpement agricole pour lequel l'extrant est nécessaire mais pas toujours suffisant. Dans l'exemple d'un programme de sélection, si une variété possédant certaines caractéristiques génétiques est produite (extrant atteint), on peut s'attendre à ce que les paysans puissent obtenir une troisième récolte aprés le riz d'été, et donc que la production alimentaire augmente (but atteint).

<u>Finalité (Goal):</u> Dans le contexte plus large du développement national, la finalité est l'objectif ultime, l'objectif économique à la réalisation duquel le projet peut contribuer, et qui complète le but. Si la production alimentaire a augmenté (but atteint), on a moins importé, et les effets ont été positifs pour la sécurité alimentaire et la balance des paiements (finalité atteinte).

Le but et la finalité sont en général l'énoncé du contraire du problème à résoudre. Par exemple, si les problèmes sont ainsi définis (du général au particulier): on dépense de plus en plus de devises pour importer des vivres, l'augmentation de la population est plus rapide que l'augmentation de la production alimentaire, on doit importer de plus en plus de nourriture, la production n'augmente pas car il n'existe pas de variété permettant de produire pendant la saison sèche. Une des premières étapes est de s'assurer que le problème traité comme "but" peut être résolu par des recherches agricoles. Si la production n'augmente pas car les prix sont faibles et la commercialisation pas appropriée, c'est un autre type de problème qui ne sera pas résolu uniquement par des recherches.

La seconde et la troisième colonne "Indicateurs objectivement vérifiables" et "Moyens de vérification" spécifient les critères ou références indispensables, ainsi que la façon dont ils seront déterminés, qui permettront de s'assurer que les différents objectifs ont été atteints. La dernière colonne "Hypothèses" ou "Suppositions", trop souvent sous-estimée dans les activités de développement, indique les "présupposés de base", les facteurs qui ne sont pas contrôlés par le programme, mais qui influencent son exécution et ses chances de réussite. Par exemple, des variations dans les cours mondiaux d'un produit peuvent influencer la relation entre les buts et la finalité.

La sélection des indicateurs et des moyens de vérification doit être faite avec soin. Les indicateurs ne sont pas toujours quantifiables, mais ils doivent être pertinents, aussi précis que possible et objectivement mesurables. Par exemple, un indicateur tel que "la certification d'une meilleure variété" n'est pas un indicateur valable. Le terme "meilleure" est trop vague. Si l'objectif est la sélection d'une variété de blé qui produise plus que les variétés traditionnelles et qui convienne à un système de culture particulier, alors un bon indicateur sera "la certification d'une variété que l'on plante en novembre, qui atteint sa maturité en moins de 150 jours, et qui, dans les conditions des agriculteurs, produit toujours plus de 2 tonnes/ha". Dans ce cas, les moyens de vérification seront les documents du comité d'approbation des semences sélectionnées, les rapports d'essais en stations, les rapports d'essais en champs d'agriculteurs. Quelque soit l'évaluateur, la valeur donnée aux indicateurs devrait être la même. Les évaluateurs peuvent cependant avoir des opinions différentes quant aux raisons pour lesquelles

les résultats concordent ou ne concordent pas avec les indicateurs précedemment établis.

Pour un programme de recherche, les cases "intrant", "extrant" et "but", ainsi que les deux colonnes du centre ("indicateurs objectivement vérifiables" et "moyens de vérification") sont les plus utilisées. Si le programme est exécuté correctement, l'information concernant la réalisation des indicateurs (c'est à dire les moyens de vérification) sera rassemblée de façon régulière pendant l'exécution du programme, et analysée par intervalles pour préparer les rapports d'avancement. Néanmoins, cela ne sera pas suffisant, car une bonne évaluation doit interpréter ses résultats et analyser ce qui a provoqué des retards ou des écarts dans l'atteinte des outputs et des buts. En d'autres termes, une évaluation ne se contente pas de remplir les du centre, mais elle analyse les causes et les effets des relations entre les cases, car cela permettra de comprendre comment les problèmes peuvent être résolus, et comment les éviter la prochaine fois.

5. DEFINITION DE CE QUE DEVRAIT COUVRIR UNE EVALUATION

1. La préparation du plan de travail

Ce chapitre présente les éléments qui serviront lors de l'évaluation d'un programme de recherche. La personne qui demande que l'on évalue les activités devra donner à l'équipe d'évaluation des instructions spécifiques sur son domaine d'étude pendant le travail sur le terrain et pendant

l'analyse. Avant la sélection des membres de l'équipe d'évaluation, on prépare souvent un plan de travail, c'est à dire une liste d'informations à obtenir et non la liste des questions que les évaluateurs vont réellement poser pendant les interviews. Le plan de travail est une liste de sujets qui devraient être soulevés au cours des interviews et des informations à obtenir d'une manière ou d'une autre (par exemple dans des publications ou à partir d'observations). Le même plan de travail ne peut pas être utilisé pour tous les programmes de recherche car il doit être adapté aux objectifs poursuivis et à l'environnement du programme évalué.

Quelques points généraux peuvent néanmoins être énoncés.

a. Le plan de travail doit spécifier qui utilisera les résultats de l'évaluation

Le plan de travail, le détail de l'analyse, ainsi que le style de présentation d'une évaluation doivent être adaptés aux utilisateurs des résultats. La programmation de l'évaluation doit être telle que les résultats pourront être disponibles au moment de la prise de décision. Il est par conséquent nécessaire que le coordinateur de l'évaluation ainsi que l'équipe soient bien avertis de leur(s) lecteur(s). Pour une même évaluation, plusieurs types de rapports peuvent être utilisés. Par exemple, on aura une description et une analyse détaillées pour le responsable du programme, tandis qu'un résumé des résultats clefs et leur signification sera préparé pour les planificateurs et les décideurs politiques.

b. La dimension du plan de travail dépend du stade d'exécution du programme

Une évaluation faite en cours d'exécution d'une activité devrait confirmer si le raisonnement et les données sur lesquels on a fondé la conception de l'activité sont toujours valables.

Le plan de travail demande des évaluateurs, d'une part qu'ils énoncent si la recherche mérite d'être reorientée, si ses objectifs, ses cibles, son plan de travail, et sa programmation devraient être révisés, ou si l'on devrait arrêter la recherche, et d'autre part qu'ils discutent dans quelle mesure les objectifs atteints correspondent au plan de travail, dans quelle mesure ils correspondent toujours aux objectifs à court ou à long terme, et qu'ils identifient tous les obstacles au succès de l'exécution du programme.

Réalisée à la fin d'une activité, l'évaluation devrait analyser la qualité et l'avenir des résultats de recherche, les comparer avec ceux qui étaient escomptés, et discuter de l'efficacité de cette activité à obtenir ces résultats. Les raisons ayant conduit à l'évaluation déterminent si l'on rend compte ou non de la diffusion des résultats de la recherche et de leur contribution au développement dans cette évaluation .

c. Le plan de travail ne doit pas se limiter à l'activité qui est évaluée, mais doit l'analyser dans son contexte

Pendant une évaluation, le plan de travail couvrira plusieurs domaines; certains relèveront directement du programme, d'autres

relèveront du contexte dans lequel il est établi, et d'autres enfin relèveront des changements que le programme doit normalement apporter.

2. Les domaines étudiés lors de l'évaluation d'un programme

Dans le cadre des ses activités avec les systèmes nationaux et les organisations de recherche agricole, l'ISNAR a identifié neuf thèmes susceptibles d'être considérés lors de l'évaluation d'un programme de recherche. Il est donc nécessaire de les inclure dans le plan de travail.

Ces domaines, qui ne sont pas présentés dans un ordre de priorité, sont les suivants:

A. Le contexte général national.

B. La structure, l'organisation et le contexte du programme de recherche.

C. La planification, la programmation et la budgétisation.

D. Les ressources humaines.

E. Les infrastructures, les équipements et le petit matériel.

F. Les activités et les résultats de recherche.

G. La gestion du programme.

H. L'information et les liens avec les utilisateurs.

I. La contribution du programme de recherche au développement.

La division entre ces domaines est effectuée pour faciliter l'obtention des informations et il y a, bien entendu, des recoupements. La gestion, (ou

management), n'est pas vraiment un domaine séparé des autres. Elle devra être prise en considération dans les huit autres domaines.

L'important est de voir que les domaines couverts pendant l'évaluation dépassent le cadre de l'exécution des recherches, et ont également trait à la situation nationale dans laquelle les résultats de la recherche sont appliqués. En particulier, l'environnement politique, qui influence la formulation et l'exécution des programmes ainsi que l'adoption des résultats de recherche, sont inclus.

Ces domaines seront décrits, et leur importance relative discutée; cette dernière dépend des objectifs et des destinataires du rapport. Si l'on examine le système de recherche dans son ensemble, les mêmes domaines seront étudiés, mais l'on examinera les programmes individuels moins en détail. L'accent sera mis plus particulièrement sur le fonctionnement général du système et sa place dans le développement économique et les politiques du pays.

A. Le contexte général national

Certains pourront être surpris de voir que le premier domaine à être considéré pour l'évaluation d'un programme, même pour des évaluations menées par une équipe nationale, est le contexte général national. En effet, de nombreux aspects d'un programme de recherche ne peuvent être mesurés qu'en relation avec la situation du système de recherche dans le pays et avec les conditions présentes et potentielles du secteur agricole.

L'étendue des informations sur le contexte général national nécessaires à l'évaluation d'un programme dépend en grande partie des objectifs de l'évaluation, à savoir si les conclusions seront utilisées avec des collègues étrangers, des donateurs, ou les autorités gouvernementales nationales.

Tout document préparé pour être distribué a besoin d'une information plus détaillée sur le contexte général national que s'il s'agit d'un document interne. Ceci ne veut pas dire que le premier chapitre doit décrire les conditions agro-écologiques du pays; il doit mettre en relief les éléments physiques, économiques, et politiques qui influencent les besions en recherche et les bénéfices possibles. Cette information sert à l'analyse, et est donc également nécessaire aux équipes nationales qui évaluent les programmes de leur pays.

B. Structure, organisation et contexte du programme de recherche

Deux problèmes distincts sont traités dans cette section; d'une part les structures et l'organisation interne, c'est à dire l'organisation du programme et son articulation intérieure pour la poursuite de ses objectifs; d'autre part, les structures et l'organisation dans l'environnement, c'est à dire l'insertion du programme dans l'ensemble du système national de recherche agricole, et ses interactions avec les autres composantes du système.

Si l'on fait l'évaluation interne d'un programme effectué dans un seul institut, cette section sera très courte. Si du personnel de plusieurs instituts travaille ensemble à la réalisation du programme, l'équipe d'évaluation devra faire plus attention à cet aspect. Les questions d'autorité, de division du travail, de calendrier des projets sont alors plus complexes et des facteurs essentiels pour le succès du programme.

C. Planification, programmation et budgétisation

Cette section peut également être brève. Si l'objectif de l'évaluation est de savoir si le programme est exécuté comme prévu, l'on peut se contenter d'examiner les objectifs et le budget du programme. Néanmoins, s'il s'agit de reviser les objectifs du programme, l'équipe doit comprendre les objectifs initiallement fixés et la façon dont ils s'intègrent dans les priorités nationales de recherche et de développement.

En comparant le budget avec d'une part le travail et le personnel nécessaires pour exécuter de façon assez efficace le programme, et d'autre part avec l'ensemble des ressources disponibles pour la recherche, l'équipe d'évaluation se rendra compte si celui-ci est correct.

D. Ressources humaines

Le personnel est au coeur même de toute opération. Un personnel bien formé, motivé et productif, peut faire toute la différence entre un

programme efficace et un programme inefficace. C'est pour cette raison qu'il faut obtenir des informations sur le nombre de personnes travaillant à la recherche, et leur niveau de formation et d'expérience. Comme pour le budget, les informations sur les ressources humaines allouées au programme de recherche doivent être examinées par rapport à l'ensemble du personnel qui travaille dans l'institut.

Lorsque l'équipe évalue un programme de recherche en cours, il est également bon de considérer les besoins de formation d'ici la fin du programme. Si le manque de formation a été l'une des contraintes au bon fonctionnement du programme, if faut en tirer des conséquences pour le futur.

E. Les infrastructures, les équipements et le petit matériel

L'information sur le nombre, la dimension, et l'état des installations, des équipements et des fournitures doit être mise en relation avec l'information sur le personnel et la formation, car un équipement n'est pas d'une grande utilité entre les mains d'un personnel qui n'est pas convenablement formé. La localisation des stations expérimentales et des points d'essai est également comprise dans cette section; on peut en tirer des leçons pour la préparation des programmes et éventuellement la réorganisation des infrastructures de recherche du pays. Ce domaine comprend non seulement les appareils scientifiques et d'analyse, mais aussi les centres de documentation nationaux et l'accès aux informations provenant de l'étranger.

F. Les activités et les résultats de recherche

Ce domaine est le premier qui vient à l'esprit lorsqu'on organise l'évaluation d'un programme. Il comprend les activités de recherche qui ont été menées, la façon dont elles ont été effectuées, et les résultats obtenus. D'une certaine manière, c'est tout autant une évaluation des chercheurs que de la recherche, et cette évaluation ne peut être menée que par des personnes qui sont elles-mêmes des chercheurs compétents.

Pour chaque activité du programme, les évaluateurs examineront les plans de travail et les protocoles. Il peut être très utile de retracer l'historique de quelques protocoles choisis par hasard; cela permet de faire ressortir les forces et les faiblesses à chaque niveau de l'exécution du programme, que ce soit dans les critères utilisés lors de la préparation du protocole, que dans l'exécution du travail, ou dans l'interprétation et la présentation des résultats.

L'évaluation permettra également d'identifier les résultats obtenus, de les comparer aux indicateurs de résultats spécifiés lors de la conception du programme, et d'évaluer dans quelle mesure ces résultats ont été reconnus à l'extérieur du programme.

G. La gestion du programme

Dans son sens large, la gestion (ou management) se retrouve dans tous les aspects du programme. Un domaine a été nommé "gestion" pour souligner son

importance. Lors de l'évaluation d'un programme, on fait particulièrement attention aux centres de responsabilité et d'influence; l'on examine également si les personnes responsables pour la mise en place du programme ont suffisamment d'autorité ou d'influence sur les ressources et les conditions de travail.

H. L'information et les liens avec les utilisateurs

Le développement agricole et l'accroissement de la productivité dépendent de la possibilité qu'à un pays à former et à maintenir des relations efficaces entre les producteurs et les utilisateurs des technologies. Le succès d'un programme de recherche dépend également des relations avec les autres organisations de recherche à l'intérieur et à l'extérieur du pays, avec les agences de développement, et avec les décideurs politiques.

Les communications peuvent être officielles; dans ce cas il y a des mécanismes qui formalisent les échanges d'information, par exemple des réunions régulières, des relations hiérarchiques, ou des visites officielles. Il est facile de les décrire. Néanmoins, la description de relations sur des documents ne veut pas nécessairement dire qu'il y a vraiment des communications.

Les relations informelles, c'est à dire les relations entre individus plutôt qu'entre positions hiérarchiques, changent d'un pays à l'autre. Comme elles sont souvent les plus efficaces, ce domaine devra couvrir la nature des moyens de communication, la façon dont ils sont utilisés et leur efficacité.

I. La contribution du programme de recherche au développement

Ce domaine complète le domaine des activités scientifiques et résultats de recherche (domaine F). Il s'en sert pour trouver comment les résultats scientifiques du programme contribuent au développement. Par définition, une évaluation ne peut mesurer les contributions d'un programme de recherche au développement que si suffisament de temps s'est écoulé pour avoir des résultats et leur permettre d'avoir un impact.

Une evaluation au niveau de l'impact de la recherche, ne peut se limiter à retracer l'adoption des résultats de recherche et leur impact sur la production. Quand on mesure les changements dans la production, il ne faut pas louer ou blâmer la recherche seule. Les changements qui se produisent dans le secteur agricole ou l'économie nationale sont toujours le fruit d'interactions de composantes agro-écologiques, techniques, sociales, économiques, institutionelles et politiques, et la recherche n'est que l'une d'entre elles. Le plan de travail de l'évaluation du programme doit donc comprendre de nombreuses questions qui vont au-delà des activités de recherche. Il doit inclure la vulgarisation et les services annexes, l'infrastructure rurale, les prix, la commercialisation, la production, les taux d'adoption, et l'impact sur la production, et éventuellement les revenus, le travail et la nutrition. L'évaluation est plus compliquée et prend plus de temps, mais son utilisation dépasse alors largement le cadre de l'exécution correcte ou incorrecte du programme.

5. CONCLUSION

Tout au long de ce document, l'argument central a été que les activités de recherche font partie intégrante de la bonne gestion, et que les dirigeants de la recherche trouvent que les revues et les évaluations de leurs programmes sont des outils utiles et efficaces pour la gestion et la planification. En incluant systématiquement les revues et les évaluations dans le processus de planification, programmation et d'exécution, on choisira mieux les priorités de recherche et la façon de les aborder, et on préparera mieux les programmes. Les dirigeants et les gestionnaires de la recherche disposeront des informations nécessaires pour exercer leurs responsabilités; ils pourront mieux informer les politiciens de façon à ce que les contributions de la recherche sur le développement soit mieux comprises et appuyées par les hauts fonctionnaires du gouvernement.

REFERENCES

International Service for National Agricultural Research (ISNAR)
Guidelines for ISNAR Reviews and Evaluations. The Hague, Netherlands: ISNAR, 1984

MURPHY, Josette
Assessing the Past to Plan the Future. A paper presented at the Regional Workshop on Research Program Evaluations, Dhaka, Bangladesh, 1-3 October 1984, and at the ISNAR/CIMMYT Seminar on Strengthening National Research Systems: An approach to Policies and Priorities, The Hague, Netherlands, 21-25 January, 1985.

MURPHY, Josette, ed.
Readings in the Evaluation of Agricultural Research Activities. The Hague, Netherlands: ISNAR, January 1985 (draft).

United States Agency for International Development.
Design and Evaluation of AID-assisted Projects. Washington, DC: USAID, Training and Development Division, Office of Personnel Management, November 1980.