

7.EVALUATION DES PROJETS

Souvent, l'on considère l'évaluation comme un ennui incontournable auquel il convient de se plier à l'issue d'un projet. L'évaluation émancipatrice, qui a été décrite dans ce chapitre relatif aux concepts, montre qu'une évaluation peut-être amusante et constituer une source d'inspiration. Si vous voulez avoir un bon suivi de vos efforts et de votre mode de gestion, de même que de vos résultats progressifs, il vaut mieux que vous commenciez à envisager votre évaluation dès le début de votre projet.

L'évaluation selon une perspective de genre est le terme générique pour décrire l'évaluation d'un projet ou d'un programme du point de vue de l'égalité entre hommes et femmes. L'évaluation en elle-même peut faire appel à différents types de méthodes, à l'instar d'une analyse selon le genre ou d'un état des lieux (diagnostic du contexte), une évaluation de l'impacte selon le genre potentiel ou réel d'une proposition de politique pour les femmes et les hommes) ou d'une vérification de la prise en compte du genre (vérification officielle de l'estimation des conséquences sur les sexes).

Si vous vous placez dans le cadre du processus d'intégration de la dimension de genre dans les politiques, il est important de déterminer si les notions de genre s'appliquent à la politique que vous cherchez à influencer, ou encore, au programme ou au projet avec lequel vous travaillez. Les questions de base qui suivent peuvent vous aider à *déterminer la pertinence au regard du genre* (Commission européenne, 1997) :

- La proposition concerne-t-elle un ou plusieurs groupes cibles ? Aura-t-elle des conséquences sur la vie quotidienne de certaines tranches de la population ?
- Existe-t-il des différences entre les femmes et les hommes dans ce domaine politique (en ce qui concerne les droits, les ressources, la participation, les valeurs et les normes liées au concept de genre)?

Si la réponse à l'une de ces questions est positive, la notion de genre est pertinente pour le problème qui vous préoccupe.

La conception d'une évaluation part des efforts réalisés pour appréhender le contexte et l'objet du projet en se demandant quels en sont l'objectif, la portée, les principales parties prenantes et les ressources disponibles. Il importe également de réfléchir à votre attitude, c'est-à-dire, le point jusqu'auquel vous souhaitez être associée aux parties prenantes au projet ou le moment où vous entamerez l'évaluation – au début, en cours de route ou uniquement à la fin.

Il est utile de définir une stratégie d'évaluation, ce qui signifie rédiger un plan général d'orientation pour les choix suivants :

- pourquoi et pour qui procédez-vous à cette évaluation ?
- qu'est-ce qui sera évalué (résultats et/ou moyens mis en œuvre pour y parvenir)?
- quels sont les principales questions et les critères de l'évaluation ?
- quelles sont les ressources disponibles ?
- comment et par quelles méthodes allez-vous procéder à l'évaluation ?
- quand allez-vous évaluer? (au début, ex-ante, durant le processus, interim, ou après la fin du projet, ex-post)?
- comment les résultats seront-ils communiqués et utilisés ?

Le choix des principales questions d'évaluation dépend du domaine dans lequel on se trouve et du contexte. Ainsi, dans le cadre de l'évaluation des interventions des fonds structurels en Finlande selon une perspective d'égalité des chances et de traitement, les principales questions ont porté sur :

- la pertinence du programme et de ses objectifs,
- les rôles des femmes et des hommes dans les différentes phases du développement (établissement du programme, mise en œuvre et contrôle),
- l'efficacité du programme en ce qui concerne la réalisation des objectifs, et
- l'importance de l'impact sur la situation des femmes et des hommes.

Objectifs	Indicateurs de réalisation	Stratégies/méthodes
1. Concevoir un ensemble d'intégration méthodologique 2. Mettre en lumière les pratiques sexuées dans les ministères 3. Réaliser un nouveau code de pratiques administratives	Rapport des modèles et des méthodes Diversité des exemples de pratiques socio-culturelles présentées dans les médias Nouveaux types de plans d'égalité fonctionnelle, modèles organisationnels et changements	Atelier créatif Analyse selon le genre Analyse selon le genre. Lobby Conférences de presse Déconstruction et reconstruction continues des habitudes de travail

Dans les projets de moindre envergure, le système d'évaluation peut être relativement simple et il compose d'un tableau reprenant les objectifs ou les résultats escomptés, mis en regard d'indicateurs adaptés, pouvant être contrôlés à des étapes précises du projet. Par exemple, le projet d'intégration du gouvernement finlandais s'est appuyé sur le tableau suivant pour contrôler son évolution tous les trois ou quatre mois :

Il est possible de créer des tableaux du même genre à des fins de traitement. Le présent coffret reprend de nombreux exemples et méthodes de réalisation d'une évaluation.

Référence :

Liisa Horelli (1997) Engendering evaluation of European regional development: Shifting from a minuet to progressive dance! Evaluation, Vol 3(4): 435-450.

Commission européenne, DG V (1997) A Guide to Gender Impact Assessment. Bruxelles.

COMPÉTENCES ET MÉTHODES D'ÉVALUATION

Les compétences en matière d'évaluation ne peuvent s'acquérir que par la pratique, mais la conception graduelle de l'évaluation, ainsi que la réponse aux questions de base ("Qui fait quoi, pourquoi, comment, quand et avec quelles conséquences ?") permettent de mieux appliquer la procédure d'évaluation. L'on n'insistera jamais trop sur l'importance que revêt la rédaction de quelques questions fondamentales assorties de critères et/ou d'indicateurs adaptés auxquelles il conviendra de répondre lors de l'évaluation. Ce n'est qu'au terme de ces préparatifs préliminaires – définition des objectifs, diagnostic préliminaire du contexte, questions fondamentales – que peut intervenir le choix des méthodes utilisées. Cela débute généralement par la réalisation du graphique ou du système d'évaluation, qui servira de cadre pour le choix des méthodes ou des outils les mieux adaptés.

Une conception à plusieurs niveaux d'un système d'évaluation

Les femmes guadeloupéennes ont conçu, dans le cadre de leur proposition de projet, un système d'évaluation à quatre niveaux destinés à suivre et à évaluer leur projet de développement local et régional. Celui-ci englobait les éléments suivants :

1. Une fiche horaire quotidienne pour permettre aux partenaires de profiter du temps de travail ou d'activités telles que planification et établissement de rapports, élaboration de documents d'informations, organisation d'événements, visites, diffusion d'informations et tâches administratives.
2. Un agenda de travail collectif portant sur l'ensemble d'une phase (3 à 4 mois) et une évaluation des activités par rapport aux objectifs du projet et à ceux du 4^{ème} programme d'action de l'UE. En outre, une estimation de l'évolution des partenariats (fréquence et nature des contacts, problèmes, avantages) a été entreprise.
3. Une auto-évaluation globale de chaque phase au moyen d'une évaluation de la réalisation des objectifs du projet et de ceux de la phase, en s'appuyant sur des indicateurs et des méthodes spécifiques.
4. Une évaluation finale à la fin de la première année et au terme du projet, qui impliquera une évaluation de la réalisation des objectifs, ainsi que de la qualité des efforts mis en œuvre. Les résultats et l'impact feront l'objet d'une évaluation ultérieure au moyen d'enquêtes particulières.

Parmi les critères et les indicateurs de l'impact potentiel d'un projet de développement figurent la meilleure connaissance améliorée de la politique régionale parmi les femmes (mise en œuvre réussie de plusieurs projet), de nouvelles façons de prendre part aux affaires locales et régionales (utilisation d'outils), l'amélioration de l'économie locale (création d'emplois ou activité économique au travers des projets), et meilleure représentation des femmes dans les instances décisionnaires des conseils régionaux.

Une pépinière de techniques et d'outils

Il existe un large éventail de techniques et d'outils disponibles pour réaliser les projets et pour procéder à des évaluations. La littérature féministe classe souvent ces techniques en méthodes analytiques, participatives et de formation.

Les **techniques analytiques** font appel aux statistiques, aux sondages et aux prévisions, aux analyses coût/bénéfices, aux listes de vérification, aux lignes directrices, aux estimations de l'impact sur le genre, aux contrôles et aux recherches.

Les **techniques de formation et d'éducation** se fondent sur des cours de sensibilisation et de formation, des actions de suivi, des experts mobiles ou volants, des manuels, des guides, des brochures et d'autres documents éducatifs. L'accompagnement représente une innovation dans le domaine des techniques éducatives.

Nous préférons appeler les techniques participatives ou consultatives **outils ou méthodes d'habilitation**. Ces dernières se composent de toute une série de techniques qui permettent aux filles et aux garçons, aux femmes et

aux hommes, de participer à l'élaboration de leur projet ou au développement de leur localité. Les méthodes d'habilitation sont donc au cœur de l'évaluation de l'émancipatrice, puisqu'elles soutiennent l'implication des participants aux différents niveaux, en fonction des besoins des parties prenantes et du contexte. Les outils d'habilitation font appel à différents types de méthodes et de techniques (Horelli, 1997):

1. Les **méthodes de diagnostic** sont des outils analytiques destinés à évaluer des situations personnelles, environnementales, économiques et socioculturelles.
2. Les **méthodes expressives** d'une part libèrent les participants des contraintes des concepts traditionnels (voyages imaginaires, marches sensorielles, etc.), et d'autre part, leur donnent les moyens d'exprimer leurs idées, au travers, par exemple, du dessin, de la construction de maquettes, du théâtre, de la poésie, de la conception assistée par ordinateur.
3. Les **méthodes situationnelles** structurent le contexte actuel d'une nouvelle façon qui facilite l'apprentissage et la communication, par exemple par des ateliers consacrés à l'avenir, des dialogues démocratiques ou des forums urbains.
4. Les **méthodes conceptuelles** aident à apprendre des pensées abstraites en utilisant des modèles, des matrices ou des théories.
5. Les **méthodes organisationnelles** soutiennent la mise en œuvre des résultats du projet.
6. Les **méthodes politiques** reprennent toutes les techniques grâce auxquelles les participants peuvent influencer la politique ou la prise de décisions politiques.

La figure 22. constitue un tableau résumant les méthodes décrites dans ce coffret, en les classant selon différentes typologies méthodologiques. Les exemples de méthodes figurent sous les intitulés dont ils relèvent en premier lieu, mais un x signale les liens qu'ils ont avec

Types méthodologiques avec exemples	Diagnostic	Expressif	Situationnel	Conceptuel	Organisationnel	Politique	Formation
Analytique/diagnostic :							
Comprendre votre contexte social et politique	x	x	x				
Les statistiques "engender"				x	x		
Étiquettes de couleur		x					
Sensibilisation aux problèmes du genre		x					x
Vérification de la prise en compte du genre						x	
Analyse des parties prenantes					x	x	
Analyse des acteurs					x	x	
Toile d'institutionnalisation		x		x	x	x	x
Bâtir en s'appuyant sur la base					x	x	
Autobiographie (histoire personnelle)		x					
Audits de sécurité		x	x		x	x	x
Évaluation participative		x	x	x	x		
5 W (à l'aide des médias)				x	x		
Plan de communication EuroFEM				x	x		
Analyse SWOT		x	x				
Introduire des demandes de subventions				x	x	x	
Rédiger un projet d'entreprise et un plan de marketing				x	x		

COMPÉTENCES EN MATIÈRE D'ÉVALUATION

Types méthodologiques avec exemples	Diagnostic	Expressif	Situationnel	Conceptuel	Organisationnel	Politique	Formation
Expressif :							
Créer une vision commune	X			X			
La méthode du rêve	X				X		X
Construction de modèles (Fundacio)	X		X	X	X		X
Poésie engagée (SEIS)	X			X		X	
Conceptuel :							
Aménagement du temps (accent mis sur le temps, pas sur l'espace)	X		X		X	X	
Infléchir les agendas (Frauenwerkstadt)	X	X	X		X	X	
Créer l'histoire d'une réussite	X				X	X	
Situationnel :							
Atelier de l'avenir	X	X			X		
Lobby	X	X			X	X	
Organisationnel :							
Université féministe nordique	X			X		X	X
Instaurer les structures org. adaptées	X	X		X		X	X
Travailler avec les femmes (Fundacio)	X	X		X		X	X
Faire face au changement	X			X		X	
Survivre au changement politique	X			X		X	
Créer un réseau	X			X		X	
Politique :							
Tester l'environnement de vie	X				X		X
Projet "parité"	X				X		X
Équilibre entre les sexes et représentation	X			X	X		
Stratégie proactive	X	X	X		X		
Trouver un ami indispensable	X			X	X		
Formation :							
Recenser les thèmes de formation	X			X	X		
Waltham forest	X				X		
Soutenir les femmes, Diotima	X	X			X		
Trouver une façon de procéder propre aux femmes	X				X		
L'encadrement des femmes en Europe	X						
Méthodes de formation novatrices au CNDIFF	X	X	X	X	X		
Retravailler IFOLD	X	X	X	X	X		
Formation aux questions du genre	X	X		X	X	X	