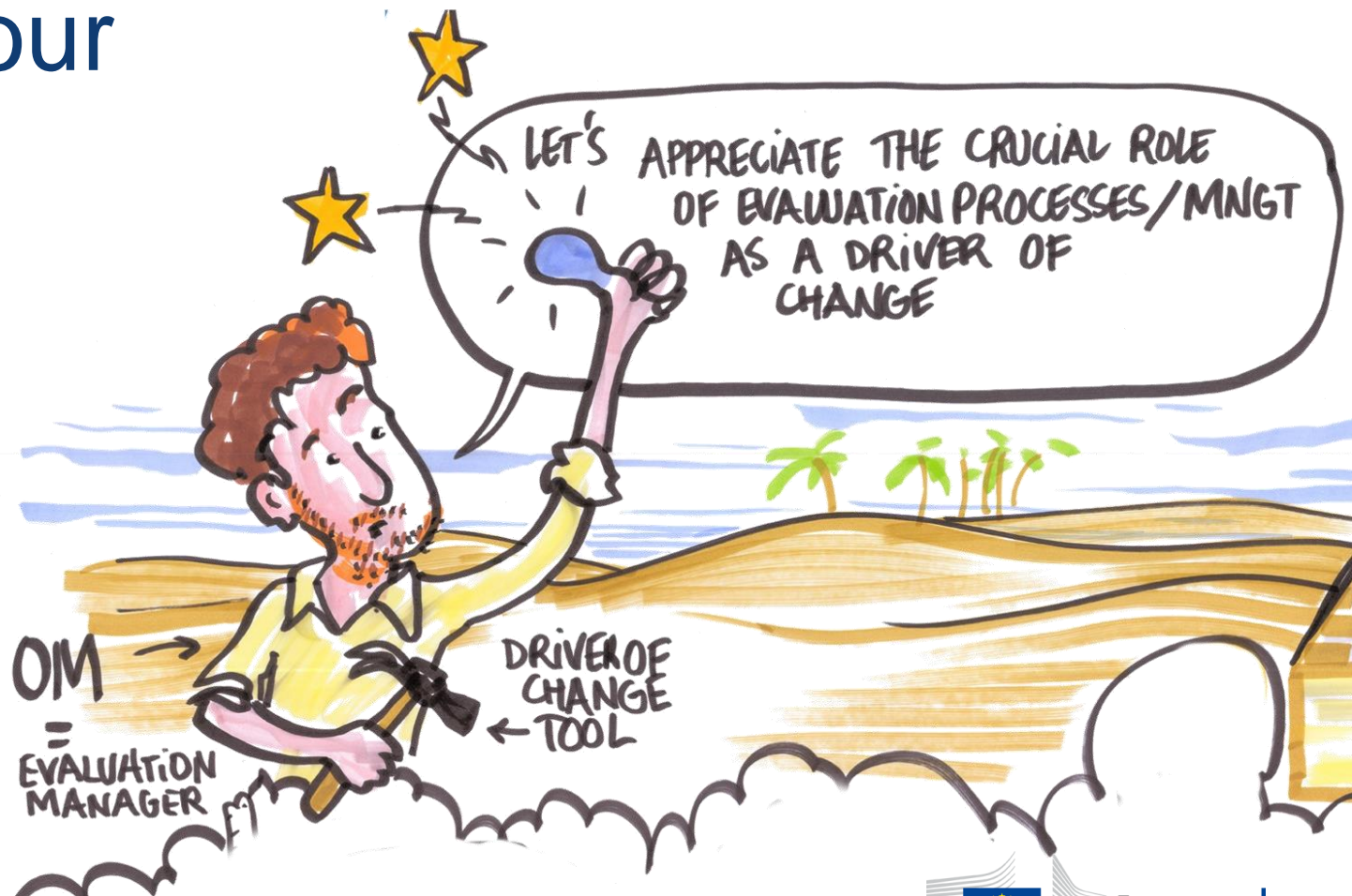


# Méthodes et outils pour gérer les évaluations

DG INTPA Unité D4

2-5 mai 2022

Formateurs : Anwar Al Shami  
& Saskia Van Crugten



# Pour de bonnes conditions de formation



Nos sessions quotidiennes sont prévues pour durer 4,5 heures (2x10 minutes de pause incluses).



Veuillez vous assurer que votre webcam est allumée pendant les sessions.



Si vous avez des questions, veuillez lever la main et les poser aux formateurs ou utiliser le chatbox. Pour toute question d'ordre technique, veuillez envoyer un message privé à l'équipe MKS.



Veuillez couper le son lorsque vous ne parlez pas.



Gardez une bonne tasse de café à portée de main, et prévoyez un peu de patience ; parfois, la technologie n'est pas parfaite..... Et faites savoir à vos collègues et à votre supérieur que vous suivez une formation pour ne pas être dérangé !



# SESSION 1

## Introduction

# Introduction - Plan de la session 1

- **Introduction et présentation du cours**

Objectifs de formation

Agenda + test entrée

- **Soutien aux évaluations à INTPA**

- **Introduction aux concepts de base**

Évaluation, suivi, audit et ROM

L'évaluation dans le cadre d'un système plus large de S&E

Pourquoi évaluer ?



# Objectifs de formation

Réaliser le **rôle crucial de la gestion de l'évaluation comme moteur de changement**

■ **Connaissances renforcées** et **compréhension pratique**:

- ✓ Le rôle de l'unité D4 - Évaluation et résultats, et de l'ESS (Service d'appui à l'évaluation)
- ✓ Pourquoi évaluer: objectifs, utilisation et utilisateurs des évaluations
- ✓ Qui fait quoi dans l'évaluation : acteurs clés, rôles et responsabilités
- ✓ Que doit-on évaluer: planifier les évaluations – OEP - Module EVAL
- ✓ Quand évaluer: timings de l'évaluation et leurs avantages respectifs
- ✓ Comment évaluer: principales méthodes et outils pour les évaluations de projets et programme (y compris l'évaluation sensible au genre, l'évaluation dans les zones difficiles à atteindre, l'évaluation dans les situations de crise, les évaluations de l'appui budgétaire).
- ✓ Bonnes pratiques pour rédiger des TdR
- ✓ Comment assurer la qualité des évaluations
- ✓ Comment diffuser les résultats de l'évaluation et assurer l'apprentissage et la gestion du changement ?



# Références méthodologiques

“Méthodologie d’évaluation  
de l’aide extérieure de la Commission européenne”

Boîte à outil Meilleure régulation (Better Regulation toolbox)

Guidance du format de TdR d’évaluation de P/P sous contrat cadre SIEA

Guidance du format de TdR d’évaluation d’AB sous contrat cadre SIEA

Guidance sur l’évaluation du genre comme dimension transversale

[https://ec.europa.eu/international-partnerships/system/files/evaluation-matters\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/international-partnerships/system/files/evaluation-matters_en.pdf)



## Jour 1

S  
1

- Introduction au cours (40')
- Introduction à l'unité D4 (30')
- Concepts de base de MEL :  
Evaluation, suivi, audit et ROM (20')

S  
2

- Utilisations et utilisateurs des évaluations (50')
- Timing et types d'évaluation (20')
- Définir la portée d'une évaluation (20')

S  
3

- Les acteurs clés (45')
- Conclusion & Instruction au hors-ligne Etude de cas 1 : exercice individuel sur le but, la portée et le type d'évaluation (15')

### Devoirs hors ligne : de

Étude de cas 1 sur le type et la portée de l'évaluation, et questions sur mentimeter

## Jour 2

S  
4

- Débriefing jour 1 & débriefing étude de cas 1 (15')
- Les phases de l'évaluation (25')
- Méthodes d'évaluation : analyse de la contribution/attribution, critères d'évaluation, questions d'évaluation, critères de jugement et indicateurs (50')

S  
5

- Exercice individuel sur la formulation des QE (20')
- Intro sur les matrices d'évaluation (15')
- Etude de cas 2 : travail de groupe sur la méthodologie d'évaluation (55')

S  
6

- Débriefing de l'étude de cas 2 & Q&A (45')
- Conclusion de la journée & instruction à l'exercice hors ligne (15')

**Devoirs hors ligne :** vidéo sur les approches adaptatives & questions sur mentimeter



## Jour 3

S  
7

- Débriefing jour 2 (15')
- Outils d'évaluation quantitative/qualitative (30')
- Approches adaptatives : L'évaluation dans les zones difficiles d'accès et l'évaluation en temps de crises : Débriefing de l'exercice vidéo/menti hors ligne (30')

S  
8

- Activité de groupe sur les outils d'évaluation et débriefing (30')
- approches mixtes des évaluations (30')
- Partage d'expériences et de pratiques sur la rédaction des TdR (15')

S  
9

- TDR de l'évaluation : structure et contenu (45')
- Le profil de l'équipe d'évaluation (15')
- Exercices de recap': ce qu'il faut faire et ne pas faire dans la rédaction des TdR (20')
- Conclusion de la journée et instructions pour l'exercice hors ligne (10')

**Devoirs hors ligne:**  
Erreurs typiques dans la rédaction des TdR :  
Leçons tirées des revues des TdR INTPA

## Jour 4

S  
10

- Débriefing jour 3 (15')
- Débriefing de l'exercice hors ligne sur les TdR (15')
- Évaluations sensibles au genre (30')
- Evaluations complexes et évaluations d'appui budgétaire (30')

S  
11

Session ESS (90') :

- Introduction aux services de l'ESS, rencontre avec l'équipe
- Assurance Qualité dans les évaluations
- Planification des évaluations : l'OEP
- Le module EVAL

S  
12

- Dissémination des résultats et recommandations de l'évaluation (20')
- Conclusion et récapitulation du cours : Gérer la qualité d'un processus d'évaluation (20')
- Évaluation du cours (20')





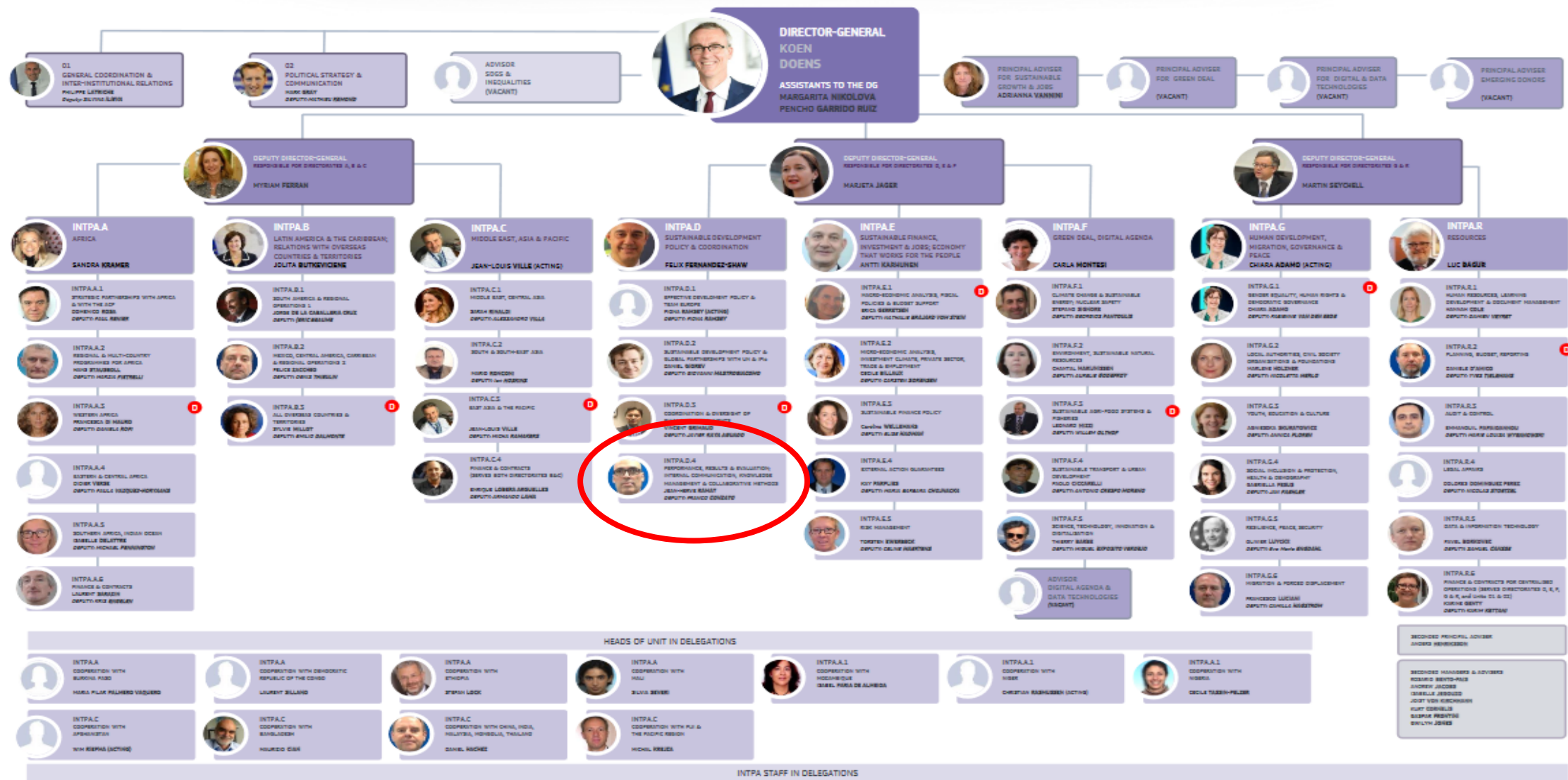
# TEST d'entrée





*Qui fait quoi ?*

Introduction à la section d'évaluation  
de l'unité D4 d'INTPA



INTPA STAFF IN DELEGATIONS

DEPUTY TO THE DIRECTOR

# Unité D4 - Évaluation et résultats

- **Mission**

L'unité D4 vise à **améliorer la qualité et à renforcer l'impact de la coopération au développement de l'UE** à chaque étape du cycle d'intervention.

- **Vision**

L'INTPA doit devenir une **organisation responsable** qui produit des résultats et une **institution d'apprentissage** partageant de manière proactive les connaissances et les meilleures pratiques afin d'**améliorer l'action actuelle** et de fonder **l'élaboration des politiques sur les preuves et les leçons apprises**.

# Unité INTPA D4 - Performance, résultats et évaluation ; Communication interne, gestion des connaissances et méthodes collaboratives

01/10/2021

Secrétariat +  
Secteur 1 et 4  
**Sabrina ENZINI**

Secrétariat +  
Secteur 2, 3 et 5  
**Giovanna RUGGERI**

**Chef d'unité**  
**Jean-Hervé RAMAT**

**Adjoint  
Chef d'unité**  
**Franco CONZATO**

**Conception, suivi,  
Résultats**  
**Malgorzata  
PEKSA BLANCHARD**  
Chef du secteur 1

<b>Francisco CARRERAS SEQUEROS</b> Expert senior Conception, résultats, Surveillance & Evaluations	<b>Chiara BOCCI</b> Gestion de la qualité Officier/ Senior Monitoring & Qualité Spécialiste de l'évaluation
<b>Cécile DELHEZ</b> Gestion de la qualité Officier/ Senior Monitoring & Qualité Spécialiste de l'évaluation	<b>Marta ABRANTES</b> Gestion de la qualité Officier/ Surveillance senior Spécialiste
<b>Valentina MARASSI</b> Gestion de la qualité Officier/ Coordinateur ROM- Surveillance senior Spécialiste	<b>Katarzyna PLUCINSKA</b> Gestion de la qualité Officier

**Prestataires de services  
internes**

<b>Gisele HITES</b> Qualité Agent de gestion/ Senior Measurement Spécialiste	<b>Milena ISAKOVIC SUNI</b> Qualité Agent de gestion/ Surveillance senior Spécialiste
<b>Julia KROEMER</b> Qualité Agent de gestion/ Senior Measurement Spécialiste	<b>Francois DUCROTTE'</b> Spécialiste du suivi

**connaissances  
& Méthodes**  
**Angeles  
NOGUEROL ALVAREZ**  
Chef du secteur 2

<b>Lukas HähNEL</b> Programme Directeur	<b>Andra-Ariela MORARU</b> Assistant de projet
<b>Aurea QUERALT ALCARAZ</b> Connaissances Gestion Assistant	<b>Ariella DE GENNARO</b> Capacity4dev Directeur commercial
<b>Alba SANCHEZ RUIZ</b> Stagiaire	

**Prestataires de services  
internes**

<b>Rouslan SOROKINE</b> Capacity4dev Entreprise Chef de projet	<b>Mariarosa DI NUBILA</b> Approche interculturelle (InCA) Programme Spécialiste
	<b>Sylvie GAROIA</b> Intervention Gestion Spécialiste

**Évaluations**  
**Konstantinos BERDOS**  
Chef du secteur 3

<b>Valentín ALVAREZ</b> Responsable de l'évaluation (Intervention) Supervision de l'ESS	<b>David DOMES</b> Responsable de l'évaluation
<b>Eleni KALAMPOKA</b> Responsable de l'évaluation	<b>Elena FISAC CABALLERO</b> Responsable de l'évaluation
<b>Aurélie POINSOT</b> Responsable de l'évaluation	<b>Federica PETRUCCI</b> Responsable de l'évaluation
<b>Fabien SORDET</b> Responsable de l'évaluation EVA2020 FWC gestion	<b>Katarzyna KELER-KALINOWSKA</b> Responsable de l'évaluation (à partir du 16/10)

**Prestataires de services  
internes**

<b>Matteo BOCCI</b> Qualité et processus amélioration
---

**Budget, contrats et  
Contrats cadres**  
**Gionata MAIORCA**  
Chef du secteur 4

<b>Pietro MARINO</b> Contrat-cadre Gestionnaire et assistant budgétaire	<b>Valérie RADELET</b> Contrat-cadre Assistant
<b>Ramūnas KANAPECKAS</b> Budget et contrats Assistant	<b>Meryem SADANI</b> Budget et contrats Assistant
<b>Gaëtan ESPITALIER</b> Contrat-cadre Assistant	

**Communication interne**  
**Daria FANE**  
Chef du secteur 5

<b>Nico KEPPENS</b> Informations et Communication Assistant	<b>Ex Martin HANSEN</b> Informations et Communication Assistant
--	--

# Unité D4 - Évaluation et résultats

- **Section 1 : Conception, suivi, résultats :**

Cette section soutient les services INTPA dans le domaine de la **qualité de la conception : Identification et formulation ; Suivi et collecte de données et Évaluation des performances de l'entreprise.**

- **Section 2 : Gestion des connaissances et communication interne :**

Cette section soutient l'INTPA (siège et EUD) dans les domaines de la **formation et de la diffusion des connaissances** (MKS, C4D, événements) et de la **méthodologie** (PPCM, ROM, EU RF).

- **Section 3 : Evaluations :**

Cette section contribue à **améliorer la qualité de la coopération au développement de l'UE ainsi que** sa gestion par le pilotage, la coordination, le suivi et le compte rendu des activités d'évaluation de la direction générale.



# Évaluation : qui fait quoi ?



- L'**unité "Évaluation et résultats" (INTPA D4)** est chargée de **piloter, de soutenir et de coordonner la fonction d'évaluation.**



- INTPA D4 (**Section 3**) gère les **évaluations stratégiques/complexes** (10-15 par an)



- Les **évaluations de projets et de programmes** sont gérées par l'**EUD / les unités opérationnelles** (150 - 175 par an) par le biais du **module EVAL** et soutenues par INTPA.D4 (**section 3**).



- Les évaluations sont sous-traitées par des **contrats-cadres** (SIEA 2018 pour les P/P, COM2015 pour les SE).

# Évaluations stratégiques

- D4 est directement responsable de la **planification et de la gestion des** évaluations stratégiques.
- Il s'agit notamment d'évaluations de : **stratégies, politiques, instruments, thèmes, programmes nationaux et régionaux et modalités de mise en œuvre ;**
- Ils produisent des preuves pour éclairer les processus de **prise de décision** dans l'ensemble de l'organisation, tout en servant également un objectif de **responsabilité ;**
- Principaux utilisateurs : Direction de l'INTPA, unités de l'INTPA/du SEAE et délégations de l'UE ;
- Ils contribuent également à des **débats plus larges au niveau international** sur ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas et pourquoi.

# Évaluations dans les délégations et les unités

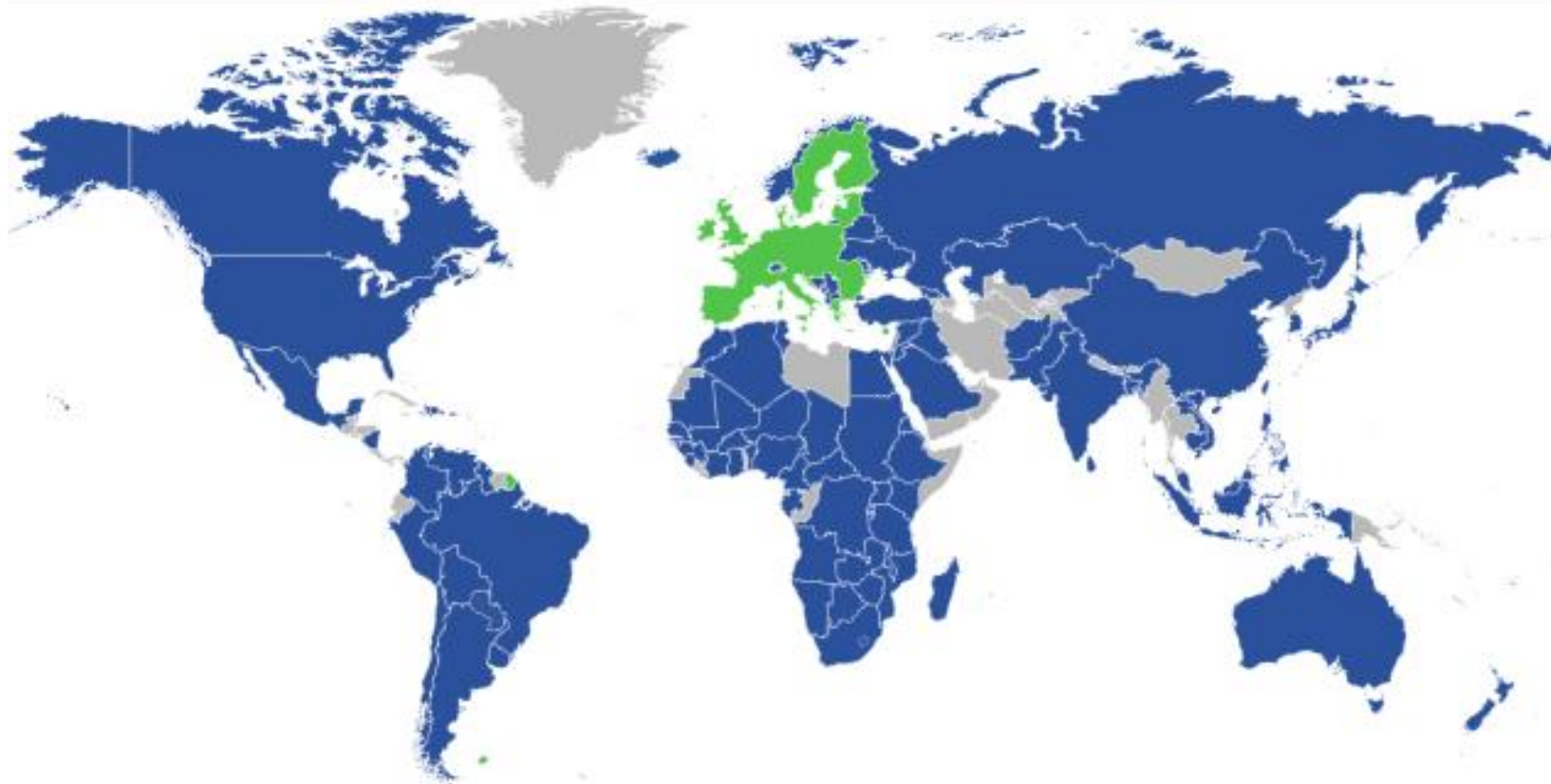
- L'unité D4 **coordonne** et **assiste** les évaluations réalisées par les **délégations et les unités**.
- L'unité D4 vise à renforcer l'**analyse horizontale** et l'**assimilation des connaissances** produites par ce type d'évaluation.
- L'unité D4 lance et coordonne la **planification de l'évaluation** (OEP)
- L'unité D4 est le gestionnaire du **module EVAL**.



L'unité D4 soutient le travail de la DG INTPA et des délégations de l'UE :

- Renforcer la **qualité** des évaluations
- **Améliorer les capacités** du personnel de l'INTPA en matière d'évaluation.
- Stimuler le **partage des connaissances et l'apprentissage**





European Union Countries with EU delegations



## *Introduction aux Concepts de base*

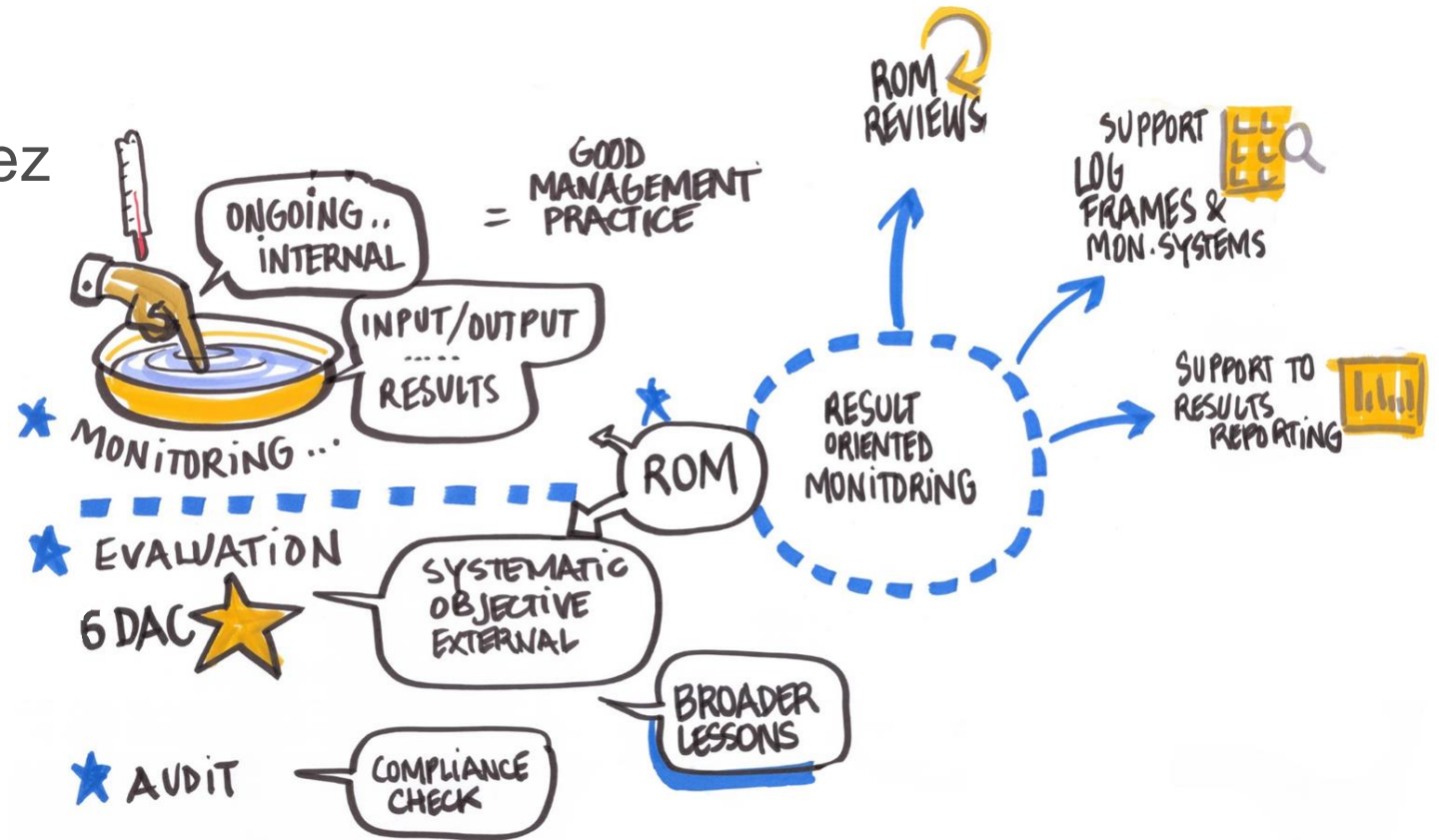
# Activité | Suivi, évaluation...

## Question :

Qu'est-ce que vous comprenez par les concepts suivants ?

- Surveillance
- Évaluation
- Audit
- ROM

Des points communs ?



Activité - en groupe



# Définitions-clés

EVALUATION  
(OCDE/CAD)

SUIVI

AUDIT

- Appréciation **systematique et objective** d'une intervention planifiée, en cours de mise en œuvre ou achevée, de sa conception, sa mise en œuvre et de ses **résultats**.
- Appréciation de **la valeur ou de l'importance** d'une intervention de développement **planifiée, en cours de mise en œuvre, ou achevée**.
- Appréciation de la **pertinence, l'efficacité, l'impact, la viabilité et la cohérence**.
- Fourniture d'informations **crédibles et utiles** pour la capitalisation d'expérience et pour alimenter les processus de prise de décision et de gestion.

# Définitions-clés

EVALUATION  
(OCDE/CAD)

SUIVI

AUDIT

- Un classique des **bonnes pratiques de gestion**
- **Recueil de données continu** et systématique pour évaluer l'avancement en matière d'atteinte des objectifs et d'utilisation des fonds (intrants-activités-produits-effets directs);
- Analyse de cette information pour **identifier les problèmes** (écarts réalisé/planifié, écarts sur les risques et hypothèses);
- Pilotage des opérations - **mesures correctives** en réponse **aux difficultés internes et à l'environnement extérieur.**

# Définitions-clés

EVALUATION  
(OCDE/CAD)

SUIVI

AUDIT

Une **assurance-qualité indépendante et objective** visant à améliorer les pratiques d'une organisation.

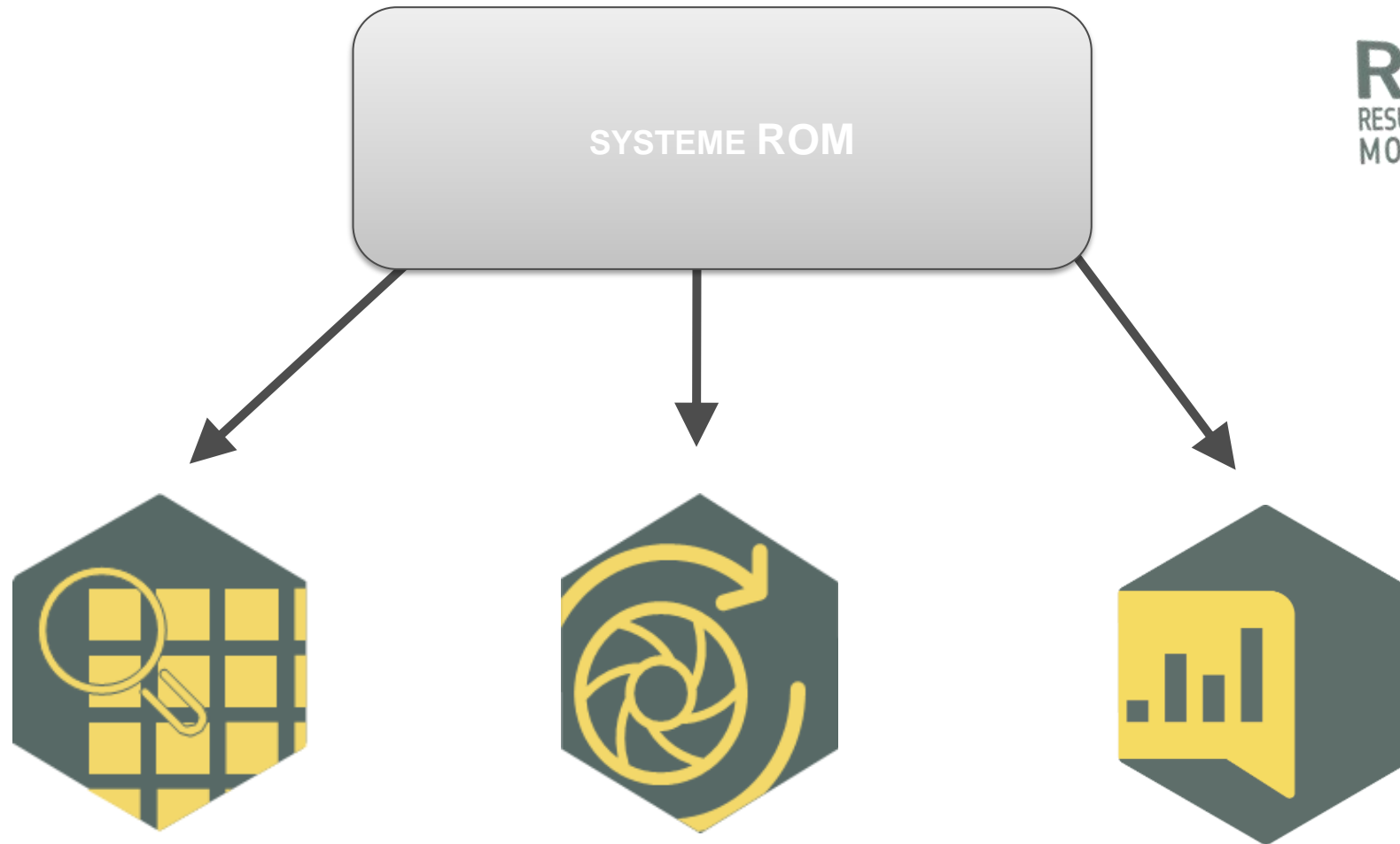
- **Audit financier:** centré sur le respect des règles et procédures.
- **Audit de performance:** centré sur l'économie, l'efficience et l'efficacité.
- **Audit interne:** évaluation des contrôles internes.

La conformité est un aspect dominant

# Définitions – Suivi versus évaluation

	Suivi	Evaluation
<b>C'est quoi?</b>	Activité de gestion au quotidien (pilotage de l'intervention)	Analyse en profondeur
<b>Par qui?</b>	Responsabilité interne – à tous les niveaux	Intègre habituellement des ressources externes (objectivités)
<b>Quand?</b>	Continu et régulier	Ex-ante, périodiques, à mi-parcours, finale, ex-post
<b>Pourquoi?</b>	Vérification de l'avancement, prise de mesures correctives, mise à jour de la planification	Apprentissages de leçons applicables à d'autres programmes et projets, revue des politiques, etc.
<b>Priorité?</b>	Intrants, activités, produits, effets directs	Logique, pertinence, effets directs, impact, durabilité et cohérence

# LES SERVICES DU ROM

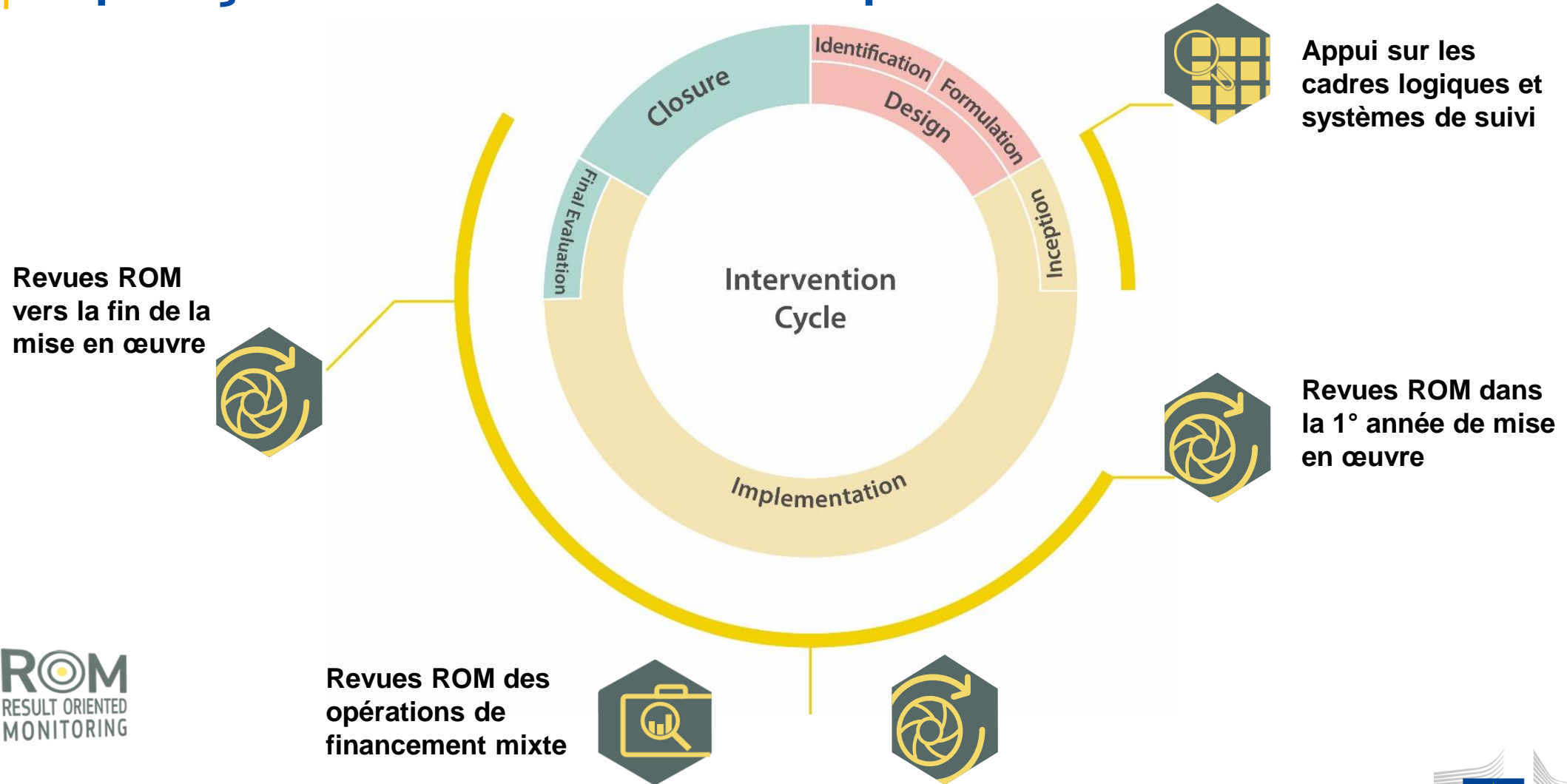


**Appui sur les cadres logiques et systèmes de suivi**

**Revue ROM**

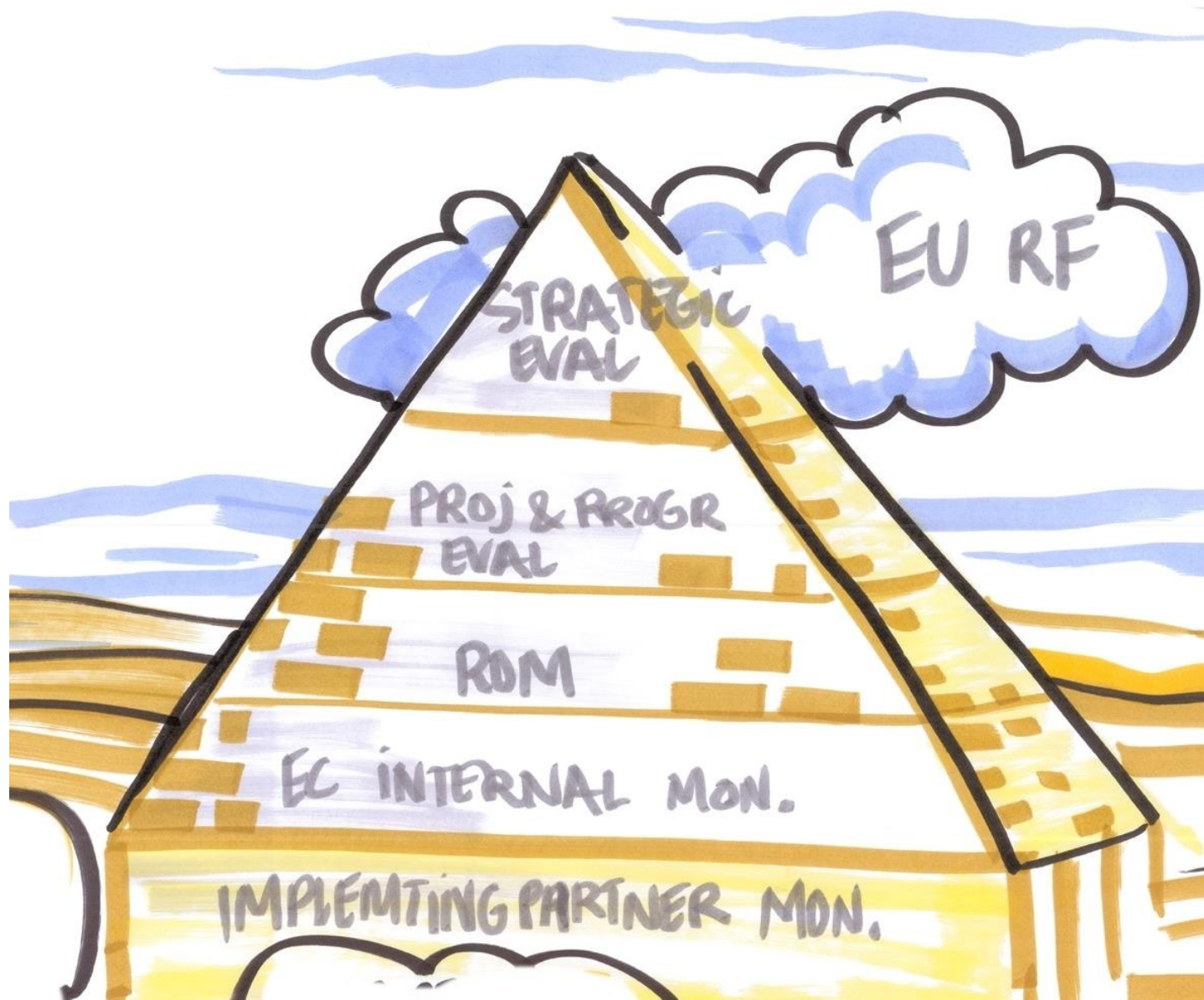
**Appui sur le reporting des résultats**

# Aperçu des services et produits ROM





# Lier le suivi, le ROM et les évaluations





# POURQUOI évaluer ?

## Évaluation :

Partie intégrante de la GCP ; en fournissant des preuves de ce qui fonctionne et de ce qui ne fonctionne pas (et dans quelles circonstances) :

Améliore la façon dont nous nous engageons avec nos partenaires (dialogue politique et stratégique)

Renforcer l'impact de notre coopération au développement

Informar la programmation des interventions ultérieures

Améliore la visibilité des résultats

# POURQUOI évaluer ?



Les bénéfices des connaissances générées par l'évaluation vont au-delà des délégations/unités commanditaires, car elles constituent une source de mémoire institutionnelle pour le présent et l'avenir.

L'évaluation est un processus d'apprentissage qui soutient la gestion et la planification ; ce n'est pas juste une formalité



# Un contexte qui pousse vers l'évaluation

Reddition de compte

Les citoyens demandent des résultats

Les partenaires et la communauté internationale réclament de l'efficacité

Culture de l'apprentissage;  
"Evaluer avant d'agir"

La CE s'est engagée à promouvoir l'évaluation, clé de l'efficacité de l'aide



# Un contexte qui pousse vers l'évaluation

Reddition de compte

Les citoyens demandent des résultats

Les partenaires et la communauté internationale réclament de l'efficacité

Culture de l'apprentissage;  
"Evaluer avant d'agir"

La CE s'est engagée à promouvoir l'évaluation, clé de l'efficacité de l'aide





# Engagement pour plus d'efficacité, d'apprentissage et de redevabilité

## Engagement

L'évaluation au cœur des pratiques de développement de l'UE; construire et maintenir une culture de la reddition de comptes et de l'apprentissage

## Implication

Priorité sur les résultats, la transparence, les débats éclairés, ce qui marche ou pas, la bonne coordination et les partenariats

L'évaluation est une **clé** pour accompagner ces processus

# Objectifs-clés de la stratégie de la CE pour renforcer l'utilisation des évaluations



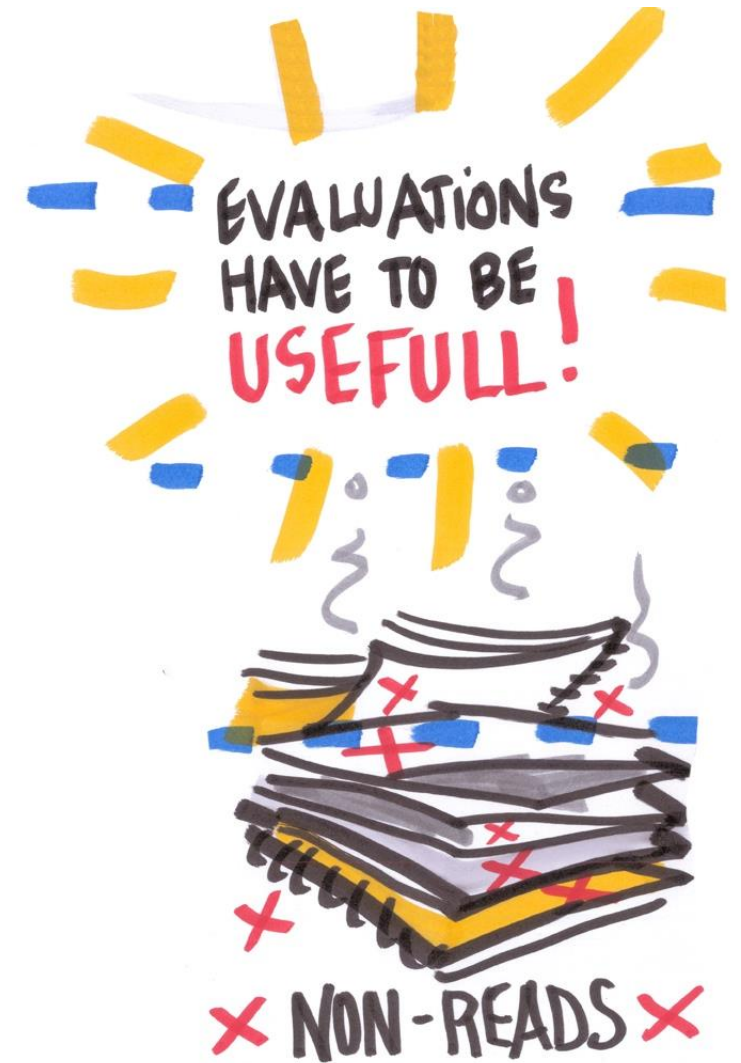
SEC(2007)213 Communication à la Commission; « Répondre aux besoins stratégiques: renforcer l'utilisation de l'évaluation » and Guidelines « Meilleure régulation » 2015

[https://ec.europa.eu/international-partnerships/system/files/evaluation-matters\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/international-partnerships/system/files/evaluation-matters_en.pdf)

# Et si nous n'évaluons pas ?

La difficulté à comprendre ce qui a été atteint (ou pas) peut amener à une aide peu efficace, mal ciblée ou mal mise en oeuvre.

Ce qui n'est pas seulement de l'argent gâché, mais aussi un manque à gagner pour les vies et les conditions de vie de ceux qui doivent bénéficier de l'aide – les hommes et les femmes de ce monde qui souffrent de pauvreté et d'exclusion.





Union européenne 2021

Sauf indication contraire, la réutilisation de cette présentation est autorisée sous la licence [CC BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/). Pour toute utilisation ou reproduction d'éléments qui ne sont pas la propriété de l'UE, il peut être nécessaire de demander l'autorisation directement aux détenteurs des droits respectifs.

