

# SESSION 4

## Phases d'évaluation

## Méthodes d'évaluation et méthodologie

# Les phases d'un processus d'évaluation

*Préparation*

*Intérimaire (activités documentaires et terrain)*

*Synthèse*

*Dissémination et suivi*



Phase de préparation



Phase de démarrage



Phase intermédiaire : documentaires et terrain



Phase de synthèse

Dissémination et suivi

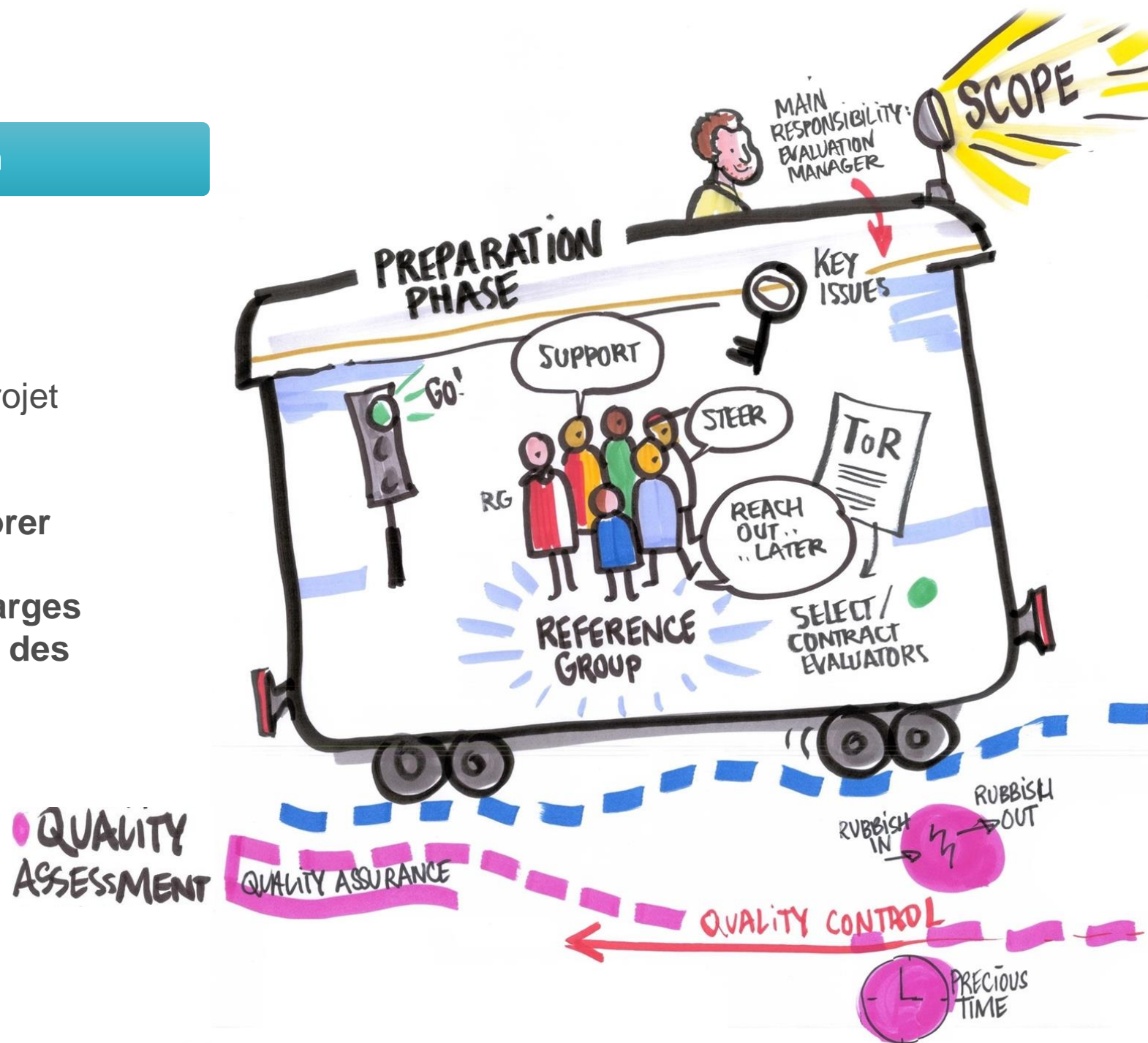


**Pilotez le  
processus avec  
souplesse !  
par exemple, les  
phases de fusion**

## Phase de préparation

- Feu vert pour effectuer une évaluation
- Réalisation d'une **collecte de données préliminaires** sur le projet
- Mise en place du **groupe de référence**
- Définir les **questions clés**/élaborer les **questions d'évaluation**
- Consolidation du **cahier des charges**
- **Sélection et contractualisation** des évaluateurs

Principale  
responsabilité :  
**Gestionnaire  
d'évaluation !**

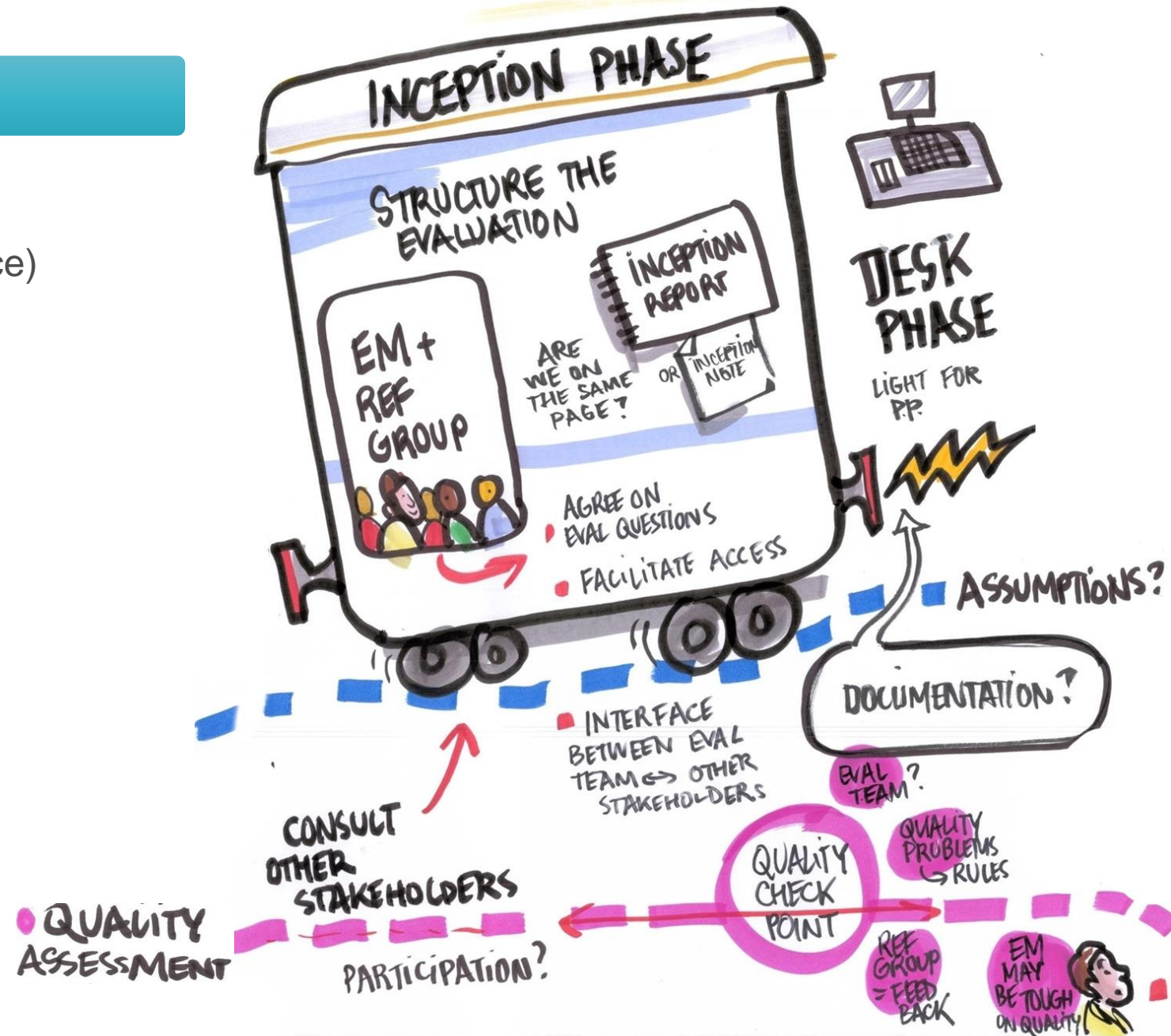




## Phase de démarrage

- Réunion de lancement (évaluateurs et groupe de référence)
- Les évaluateurs proposent, le groupe de référence valide
- Méthodologie **détaillée** - outils et programme de travail (conception de l'évaluation)
- Questions d'**évaluation** selon les TdR et la logique d'intervention du projet
- Résultat principal : **rapport de démarrage**

Décision sur l'ensemble de la structure de l'évaluation



## Activités documentaire

- **Recherche et analyse de la** documentation disponible
- Fournir des **réponses préliminaires aux questions d'évaluation**, spécifier les indicateurs
- Identifier les **hypothèses** initiales **à tester** sur le terrain
- Affiner/valider la **méthodologie** proposée sur **le terrain** (plan de travail pour la collecte et l'analyse des données).
- Organiser la **logistique de la phase de terrain, y compris les réunions de suivi**.
- Rédaction d'un **rapport de phase documentaire** (facultatif, rare pour les projets)

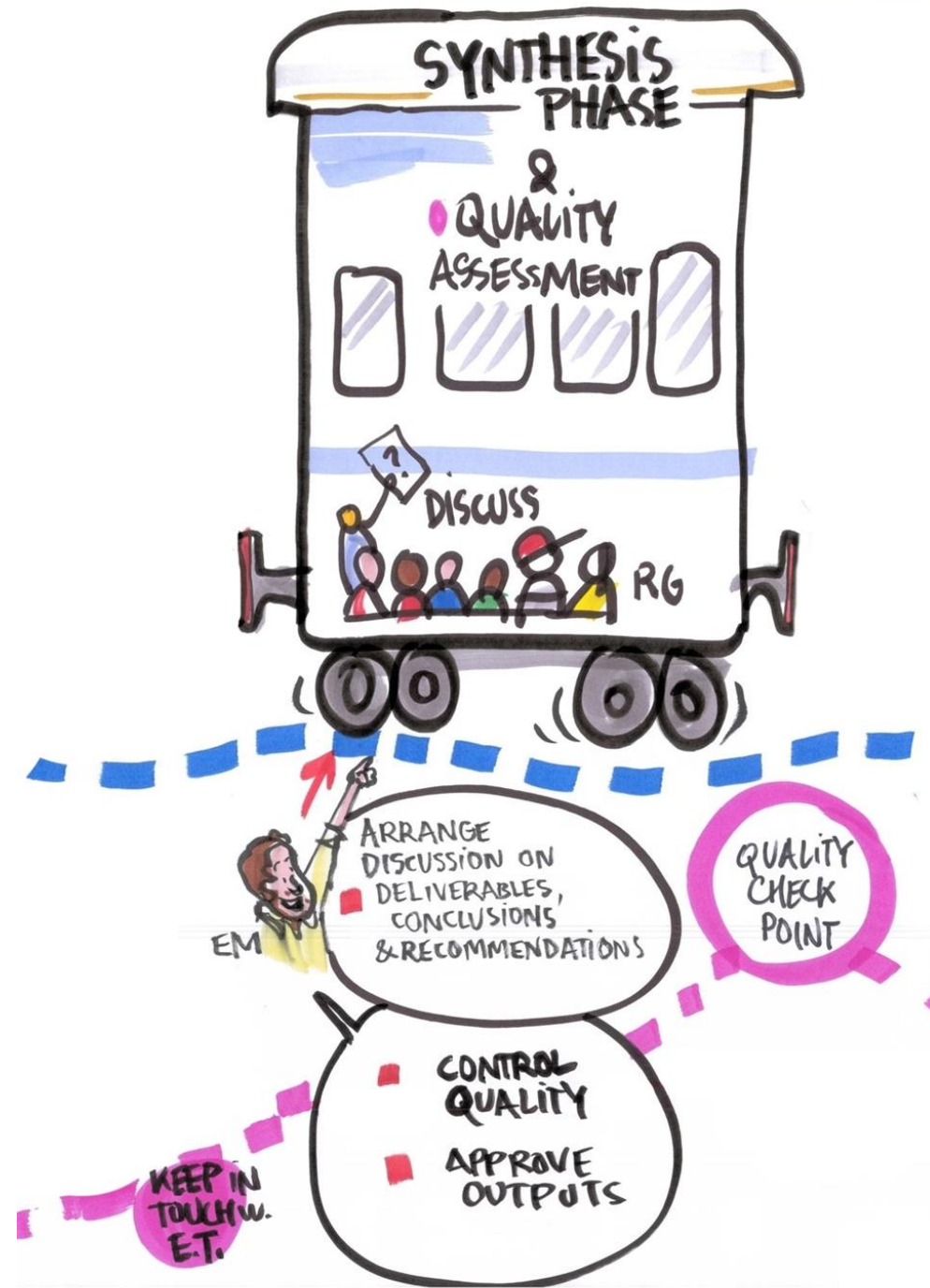




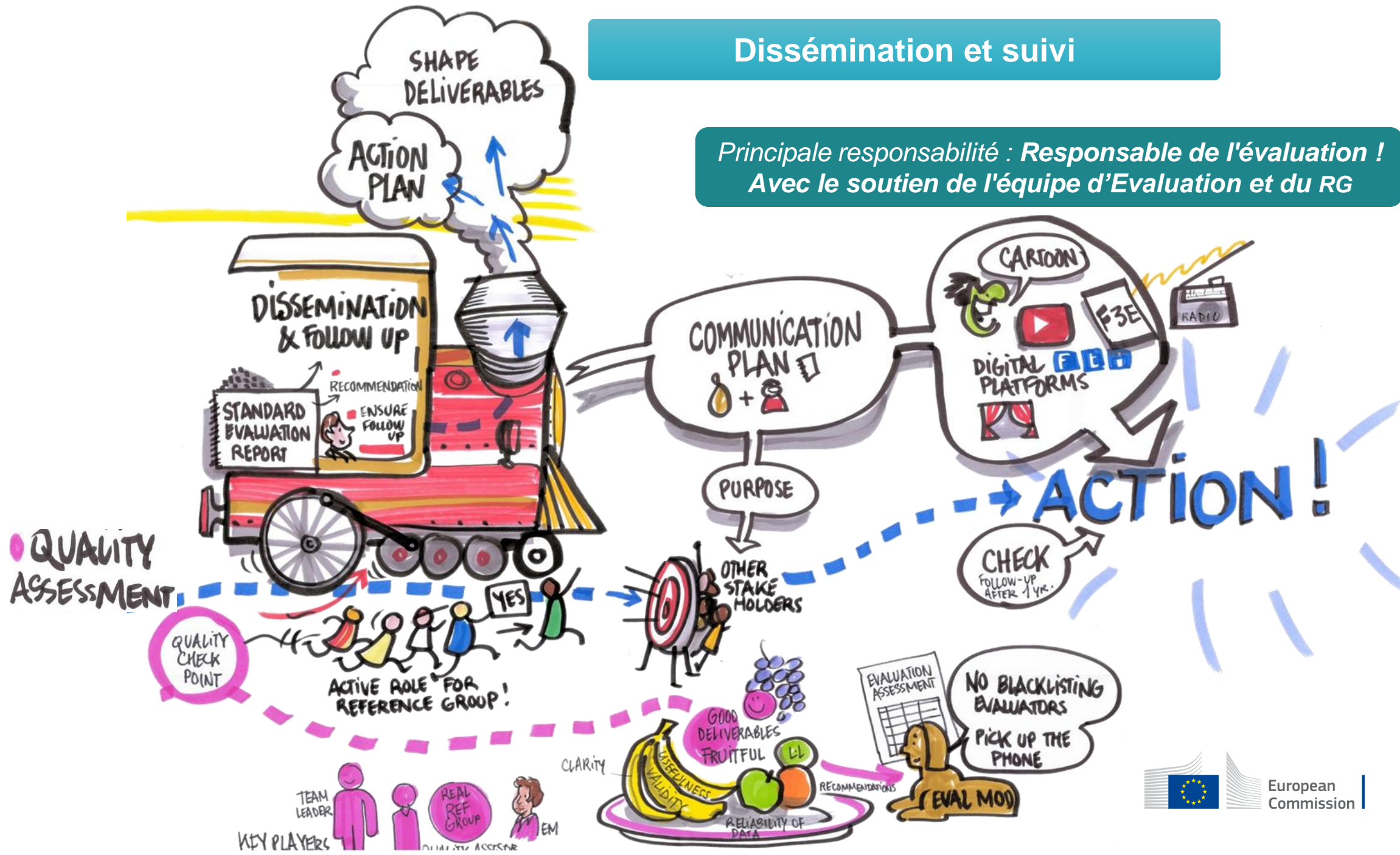
## Phase de synthèse

- **Projet de rapport final** avec les résultats, les conclusions, les recommandations et le résumé exécutif.
- **Discussion** sur le projet de rapport
- **Révision** du rapport final
- **Validation** du rapport final
- **Grille d'évaluation de la qualité** sur EVAL

● **QUALITY  
ASSESSMENT**







## Dissémination et suivi

Principale responsabilité : Responsable de l'évaluation !  
Avec le soutien de l'équipe d'Evaluation et du RG

# Principaux livrables des évaluations

- **Nombre, type et format des livrables sont définis dans les TdR** (ou durant la réunion de lancement au plus tard !)
- Pour les évaluations importantes, il est habituellement demandé 3 rapports : rapport de démarrage, rapport documentaire, rapport final + un résumé exécutif (dans un format défini dans EVAL; ceci facilite l'extraction des conclusions, recommandations pour une analyse plus large, pour des méta-évaluations etc. Parfois aussi un rapport intermédiaire (après le terrain) ou un ppt
- Pour les plus petites évaluations de projets : une note méthodologique intégrée dans l'offre initiale, une note de démarrage et le rapport final avec son résumé exécutif
- Les livrables peuvent se décliner sous des apparences variées et sous plusieurs formes par ex.: un rapport, une note, un diaporama de présentation, des vidéos...



# Méthodes d'évaluation - Plan de la session

## *Analyse de l'attribution et de la contribution*

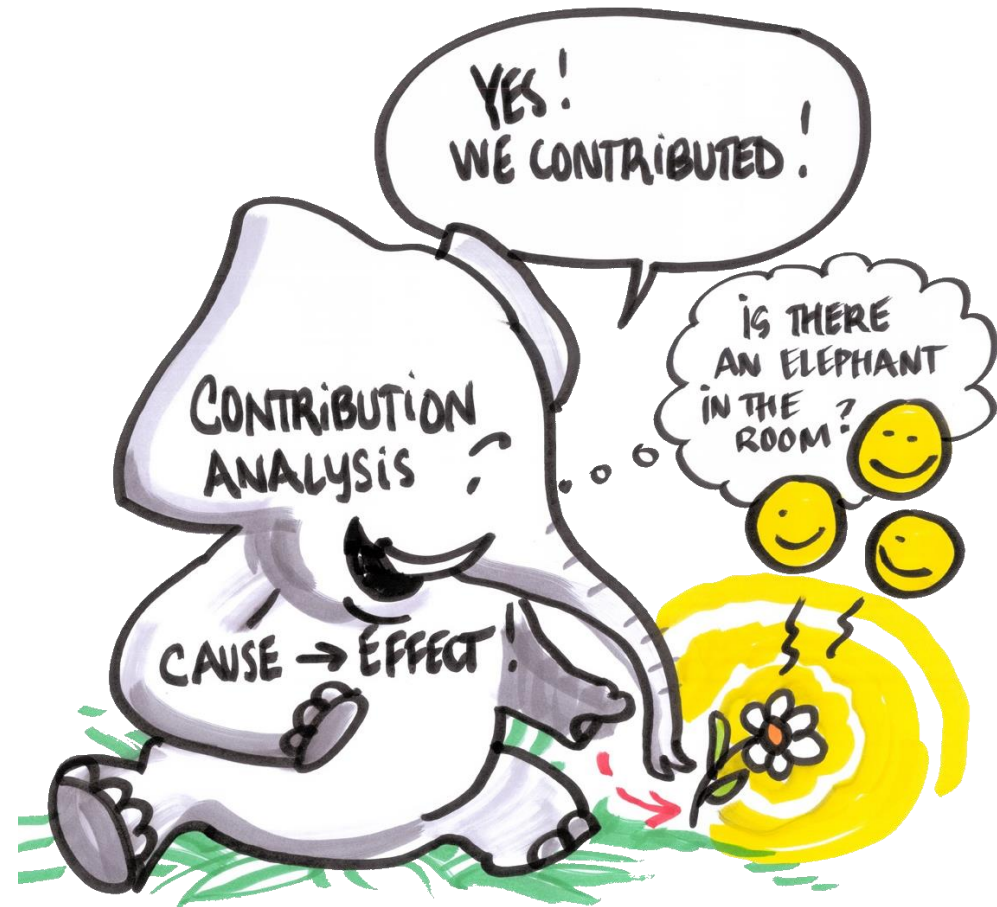
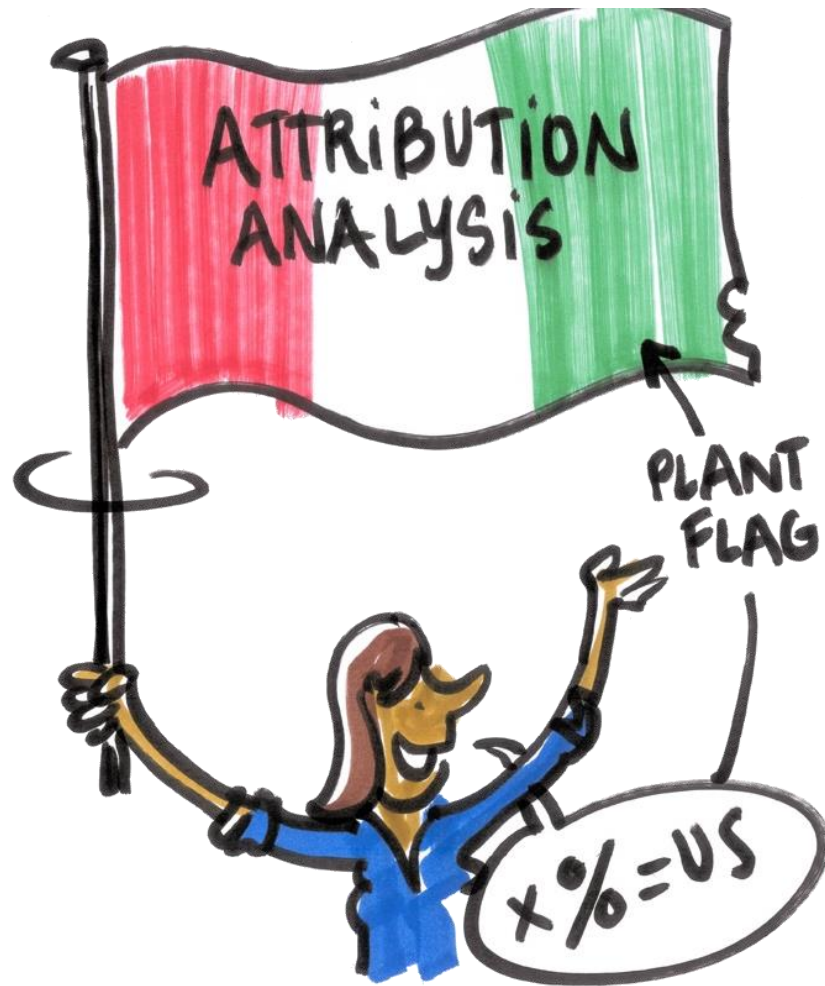
### *Critères d'évaluation, questions d'évaluation, critères de jugement et indicateurs*

- *Questions d'évaluation*
- *Critères de jugement et indicateurs*
- *Des questions d'évaluation aux indicateurs*





# Deux principales stratégies d'évaluation - l'analyse de l'attribution et l'analyse de la contribution



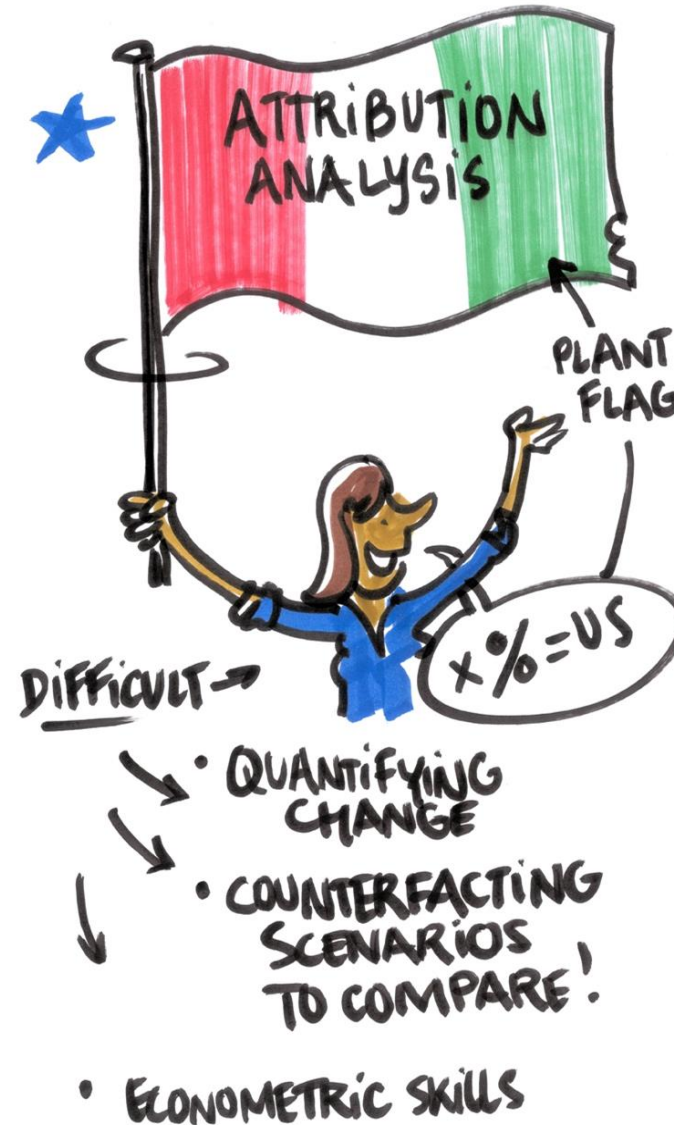


# Deux principales stratégies d'analyse – analyse de l'attribution et analyse de la contribution

		Analyse de l'attribution	Analyse de la contribution
Processus et méthodes	Objectif	Apprécie la part du changement observé découlant de l'intervention	Démontre si oui ou non l'action évaluée est une des causes du changement observé (lien de causes à effets)
		Élabore un scénario contrefactuel et compare	Utilise un raisonnement d'arguments logiques vérifiés par le biais d'une analyse confirmatoire solide

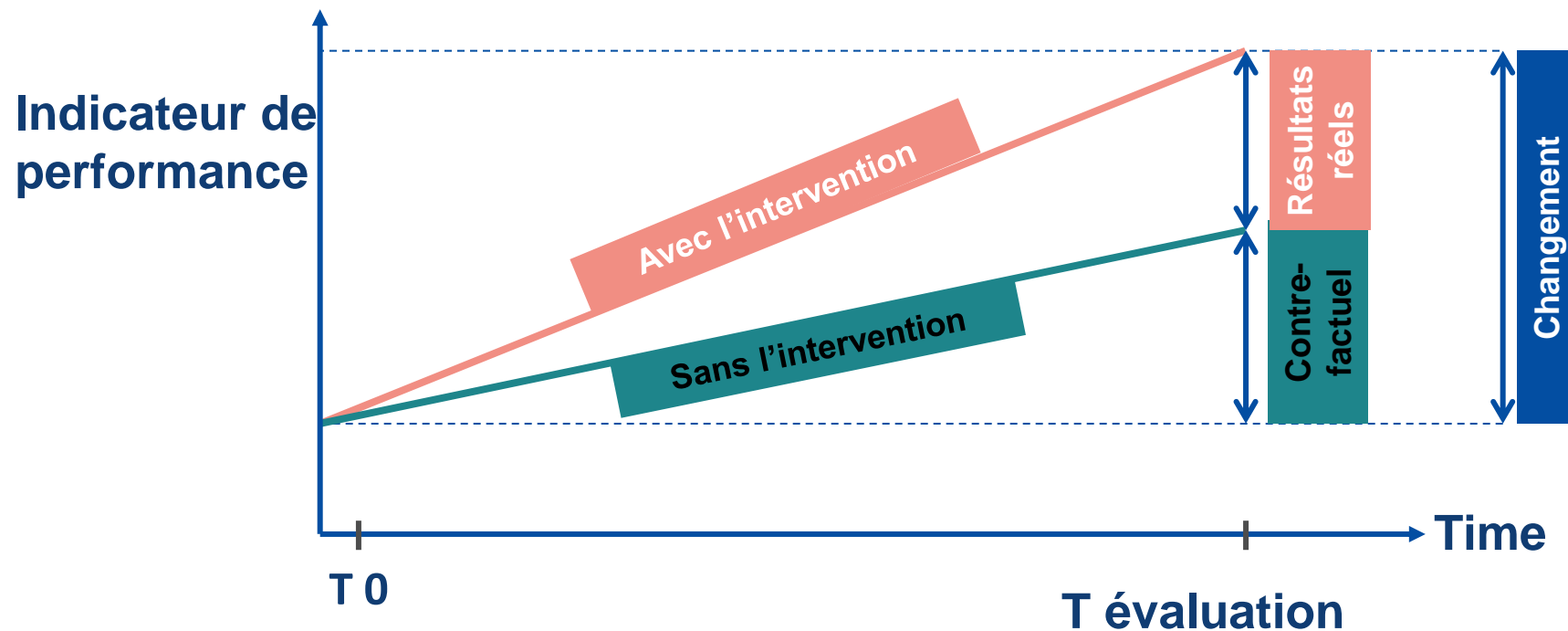
# Analyse de l'attribution

- Souvent recherché par les gestionnaires d'évaluation de la CE
- Cependant, il est difficile de réaliser dans la plupart des cas des évaluations INTPA



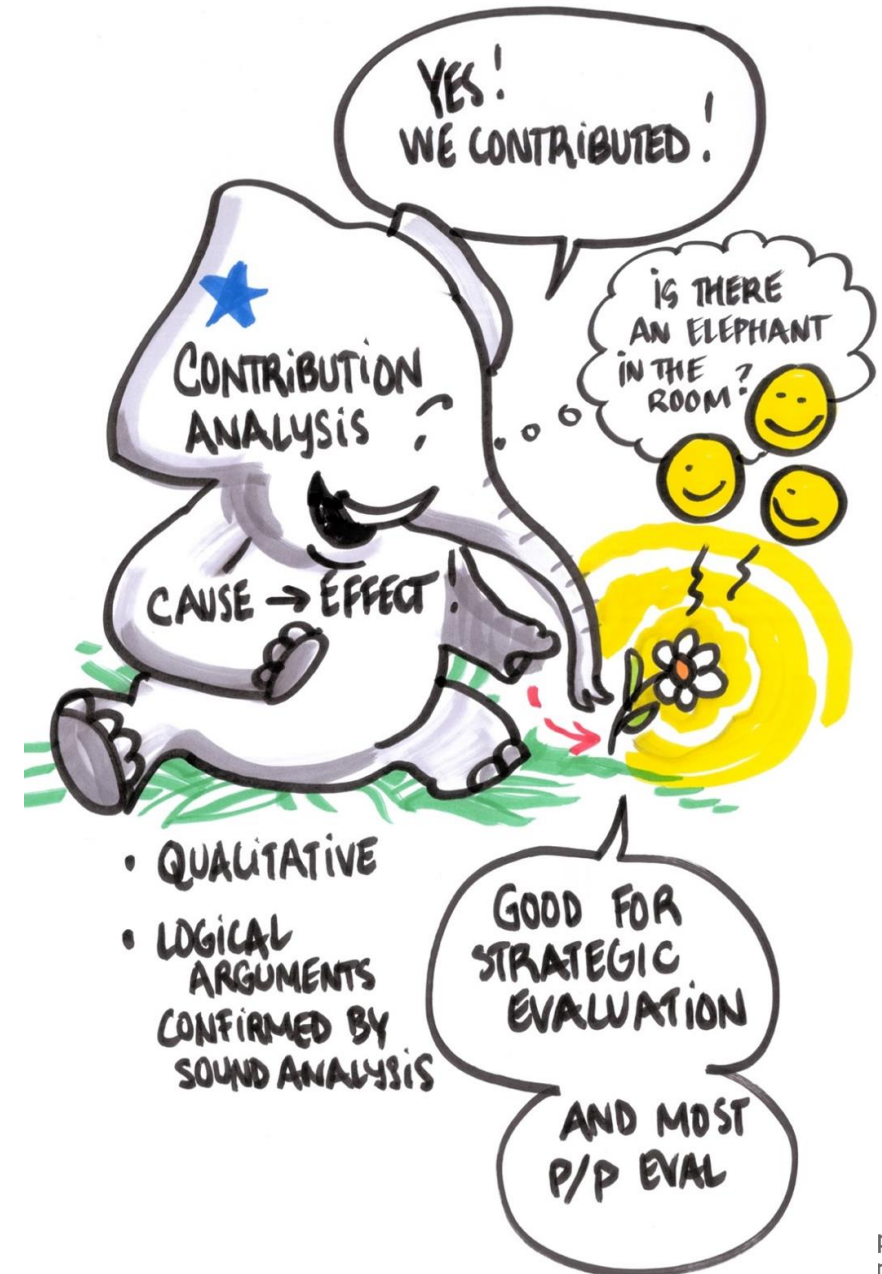
# Analyse de l'attribution – élaborer un scénario contrefactuel

- Utiliser des groupes de comparaison ou des techniques de modélisation
- Soustraire l'estimation « sans intervention » à l'indicateur « avec intervention » afin de quantifier l'impact de l'intervention



# Analyse des contributions

- Méthode la plus fréquente
- Mais nécessite une approche structurée pour la robustesse et la validité des conclusions.





# Analyse de la contribution - développer une chaîne de raisonnement

Affiner les chaînes de cause à effet (logiques d'intervention - effets attendus)

Rassembler les preuves relatives à l'intervention

Rassembler des preuves liées à d'autres explications

Développer une argumentation étape par étape

Soumettre le raisonnement à une critique systématique - analyse confirmatoire

- **Vérifier la solidité et la crédibilité des résultats.**
- **Distinguer les effets réels du changement observé**

# Les 6 critères d'évaluation du CAD de l'OCDE



# Les 6 critères d'évaluation du CAD

## Impact

**Impact:** dans quelle mesure l'intervention a produit ou est susceptible de produire des effets à un niveau plus large, positifs ou négatifs, attendus ou inattendus?

## Effet direct

**Efficacité:** dans quelle mesure l'intervention a atteint ou est susceptible d'atteindre ses objectifs et ses résultats, y compris des résultats différenciés entre divers groupes?

## Produit

**Efficience:** dans quelle mesure l'intervention produit ou est susceptible de produire des résultats au moment adéquat et de façon économique?

## Activités

## Moyens / Intrants

**Pertinence:** Dans quelle mesure les objectifs et la conception de l'intervention répondent aux besoins, politiques et priorités des bénéficiaires, des enjeux mondiaux, du pays et des institutions-partenaires ; et continuent de le faire si les circonstances changent

## Analyse de contexte: besoin/ problème

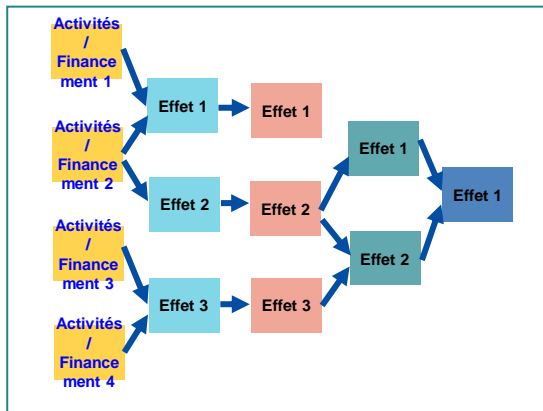
**Cohérence:** la compatibilité de l'intervention avec d'autres interventions dans un pays, un secteur ou une institution

**Durabilité:** mesure dans laquelle les bénéfices nets de l'intervention se poursuivent ou sont susceptibles de se poursuivre dans le temps

# Les trois étapes-clés de la méthodologie

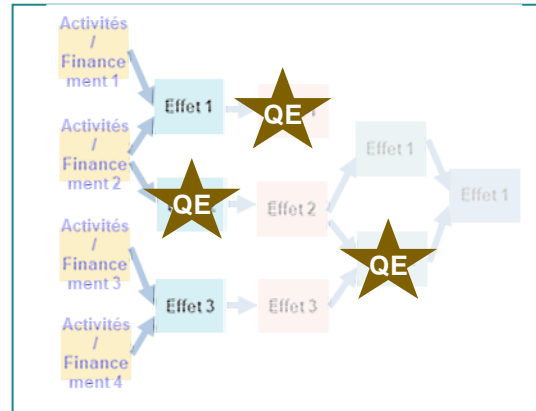
1

## Reconstruire la logique d'intervention



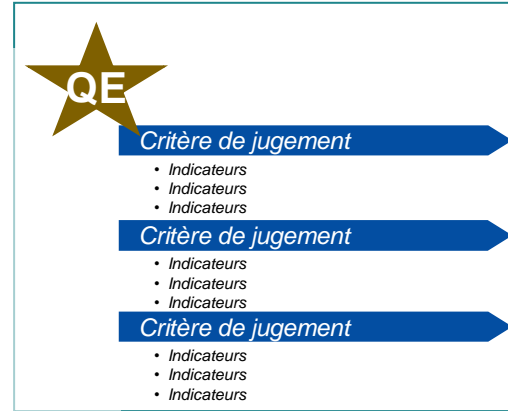
2

## Cibler l'évaluation grâce aux questions d'évaluation



3

## Recourir à une analyse robuste pour répondre aux questions d'évaluation

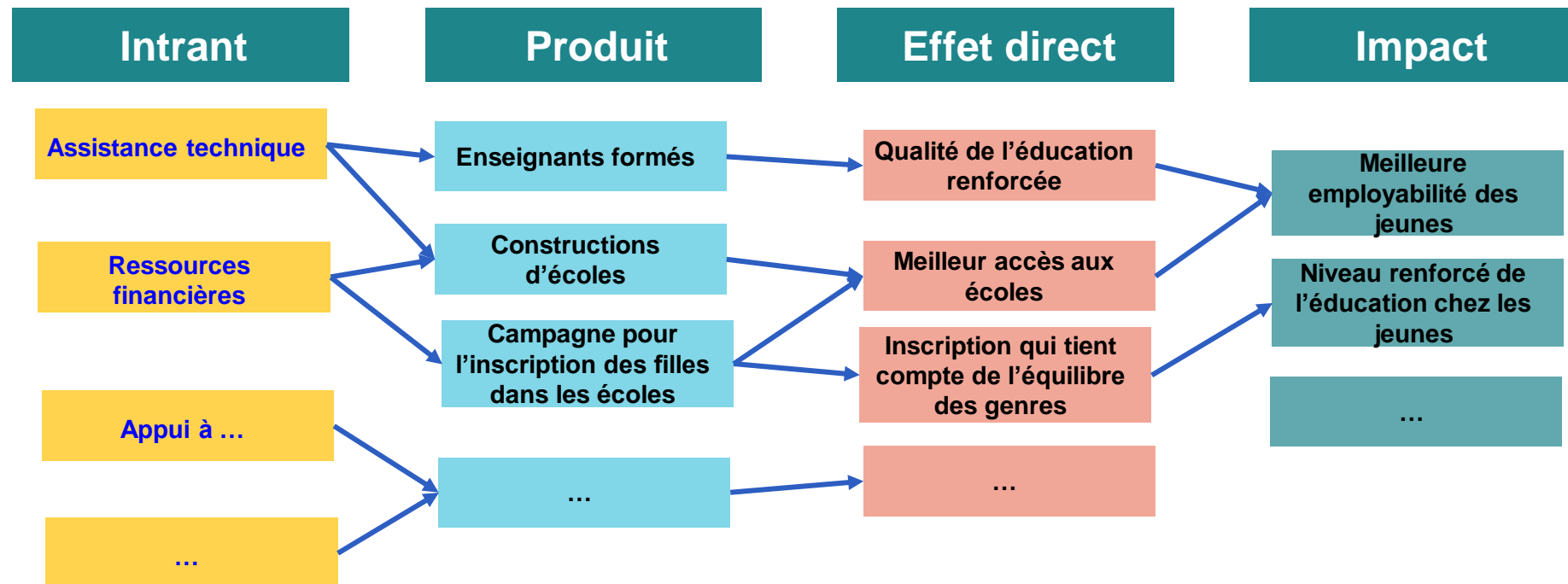


Conclusions et recommandations pertinentes, robustes



# Reconstruction de la logique d'intervention

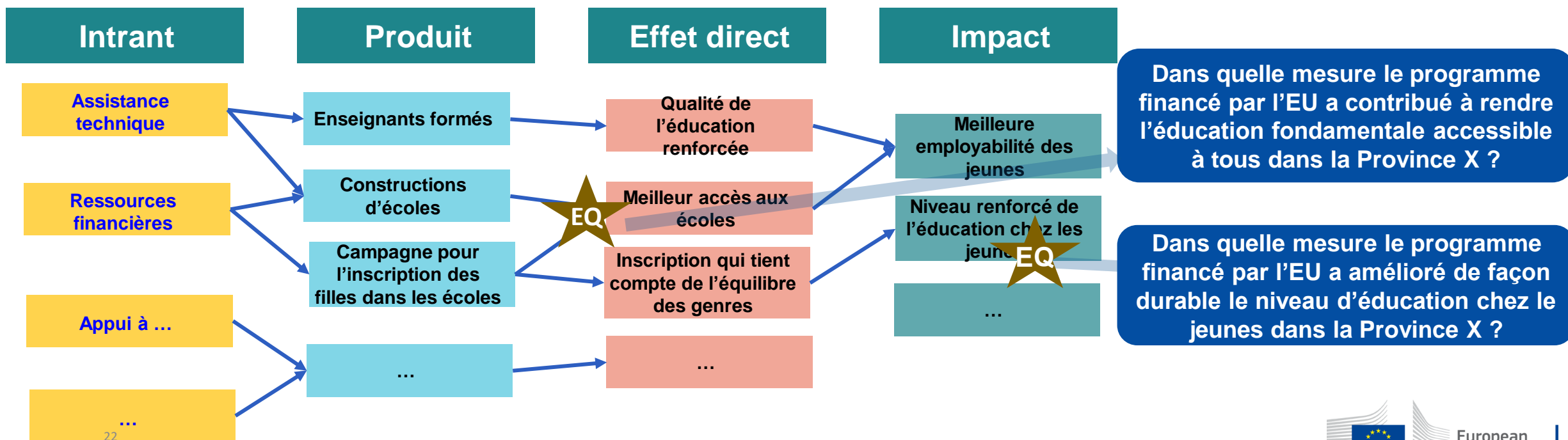
- **Définition** : Présentation de toutes les **activités, résultats attendus**, et relations de causes à effets dans le contexte de l'intervention
- **But**: **clarifier les objectifs** traduits sous une forme structurée d'effets attendus ; **suggérer des questions d'évaluation** relatives à certains effets; **analyser/apprécier la cohérence** de l'intervention



C'est pourquoi les contractants ont besoin d'un cadre logique dans les TdR!

# Cibler l'analyse autour de questions d'évaluation

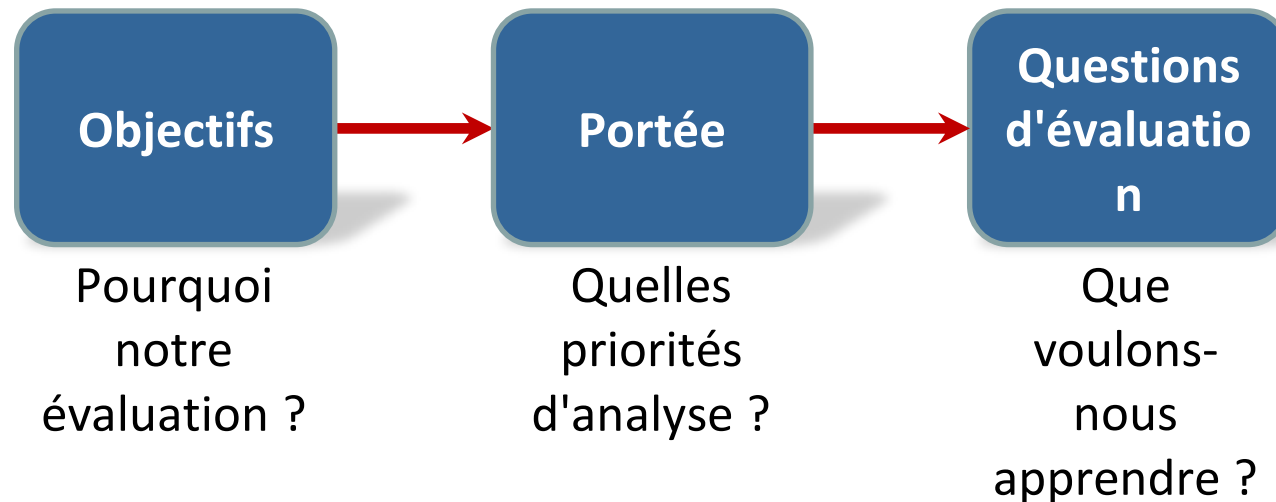
- **Définition** : les questions d'évaluation orientent le processus d'évaluation en soulignant les questionnements prioritaires
- **Origine** : les questions proviennent (i) de la logique d'intervention ; (ii) de la raison d'être de l'évaluation iii) des préoccupations des décideurs et autres acteurs



# Formulation des questions d'évaluation<sup>1</sup>

Partez de vos besoins : pourquoi avez-vous besoin de cette évaluation, que voulez-vous apprendre ?

Soyez curieux, soyez précis (*chaque évaluation est unique, le copier/coller entre évaluations ne fonctionne pas*) !



Impliquer les membres du groupe de référence dans la définition des questions d'évaluation.

# Comment choisir les questions d'évaluation ?

1

- Établir une **liste préliminaire** de questions basée sur : la logique d'intervention, les critères CAD, les besoins initiaux et les questions clés

2

- Apprécier comment et par qui la **réponse sera utilisée**
- Vérifier que la réponse sera **fournie dans les délais** pour être utilisée
- Vérifier que la réponse n'est **pas déjà connue** (évaluations précédentes...)

3

- Vérifier que la **réponse** sera vraisemblablement **suffisamment robuste** (faisabilité - « évaluabilité » - essentiel pour obtenir une réponse valable et précise)

4

- **Discuter du choix des questions** durant la phase de lancement ou tôt dans la phase documentaire préliminaire (dès que cela est pertinent et possible, avec la participation des acteurs-clés et du groupe de référence)

5

- Choisir et consolider les questions de **manière aussi impartiale que possible**



# Astuces pour la formulation des questions d'évaluations (dans les TdR)

- Assurez la cohérence entre les objectifs de l'évaluation (chapitre 2.1, où vous avez défini pourquoi vous avez besoin de cette évaluation), sa portée (chapitre 2.2.1, où vous avez défini vos priorités d'analyse) et le QE.
- Évitez les formulations trop génériques ; adaptez les QE aux spécificités de l'intervention ou des interventions à évaluer.
- Formulez des hypothèses claires qui seront testées par l'évaluation (par exemple, comment et dans quelle mesure la fourniture d'électricité dans la communauté X a-t-elle un impact sur l'égalité des sexes?)
- Si possible, établissez un lien entre le QE et les preuves disponibles (par exemple, dans quelle mesure et comment l'augmentation de 30 % de la participation des enfants à des activités sportives, telle que mentionnée dans le document X, contribue-t-elle à de meilleurs résultats scolaires ?)
- Si possible, répondez à une lacune connue (par exemple, pour faire suite à la question précédente, vous pourriez ajouter "en répondant à la question, l'équipe évaluera si et comment les différences de genre/minorité/revenu affectent la participation et les performances scolaires").

# Questions d'évaluation – couverture équilibrée de la logique d'intervention et des critères

- Permet la formulation d'une **appréciation globale**
- Couvre les **différents niveaux de la logique d'intervention** ainsi que **les critères** de **manière équilibrée**

Critères OCDE/CAD et UE	Exemples de questions d'évaluation
<b>Pertinence</b>	L'action répond-elle actuellement aux besoins du Ministère des Transports?
<b>Efficience</b>	Les produits ont-ils été apportés avec un bon rapport coût-bénéfice?
<b>Impact</b>	Dans quelle mesure le programme a-t-il contribué au renforcement du processus d'intégration régionale ?
<b>Valeur ajoutée</b>	Dans quelle mesure l'action de l'UE dans le secteur du tourisme a apporté une valeur ajoutée par rapport à ce que les états membres font?
<b>Cohérence</b>	Le projet est-il cohérent avec d'autres actions de l'UE dans le pays X?

# De la question d'évaluation à l'indicateur

## Question d'Evaluation

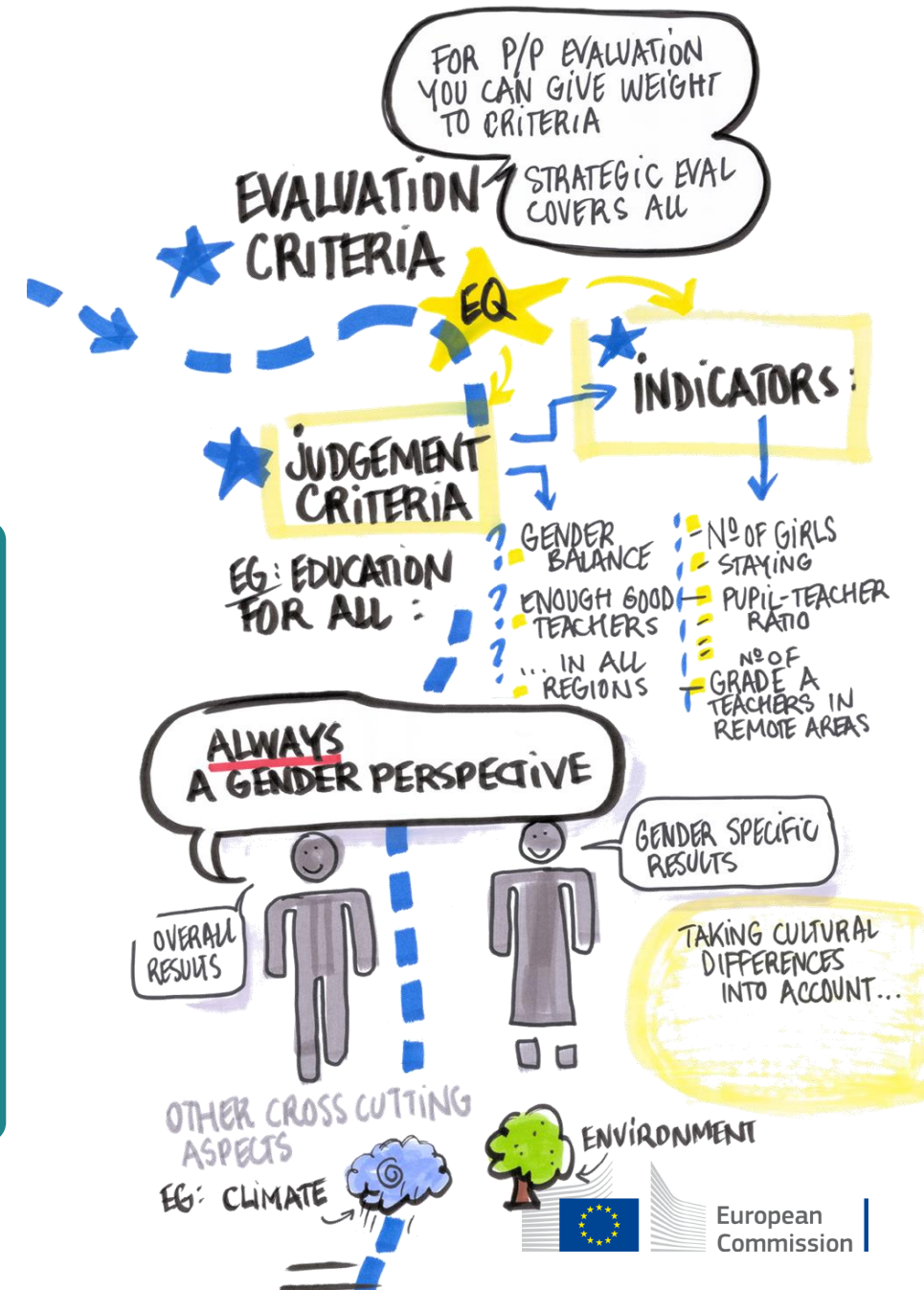
- est issue de la logique d'intervention
- porte sur une famille de critères d'évaluation

## Critères de jugement

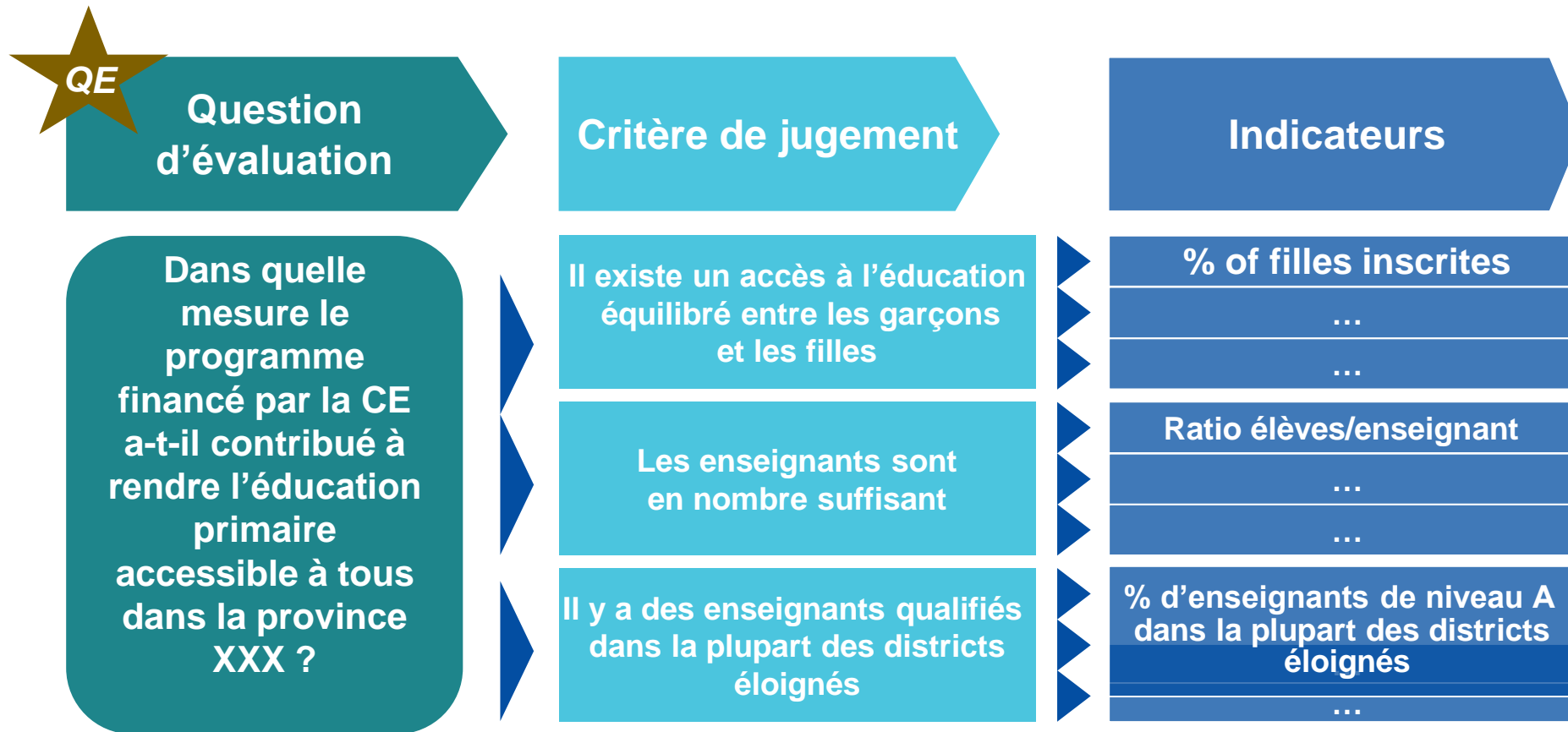
- découle de la question d'évaluation
- cible les points clés et indique le type de performance à évaluer

## Indicateur

- découle du critère de jugement
- décrit en détail l'information requise pour répondre à la question



# Analyse via la cascade « questions d'évaluation - critères de jugement – indicateurs »



**Réponse à la question d'évaluation**



# Critères de jugement

- **Inform**er sur la manière de juger, pas sur ce qui est jugé
- **Préciser** un aspect des **mérites ou des succès** du P/P évalué
- **Contribuer à éviter la subjectivité**
- **Structurer la réponse à** une question (cibles, indicateurs, nature des données, type d'analyse)
- Guider l'équipe d'évaluation sur la manière de **répondre à la question d'évaluation**, après avoir collecté et analysé toutes les données pertinentes.

# Un indicateur d'évaluation

- **Mesure ou qualifie le critère de jugement** ou le type d'information à recueillir/analyser
- **Fournit des informations précises et non ambiguës** qui sont comprises de la même manière par tous les évaluateurs et utilisateurs
- Est **sensible aux changements observés**
- **Résulte de l'approche RACER** pour le recueil des données (pertinent, accepté, crédible, facile, robuste)
- Peut être **quantitatif ou qualitatif**
- Peut être basé sur les **indicateurs LFM**, mais pas seulement.

# Questions d'évaluation – couverture équilibrée de la logique d'intervention et des critères

- Permet la formulation d'une **appréciation globale**
- Couvre les **différents niveaux de la logique d'intervention** ainsi que **les critères** de **manière équilibrée**

Critères OCDE/CAD et UE	Exemples de questions d'évaluation
<b>Pertinence</b>	L'action répond-elle actuellement aux besoins du Ministère des Transports?
<b>Efficience</b>	Les produits ont-ils été apportés avec un bon rapport coût-bénéfice?
<b>Impact</b>	Dans quelle mesure le programme a-t-il contribué au renforcement du processus d'intégration régionale ?
<b>Valeur ajoutée</b>	Dans quelle mesure l'action de l'UE dans le secteur du tourisme a apporté une valeur ajoutée par rapport à ce que les états membres font?
<b>Cohérence</b>	Le projet est-il cohérent avec d'autres actions de l'UE dans le pays X?

# De la question d'évaluation à l'indicateur

## Question d'Evaluation

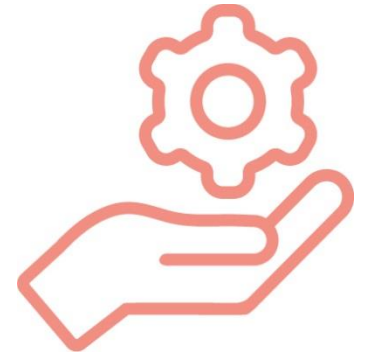
- est issue de la logique d'intervention
- porte sur une famille de critères d'évaluation

## Critères de jugement

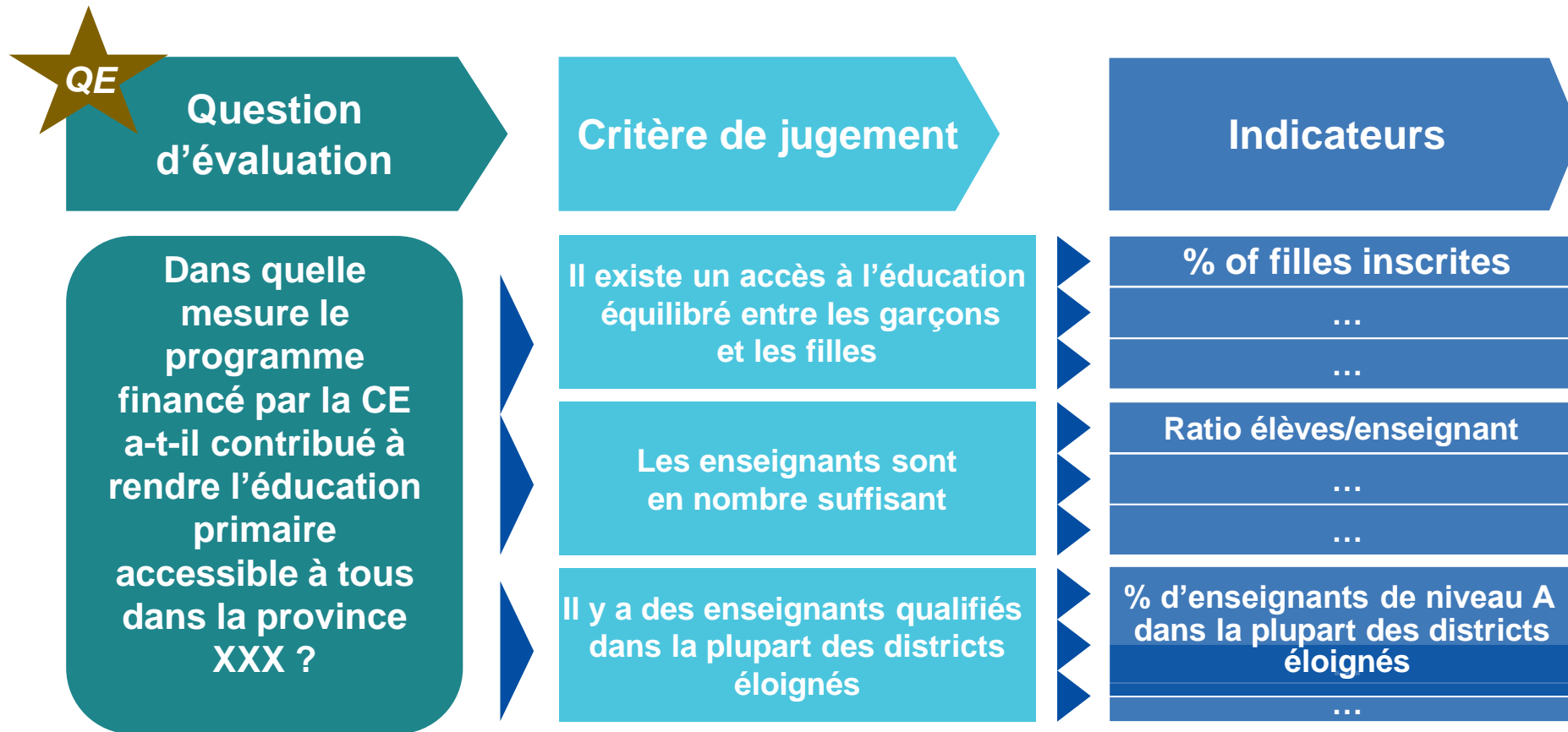
- découle de la question d'évaluation
- cible les points clés et indique le type de performance à évaluer

## Indicateur

- découle du critère de jugement
- décrit en détail l'information requise pour répondre à la question



# Analyse via la cascade « questions d'évaluation - critères de jugement – indicateurs »



**Réponse à la question d'évaluation**

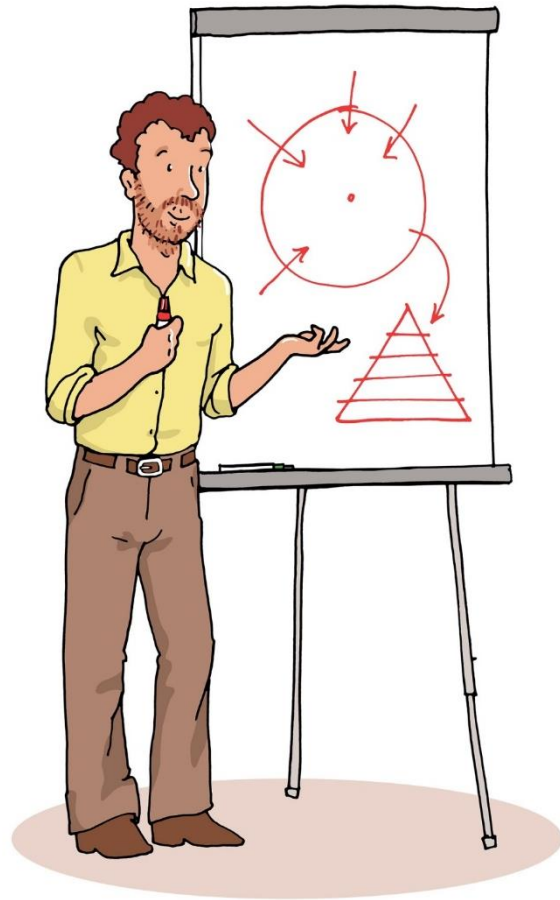


# Critères de jugement

- **Éclairent la manière de juger**, pas ce qui fait l'objet d'un jugement
- **Précisent** un aspect des **mérites ou des réussites** du P/P
- **Aident à éviter la subjectivité**
- **Structurent la réponse** à une question (cible, indicateurs, nature des données, type d'analyse)
- Guident l'équipe d'évaluation pour **répondre à la question d'évaluation**, après avoir recueilli et analysé toutes les données pertinentes



# Un indicateur d'évaluation

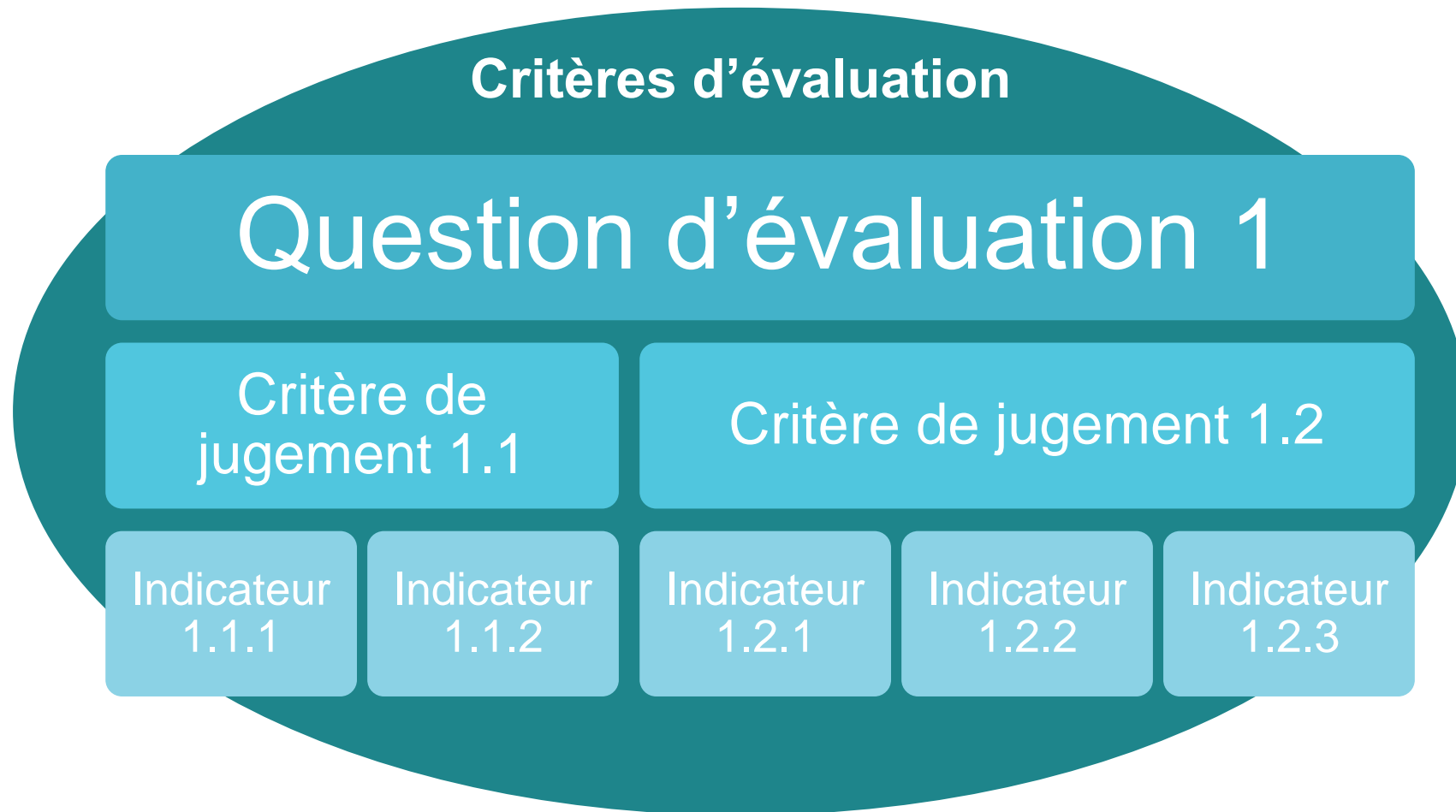


- **Mesure ou qualifie le critère de jugement** ou le type d'information à recueillir/analyser
- **Fournit des informations précises et non ambiguës** qui sont comprises de la même manière par tous les évaluateurs et utilisateurs
- Est **sensible aux changements observés**
- **Résulte de l'approche RACER** pour le recueil des données (pertinent, accepté, crédible, facile, robuste)
- Peut être **quantitatif ou qualitatif**

# Outil d'aide à la conception des questions d'évaluation

<b>Question</b>	Texte de la question (1 tableau de conception/question)
<b>Commentaire</b>	Pourquoi la question a-t-elle été posée ?
<b>Portée</b>	Sur quoi porte la question ?
<b>Critères de jugement</b>	Comment les mérites ou les succès seront-ils évalués ?
<b>Indicateur(s)</b>	Quelles données permettront d'évaluer les mérites ou les réussites ?
<b>Cible(s)</b>	Quel niveau ou seuil doit être qualifié de succès ?
<b>Chaîne de raisonnement planifiée</b>	Chaîne de raisonnement planifiée pour répondre à la question : Informer sur les indicateurs, analyser les informations, formuler des jugements.
<b>Stratégie d'analyse</b>	Type(s) d'analyse à entreprendre ?
<b>Domaines d'investigation</b>	Niveau auquel les données seront collectées et analysées
<b>Outils et sources d'information</b>	D'où viendront les données ?

# Aperçu d'un outil clé : la matrice d'évaluation





Union européenne 2020

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.

