**Préparer une question d'évaluation**

Table des matières

[1 Pourquoi est-ce important ? 2](#_Toc65284831)

[2 PRÉCISER LA NATURE DE L'UTILISATION PRÉVUE 2](#_Toc65284832)

[2.1 Question pour savoir et/ou comprendre 2](#_Toc65284833)

[2.2 Question pour le jugement 2](#_Toc65284834)

[2.3 Question à trancher 3](#_Toc65284835)

[2.4 Choisir une des trois options 3](#_Toc65284836)

[2.5 Recommandations 4](#_Toc65284837)

[3 S'ASSURER QUE LA QUESTION PORTE SUR L'ÉVALUATION 4](#_Toc65284838)

[3.1 Avant de rédiger une question, assurez-vous qu'elle ne concerne pas l'audit ou le contrôle 4](#_Toc65284839)

[3.2 Éviter les questions d'audit et de contrôle 4](#_Toc65284840)

[3.3 Modifier une question d'audit 4](#_Toc65284841)

[3.4 Modifier une question de suivi 4](#_Toc65284842)

[4 PRÉCISER LA PORTÉE DE LA QUESTION 5](#_Toc65284843)

[4.1 De quoi s'agit-il ? 5](#_Toc65284844)

[4.2 Quel est l'objectif ? 5](#_Toc65284845)

[4.3 Questions sur la conception de l'intervention 5](#_Toc65284846)

[4.4 Questions sur la mise en œuvre 6](#_Toc65284847)

[4.5 Questions sur les modalités de l'aide 6](#_Toc65284848)

[4.6 Questions sur l'ensemble de l'intervention 6](#_Toc65284849)

[5 INFÉRER UNE QUESTION À PARTIR DE LA LOGIQUE D'INTERVENTION 7](#_Toc65284850)

[5.1 De quoi s'agit-il ? 7](#_Toc65284851)

[5.2 Quel est l'objectif ? 7](#_Toc65284852)

[5.3 Effet, besoin ou problème 7](#_Toc65284853)

[5.4 Effets plus ou moins importants 8](#_Toc65284854)

[5.5 Effets proches ou lointains 9](#_Toc65284855)

[6 LES QUESTIONS DOIVENT-ELLES ÊTRE OUVERTES OU FERMÉES ? 10](#_Toc65284856)

[6.1 Qu'est-ce que cela signifie ? 10](#_Toc65284857)

[6.2 Questions ouvertes appelant des réponses qualifiées 10](#_Toc65284858)

[6.3 Questions fermées nécessitant une réponse par "oui ou non 11](#_Toc65284859)

# Pourquoi est-ce important ?

Les questions servent à concentrer le travail sur un nombre limité de points afin de garantir l'utilité et la qualité des conclusions. Elles doivent donc être préparées avec soin et formulées avec précision.

**S'assurer que la réponse à la question sera utile**

Dans la mesure du possible, les questions d'évaluation sont proposées avec un commentaire sur les points suivants :

* Quels utilisateurs seront intéressés par la réponse à la question ?
* Comment vont-ils l'utiliser ?
* Compte tenu du temps nécessaire pour finaliser l'évaluation, la réponse à la question arrivera-t-elle à temps pour répondre aux attentes des utilisateurs ?

S'il y a une incertitude sur l'utilité de la question, il est préférable de l'exclure et de concentrer l'évaluation sur d'autres questions plus utiles.

# Précisez la nature de l'utilisation prévue

## Question pour savoir et/ou comprendre

Une question pour connaître, comprendre et/ou estimer les effets de l'intervention, par exemple :

* L'intervention a-t-elle contribué à générer l'effet X et, si oui, de quelle manière ?
* Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle contribué à générer l'effet X et de quelle manière ?
* Quels groupes ont le plus bénéficié de l'intervention et de quelle manière ?
* Quels types de savoir-faire les anciens stagiaires ont-ils acquis ?

Les questions de cette nature révèlent de nouveaux aspects de l'intervention. Elles permettent de comprendre les effets et les mécanismes d'impact, et d'élever le niveau de connaissance.

## Question pour le jugement

Une question pour formuler ou aider à formuler un jugement sur l'intervention évaluée, par exemple :

* L'intervention a-t-elle contribué à générer l'effet X de manière satisfaisante par rapport aux objectifs ? Dans cet exemple, la question implique un jugement d'"efficacité".
* Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle contribué à générer l'effet X à un coût raisonnable ?
* Dans quelle mesure les actions financées par la Commission ont-elles amélioré l'égalité des sexes ?
* Les causes des lacunes de la gestion municipale ont-elles été suffisamment analysées et clarifiées ?

Les questions de cette nature permettent aux utilisateurs de juger des mérites de l'intervention et de reconnaître les bonnes et les mauvaises pratiques. Ils utilisent l'évaluation pour communiquer sur l'intervention, de manière positive ou négative.

## Question pour décider

Une question pour montrer comment l'intervention peut être améliorée, par exemple :

* Une façon particulière de mettre en œuvre l'intervention a-t-elle mieux contribué à générer l'effet X comme prévu ?
* L'utilisation d'une modalité de mise en œuvre particulière a-t-elle contribué à générer l'effet X de manière plus durable ?
* Dans quelle mesure la répartition et la coordination du travail entre les partenaires ont-elles amélioré la durabilité des progrès en matière de sécurité alimentaire ?
* Le choix d'une stratégie basée sur la formation professionnelle plutôt que sur la scolarisation était-il pertinent pour obtenir la création de nouvelles activités touristiques ?
* Dans quelle mesure le choix des projets d'infrastructure a-t-il contribué à améliorer l'accessibilité des zones les plus défavorisées ?

Les questions de cette nature conduisent à des recommandations fondées sur les leçons de l'expérience. Les réponses servent à préparer des réformes ou des ajustements.

## Choisir l'une des trois options suivantes

Ces trois types de questions ne sont pas exclusifs. Au contraire, il existe une progression dans la nature des questions :

* pour juger, il faut d'abord savoir
* pour décider, il faut d'abord savoir, puis juger.

Si toutes les questions d'une même évaluation n'ont d'autre but que d'approfondir la connaissance et la compréhension, l'exercice est davantage une étude ou une recherche qu'une évaluation.

La nature de l'utilisation comporte différents niveaux : pour décider, il faut avoir jugé, et pour juger, il faut avoir compris. Il suffit donc de rédiger la question par rapport au niveau d'utilisation le plus élevé (question pour décider ou juger). Les utilisations d'un niveau inférieur peuvent être considérées comme des sous-questions. Par exemple, la question pourrait être la suivante :

* L'intervention a-t-elle contribué à générer l'effet X à un niveau satisfaisant par rapport aux objectifs ?

et une sous-question serait :

* L'intervention a-t-elle contribué à générer l'effet X et, si oui, de quelle manière ?

## Recommandations

* Préparez plusieurs questions de nature différente au sein d'une même évaluation.
* Évitez d'avoir une liste de questions qui ne concernent que les connaissances, car il s'agirait alors d'une recherche ou d'une étude plutôt que d'une évaluation.

# Assurez-vous que la question porte sur l'évaluation

## Avant de rédiger une question, assurez-vous qu'elle ne concerne pas l'audit ou le contrôle

* Si la question ne concerne que le respect des règles et des procédures, il s'agit d'une question d'audit et non d'évaluation.
* Si la question ne porte que sur l'avancement des réalisations, il s'agit d'une question de suivi.

Si une question concerne l'audit ou le contrôle, il y a deux options :

* Excluez la question et demandez qu'elle soit incluse dans un autre exercice.
* Modifiez la question pour qu'elle ait une dimension évaluative.

## Éviter les questions d'audit et de contrôle

L'évaluation, l'audit et le contrôle n'ont pas la même finalité. Par conséquent, les questions posées ne sont pas les mêmes dans chaque exercice. Il est important de vérifier si une question est pertinente pour l'évaluation et, le cas échéant, de la modifier pour qu'elle ne concerne pas principalement l'audit ou le suivi.

## Modifier une question d'audit

* Comment les règlements ont-ils été appliqués pendant la mise en œuvre de l'intervention ?

Cette question est limitée à la vérification de la légalité et de la régularité de la mise en œuvre d'un projet, qui relève de l'audit. Dans une évaluation, il serait plutôt pertinent de se demander si l'application des règlements a été un facteur particulier d'efficacité ou d'inefficacité.

* Dans quelle mesure l'application de la réglementation a-t-elle favorisé ou entravé l'effet X ?

## Modifier une question de contrôle

* Le rythme des réalisations correspondait-il au calendrier initial ?

Cette question ne concerne que les réalisations du programme, ce qui relève du suivi. Dans une évaluation, il serait pertinent de se demander si la qualité des réalisations est un facteur particulier d'efficacité ou d'inefficacité.

* Le rythme des réalisations a-t-il été suffisant dans les zones défavorisées pour que les groupes les plus pauvres soient atteints en premier ?

# Préciser la portée de la question

## De quoi s'agit-il ?

En général, une question d'évaluation concerne à la fois les effets de l'intervention et l'intervention elle-même :

* soit l'ensemble de l'intervention évaluée, de sa conception à sa mise en œuvre (la portée de la question est la même que celle de l'évaluation)
* ou un aspect de l'intervention, par exemple, sa conception, sa mise en œuvre, l'utilisation d'un instrument, l'application d'un principe de mise en œuvre (la portée de la question est plus limitée que celle de l'évaluation).

## Quel est le but ?

* d'axer la question sur les aspects qui intéressent particulièrement les concepteurs et les gestionnaires
* pour produire des recommandations concernant un aspect particulier de l'intervention.

## Questions sur la conception de l'intervention

Ces questions peuvent porter sur la conception de l'intervention dans son ensemble ou sur une étape particulière du processus de conception, par exemple :

* Le diagnostic des problèmes à résoudre et des besoins à satisfaire
* L'analyse d'autres politiques qui se chevauchent avec l'intervention
* Le choix d'un niveau pertinent pour concevoir l'intervention (pays, secteur, projet)
* L'analyse des parties prenantes
* Le choix des partenaires pertinents (autorités locales, autres donateurs)
* L'analyse des risques
* L'analyse d'impact
* La définition des objectifs
* Le choix des instruments
* Le choix des opérateurs de champ

ou à une modalité particulière, comme :

* Participation des parties prenantes à la conception
* Évaluation de la qualité de la conception
* Prise en compte des leçons tirées de l'expérience passée
* Etc.

Les procédures de dialogue avec les acteurs ont-elles favorisé l'appropriation de la stratégie et augmenté les chances d'impacts durables ?

## Questions sur la mise en œuvre

Ces questions concernent l'ensemble de la mise en œuvre de l'intervention ou un aspect particulier du processus de mise en œuvre, par exemple :

* Allocation de ressources aux opérateurs sur le terrain
* Modalités de dévolution de la prise de décision sur le terrain
* Procédures d'appel d'offres
* Critères de sélection des bénéficiaires
* Système de surveillance
* Gestion de la qualité
* Coordination opérationnelle avec les autorités du pays partenaire
* Coordination opérationnelle avec les autres donateurs
* Etc.

Dans quelle mesure les procédures administratives de financement et de gestion des projets facilitent-elles ou entravent-elles l'adaptation de l'aide aux besoins des bénéficiaires ?

Dans quelle mesure les procédures de suppression progressive ont-elles favorisé la durabilité des impacts en matière de sécurité alimentaire ?

## Questions sur les modalités de l'aide

Ces questions concernent des modalités telles que :

* Instruments de coopération régionale tels que l'accord de Cotonou ou le programme MEDA
* Instruments de coopération à l'échelle nationale tels que les accords de partenariat ou de coopération
* Les modalités de financement telles que l'appui budgétaire général ou sectoriel, les projets, etc.

La modalité de financement retenue a-t-elle permis d'obtenir de meilleurs effets en matière de sécurité alimentaire ?

Dans quelle mesure les interventions dans le domaine des transports ont-elles été menées sous la forme de programmes sectoriels, et quelle différence cela fait-il du point de vue des effets générés ?

## Questions sur l'ensemble de l'intervention

Enfin, certaines questions sont rédigées de manière large et concernent l'intervention dans son ensemble, y compris sa conception et sa mise en œuvre, par exemple : "Dans quelle mesure la conception et la mise en œuvre de l'intervention ont-elles contribué à produire l'effet X ?".

Si la question concerne l'ensemble de la conception et de la mise en œuvre, nous choisissons de la centrer sur un effet précis et immédiat. Une question concernant l'ensemble de l'intervention et tous ses effets serait probablement non évaluable.

# Déduire une question de la logique d'intervention

## De quoi s'agit-il ?

La logique d'intervention spécifie les effets attendus. La plupart des questions d'évaluation concernent un (ou plusieurs) effet(s), qui doivent être spécifiés.

## Quel est le but ?

Concentrer la question sur les effets considérés comme les plus importants ou les moins connus.

Pour trouver le bon équilibre entre :

* l'évaluation des effets à long terme ou globaux qui présentent un intérêt particulier pour les décideurs politiques mais sont difficiles à évaluer, et
* les effets à court terme ou directs qui sont plus faciles à évaluer mais qui intéressent surtout les gestionnaires.

## Effet, besoin ou problème

Lorsque cela est possible et pertinent, la question précise l'effet concerné. Cela est facile pour les questions d'efficacité telles que :

* L'effet X a-t-il été obtenu ? Est-il probable qu'il soit obtenu ?

Il est également préférable de préciser l'effet concerné dans les cas plus complexes, par exemple :

* L'effet sera-t-il durable ? Sera-t-il obtenu à un coût raisonnable par rapport à ... ? (effet)
* L'objectif d'atteindre l'effet X était-il compatible avec les besoins de la population ? (effet / besoin)
* L'objectif d'atteindre l'effet X était-il justifié par la résolution des principaux problèmes de développement du secteur ? (effet / problème)

Comme nous l'avons montré ci-dessus, de nombreuses questions peuvent être liées à la logique d'intervention, soit directement (efficacité), soit indirectement (durabilité, efficience, pertinence). La seule véritable exception est la question sur les effets inattendus.

**Effet**

* Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle contribué à améliorer l'accès des groupes les plus défavorisés aux services de base tels que l'éducation, la santé et les autres services sociaux ?

Cette question concerne un effet attendu : un meilleur accès aux services de base. Elle est déduite directement de la logique de l'intervention.

**Besoin de**

* Les actions qui favorisent la contribution de la pêche à la sécurité alimentaire donnent-elles la priorité aux besoins nutritionnels des communautés locales qui dépendent de la pêche ?

Cette question concerne un besoin qui doit être satisfait : une meilleure alimentation pour les communautés locales dépendantes de la pêche. Elle peut être indirectement liée à la logique d'intervention dans la mesure où la satisfaction du besoin correspond à un objectif.

**Problème**

* L'objectif d'améliorer les capacités de gestion des autorités locales était-il pertinent dans le contexte des réformes de décentralisation mises en œuvre dans le pays ?

Cette question concerne un problème. Est-il réaliste de vouloir améliorer la capacité de gestion des autorités locales dans le contexte actuel du pays ? La question est indirectement liée à la logique d'intervention dans la mesure où elle concerne un objectif.

## Des effets plus ou moins importants

La question précise si elle concerne :

* un effet précis, par exemple : Les anciens stagiaires ont-ils acquis les compétences requises ?
* un ensemble d'effets logiquement liés, par exemple : Quels ont été les effets en termes de renforcement des institutions ?
* tous les effets, par exemple : L'appui budgétaire sectoriel a-t-il permis d'obtenir des effets au moins aussi bons qu'auparavant, avec des coûts de transaction moindres ?

Les questions sur les ensembles d'effets intéressent les responsables politiques et les décideurs stratégiques, mais il est généralement plus difficile d'y répondre.

Les opérateurs et les responsables sur le terrain sont plus intéressés par les questions sur les effets précis. Il est également plus facile de répondre à ces questions.

Si la question concerne tous les effets, elle se concentre sur un aspect spécifique de la conception ou de la mise en œuvre de l'intervention. Une question qui couvrirait l'ensemble de l'intervention et tous ses effets ne serait probablement pas évaluable.

**Tous les effets**

* Les procédures de dialogue avec les acteurs ont-elles favorisé une réelle appropriation de la stratégie et augmenté les chances d'impacts durables ?

Le champ d'application de cette question est très large : tous les impacts de l'aide européenne dans un pays.

**Groupe d'effets**

* Dans quelle mesure les actions financées par la Commission ont-elles renforcé les processus démocratiques et la société civile ?

Cette question concerne un groupe d'effets logiquement liés.

**Un effet particulier**

* Peut-on observer une amélioration du savoir-faire chez les professionnels du tourisme qui ont été formés ?

Cette question concerne un effet précis, pour un public clairement défini.

## Effets proches ou lointains

La formulation de la question indique si l'on est intéressé :

* Un effet direct et immédiat, par exemple : Les anciens stagiaires ont-ils acquis les compétences requises ?
* Un maillon plus indirect ou distant de la chaîne des effets, par exemple : Les anciens stagiaires ont-ils diffusé leur savoir-faire au sein de leur communauté ?
* Un effet très indirect ou lointain, par exemple : Comment la formation a-t-elle contribué au développement économique local ?

Les questions sur les impacts les plus lointains intéressent les responsables politiques et les décideurs stratégiques, mais il est généralement plus difficile d'y répondre.

Les opérateurs et les gestionnaires sur le terrain sont plus intéressés par les questions sur les résultats directs, sur l'adoption par le groupe ciblé, sur leurs besoins ou sur les impacts les plus proches. Il est également plus facile de répondre à ces questions.

**Atteindre les bénéficiaires**

* Les entreprises éligibles ont-elles demandé les aides disponibles dans une proportion suffisante ?

Cette question concerne un premier résultat.

**Résultat**

* L'aide a-t-elle eu un effet de levier sur les investissements des agriculteurs qui en ont bénéficié ?

Cette question concerne un résultat à court terme pour les bénéficiaires directs.

**Impact intermédiaire**

* Dans quelle mesure les actions cofinancées avec les autorités locales ont-elles amélioré l'accès aux services de base dans les zones défavorisées ?

Cette question concerne un effet intermédiaire (amélioration de l'accès aux services).

Un effet plus direct aurait été, par exemple : une plus grande priorité accordée aux territoires délaissés par les autorités locales.

Un effet plus lointain aurait été, par exemple : la réduction des disparités régionales dans l'accès aux services de base.

**Impact mondial**

* Dans quelle mesure les modalités de mise en œuvre des interventions de la CE ont-elles contribué à promouvoir la démocratie et l'État de droit et à renforcer la société civile ?

Cette question concerne un ensemble d'effets lointains.

Un effet plus proche aurait été, par exemple, l'adoption par les autorités locales de pratiques impliquant les acteurs dans la conception des projets.

# Les questions doivent-elles être ouvertes ou fermées ?

## Qu'est-ce que cela signifie ?

En général, les questions auxquelles il faut répondre par "oui ou non" sont évitées pour deux raisons :

* les réponses sont souvent multidimensionnelles et doivent être nuancées
* les décideurs ont une aversion pour les évaluations qui dictent leurs choix.

## Questions ouvertes nécessitant des réponses qualifiées

Exemples :

* Dans quelle mesure l'effet X a-t-il été obtenu de manière plus satisfaisante et à moindre coût depuis la réforme Z ?
* Quel était l'avis des bénéficiaires sur l'aide proposée ?
* Dans quelle mesure la coordination a-t-elle permis à la Commission de concentrer sa stratégie sur les domaines présentant la plus forte valeur ajoutée ?
* Dans quelle mesure la gestion axée sur les résultats a-t-elle été appliquée avec succès ?

Ce type de formulation est plus approprié si la question est destinée à acquérir des connaissances ou une compréhension, ou à aider à la prise de décision. Dans ce cas, les utilisateurs attendent des réponses qualifiées.

## Questions fermées nécessitant des réponses par "oui ou non".

Exemples :

* La réforme Z a-t-elle produit l'effet X avec un meilleur rapport qualité/coût ?
* Les bénéficiaires ont-ils été suffisamment satisfaits de l'aide proposée ?
* La coordination a-t-elle permis de concentrer la stratégie de la CE sur les domaines présentant la plus grande valeur ajoutée ?
* L'application de la gestion axée sur les résultats a-t-elle produit une valeur ajoutée significative pour atteindre les effets escomptés ?

Ce type de question est plus approprié à des fins de responsabilisation, dans un contexte où les objectifs ont été fixés avec précision. Une question fermée peut également être utile si l'intention est de valider une procédure ou un instrument innovant ou de confirmer une bonne pratique.