

Concevoir et mettre en place un système de suivi et d'évaluation

Module 1 : la discipline du suivi-évaluation

Module 2 : la démarche HQSE

Module 3 : les étapes clés de mise en place

2007-2017

Sébastien Galéa

sgalea@eval.fr

www.eval.fr

Ce support est distribué sous licence Creative Commons sous les conditions suivantes : attribution, pas d'utilisation commerciale, partage dans les mêmes conditions. Nous sommes à l'écoute de toute observation ou suggestion que vous pourriez apporter à son contenu.



Sommaire

Module 1 : La discipline du S&E **1**

Présentation EVAL	5
Le S&E : une discipline à part entière	11
Objectifs et contenu	18
Bref historique de l'évaluation	25
Evaluation et citoyenneté	45
<u>Les fondamentaux</u>	
Outil de pilotage, outil démocratique, outil d'apprentissage	53
Les différents types d'évaluation	64
Les critères d'évaluation	75
Principes directeurs et cadre déontologique	114
Evaluation et ODD	117
Théorie du changement et chaîne de résultats	123
Le modèle logique	132

Module 2 : La démarche HQSE **148**

Les fonctions d'un système de S&E	152
Le SED (Suivi et Evaluation Dynamique)	155
Les fondamentaux	162
Les points d'équilibre	165

Sommaire

Module 3 : Les étapes clés de mise en place du système **181**

Etape 1 : état des lieux	184
Diagnostic	185
Analyse des parties prenantes	199
Etape 2 : définir les champs du système	214
Etape 3 : sélection des méthodes	224
Gestion axée sur les résultats et approche du cadre logique	225
<i>Etude de cas : microcrédit</i>	240
Méthode du changement le plus significatif	265
Cartographie des incidences	294
<i>Etude de cas : citoyenneté</i>	305
Evaluation d'impact	321
Méthodes d'évaluation randomisées	330
Etude monographique	352
Capitalisation d'expérience	353
Recherche action	361
Elaboration d'indicateurs	367
Etape 4 : planifier la collecte d'information et le traitement des données	402
Etape 5 : planification de l'utilisation et de la valorisation des résultats	428

Introduction

- i. Présentation EVAL
- ii. Objectifs
- iii. Modules
- iv. Déroulé



- Coeur de métier : **renforcement des compétences en suivi et évaluation** : *tout collectif devrait posséder des bases méthodologiques en suivi et évaluation et tout citoyen être introduit aux fondamentaux de l'évaluation des politiques publiques.*
- *Interface entre société civile et institutions pour l'élaboration conjointe de référentiels*
- Mission et activités:
 - Formations Suivi et Evaluation
 - Accompagnements à la mise en place de système de suivi et d'évaluation (SSE)
 - Evaluations externes
 - Capitalisation

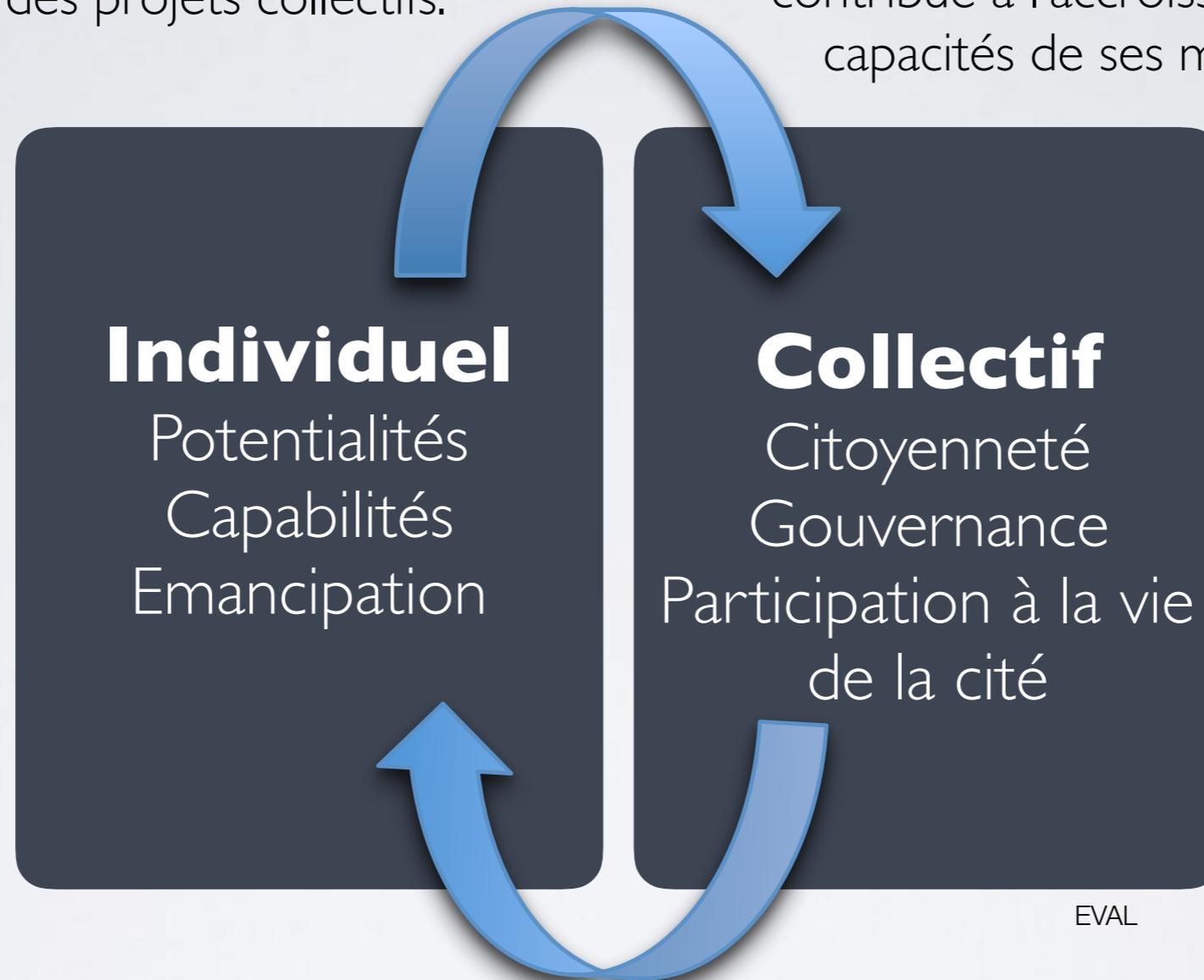
La mesure de l'intérêt général



EVAL

Tout individu
contribue à travers
ses capacités
à des projets collectifs.

Tout collectif (ONG,
entreprise, quartier, commune,
région, nation, UE, etc.)
contribue à l'accroissement des
capacités de ses membres.



Systeme vertueux où tout collectif participe à l'accroissement des capacités de ses membres et chaque individu met à disposition ses capacités au profit du collectif.



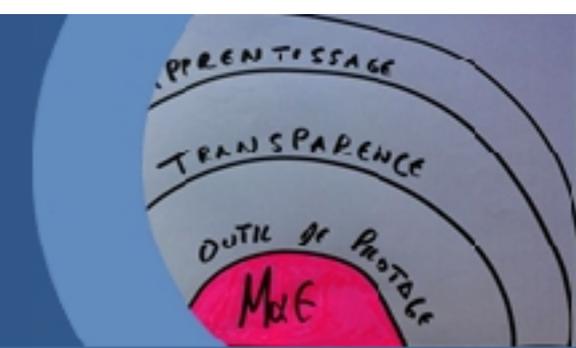
Centre de ressources

www.eval.fr



eval

Centre de ressources en évaluation



- Accueil
- Le suivi et l'évaluation
- Méthodes
- Ressources
- Formations
- Liens
- S'impliquer
- Contact

Qui sommes-nous ?

About EVAL

Acerca de EVAL

Champs d'expertises

Le renforcement des capacités de la société civile en évaluation est au coeur de notre mission. **Tout porteur de projet solidaire devrait posséder des bases en méthodologie de suivi et d'évaluation et tout citoyen être introduit aux fondamentaux de l'évaluation des politiques publiques.**

L'évaluation est une question de bon sens. Se poser régulièrement des questions simples mais essentielles. A quoi sert notre action ? A qui profite-t-elle ? Comment améliorer nos pratiques ? Nos efforts vont-ils dans la direction souhaitée ? Avons-nous seulement défini une direction ? Puis plus compliquées. Quelle cohérence, quelle complémentarité par rapport aux acteurs existants ? Quels seront les effets de l'action à moyen ou long terme ? Quel en sera l'impact ?

L'évaluation est une discipline. Pour structurer cette quête de bon sens, de nombreuses méthodologies se sont développées, certaines tout particulièrement adaptées aux programmes porteurs d'utilité sociale.

Ces méthodes et outils accompagnent vers une **gouvernance plus démocratique**, renforçant les approches participatives, la collecte d'information systématique auprès des usagers et les processus de codécision.

L'évaluation : une discipline à part entière

[Qu'est-ce que l'évaluation ?](#)

Blog Evaluation des politiques publiques

[Pouvoir d'agir : comment financer l'interpellation citoyenne ?](#)
[Entretien avec MH Bacqué](#)

FORMATION à L'EVALUATION :

Projets solidaires : mise en place d'un système de suivi et d'évaluation
[En savoir plus](#)



Blog évaluation

<http://evaluationdeprojet.wordpress.com/>

EVALUATION



6

AVR

**Questions à Vincent Brown
(Unité d'évaluation MSF Paris)
et Filipe Ribeiro (DG
MSF Paris)**

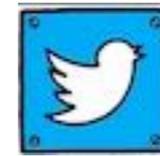
BLOGROLL

- [Eval](#)

ARTICLES RÉCENTS

- [Questions à Vincent Brown \(Unité d'évaluation MSF Paris\) et Filipe Ribeiro \(DG MSF Paris\)](#)
- [Portail Francophone de l'Evaluation](#)

Le réseau EVAL



-
- s'adresse à tous ceux qui gèrent ou accompagnent des projets ou initiatives porteuses de changement et qui souhaitent améliorer leurs pratiques
 - un réseau d'acteurs du développement, du social, de la solidarité intéressés par la discipline de l'évaluation et engagés à promouvoir sa pratique
 - objectif : favoriser l'échange entre acteurs de terrain et partager nos apprentissages.

L'évaluation : une discipline à part entière

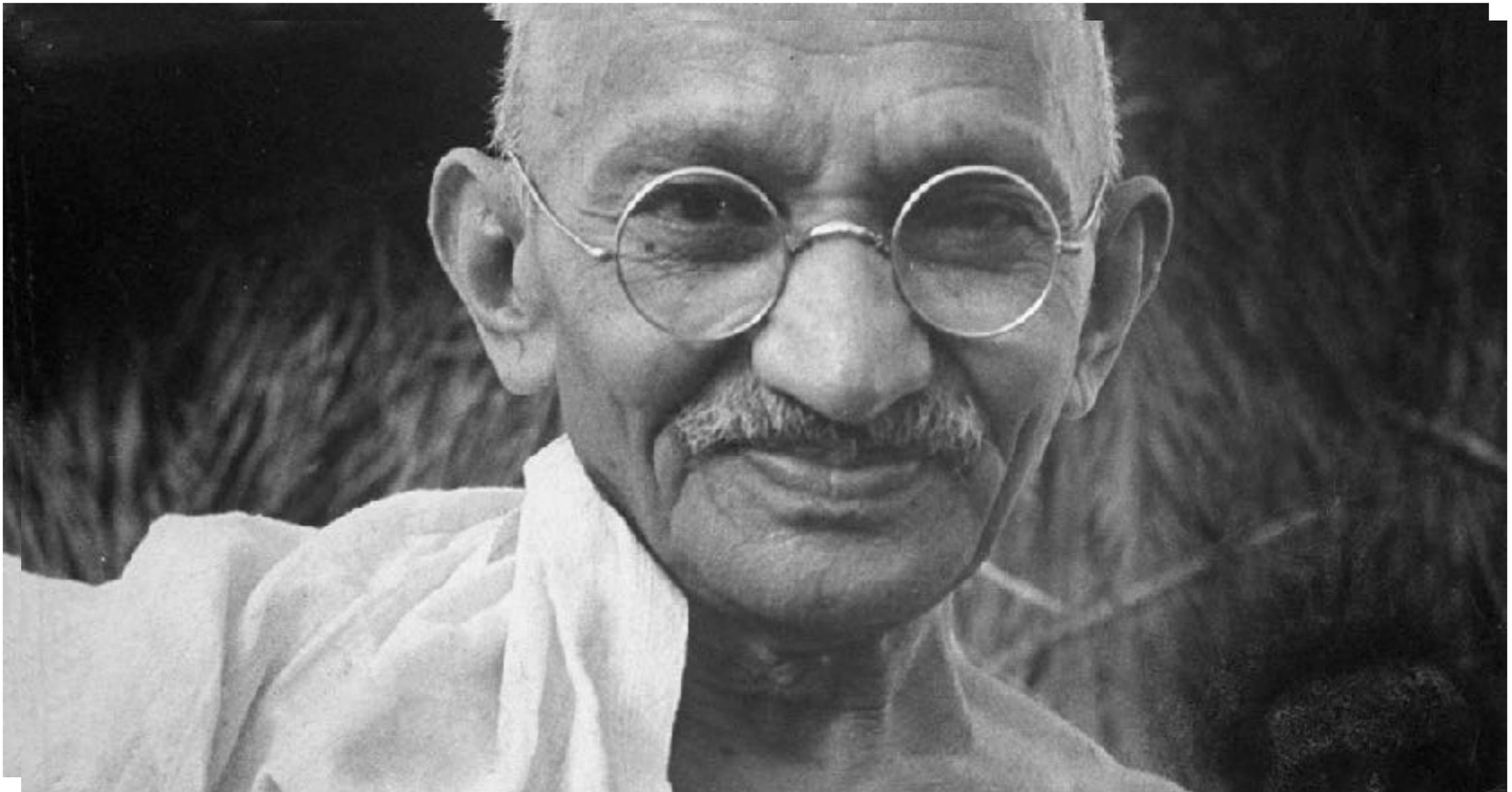
« Le processus même d'acquisition de l'information fausse la réalité. Notre perception est sélective. Nous portons tous des lunettes de teintures différentes. Nous ne sommes pas neutres, il y a un rapport émotionnel à l'information. Nous avons besoin de techniques rigoureuses pour être capable de prendre du recul. »

Michael Quinn Patton



Gandhi

*« ... nous ne penserons jamais tous de la même façon, **nous ne verrons qu'une partie de la vérité et sous des angles différents.** »*



- ◆ Enjeu : devenir impartial ou plutôt réduire sa partialité...
- ◆ Considérer l'ensemble des points de vue sur une action
- ◆ Mettre en oeuvre des processus de partage de l'information et de réflexion commune
- ◆ Eclairer les mécanismes en amont de la prise de décision

Tout est projet.

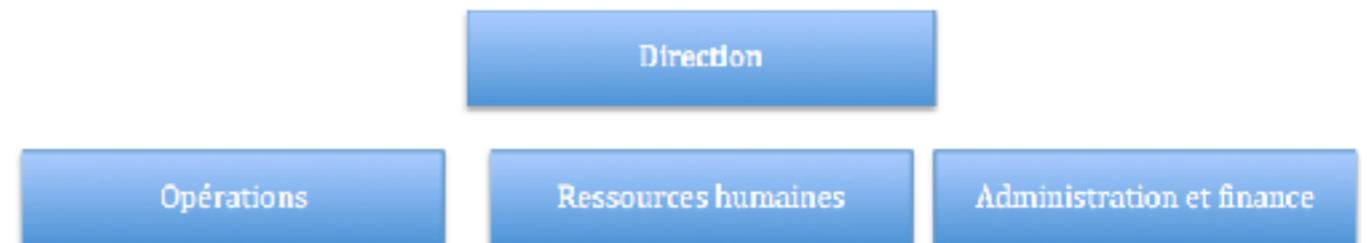
Entreprendre... une entreprise mais aussi un projet qu'il soit à caractère culturel, social, environnemental...

Qu'est-ce qu'un projet?

- « Ensemble des actions à entreprendre afin de **répondre à un besoin défini** dans des délais fixés »
- Un projet repose sur 3 piliers :

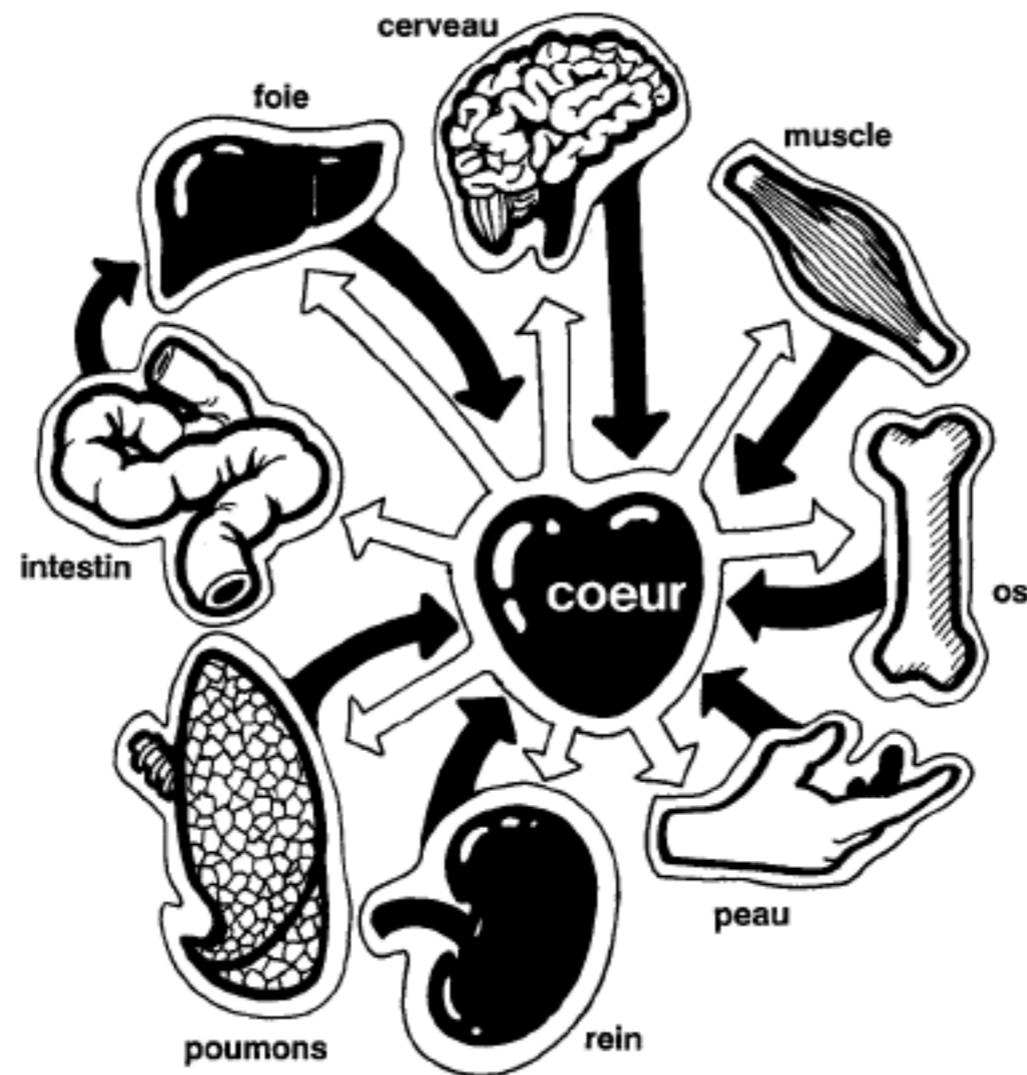


1. des parties prenantes clairement identifiées



2. des mécanismes de coordination, de gestion et de financement

3. un système de suivi et d'évaluation



« Ce qui compte ne peut pas toujours être compté, et ce qui peut être compté ne compte pas forcément. »

Albert Einstein

De la théorie à la pratique

Objectifs :

- s'approprier les fondamentaux de la discipline du Suivi & Evaluation
- appréhender différentes méthodologies de S&E
- être capable de concevoir et mettre en place un système de suivi et d'évaluation adapté à son contexte (projet/programme/politique publique, etc.)
- **Orienter l'impact**

Module 1 : la discipline du suivi-évaluation

- i. Les fondations d'une discipline récente
- ii. Evaluation et citoyenneté
- iii. Outil de pilotage, outil démocratique, outil d'apprentissage
- iv. Les différents types d'évaluation
- v. Les différents degrés de participation
- vi. Les critères d'évaluation
- vii. Principes directeurs et cadre déontologique
- De la théorie à la pratique*
- viii. *Théorie du changement*
- ix. *Chaine de résultats*

Module 2 : la démarche HQSE

- i. Un système de S&E sur mesure
- ii. Fonctions et caractéristiques d'un système de S&E
- iii. Les fondamentaux
- iv. Les points d'équilibre
- v. Le SED (suivi et évaluation dynamique)

Module 3 : les étapes clés de conception d'un système de suivi et d'évaluation

i. Les étapes clés de mise en place

- L'état des lieux
- La définition des champs du système
- Approches et choix méthodologiques
- La formulation des indicateurs
- La collecte d'information et le traitement des données
- La planification de l'utilisation des résultats

De la théorie à la pratique : études de cas

**évaluation
finale**

**évaluation
interne**

évaluation ex post

évaluation ex ante

évaluation pays

méta évaluation

auto-évaluation

évaluation groupée

évaluation indépendante

évaluation externe

évaluation d'impact

évaluation à mi-parcours

évaluation formative

Réduire le champ : préciser ses attentes et adapter la terminologie

EVALMAP



Module 1 : la discipline du suivi-évaluation

- i. Les fondations d'une discipline récente
- ii. Evaluation et citoyenneté
- iii. Outil de pilotage, outil démocratique, outil d'apprentissage
- iv. Les différents types d'évaluation
- v. Les différents degrés de participation
- vi. Les critères d'évaluation
- vii. Principes directeurs et cadre déontologique
-  De la théorie à la pratique
- viii. Théorie du changement

Evaluation de politiques publiques : les fondations d'une discipline récente

Les fondations d'une discipline récente

- Article 15 de la déclaration des droits de l'homme et du citoyen d'août 1789 : **la société a le droit de demander compte à tout agent public de son administration**



« Si les milieux officiels ont manifesté récemment un vif intérêt pour l'évaluation, l'idée n'est pas nouvelle. »

Pour qu'une gestion, de quelque nature qu'elle soit, puisse être efficace, il est indispensable de définir clairement ce que l'on veut faire, de déterminer périodiquement ce qui a été réalisé et de quelle manière, de comparer les résultats aux buts visés et d'estimer le coût de l'opération.

Distribution limitée

UNESCO/SS/Eval/SPH
PARIS, le 23 avril 1956
Traduit de l'anglais

ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR L'EDUCATION, LA SCIENCE ET LA CULTURE

TECHNIQUES D'EVALUATION

DOCUMENT N° 11

CRITERES ET TECHNIQUES D'EVALUATION DE L'ASSISTANCE TECHNIQUE
POUR LE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE

par
Samuel P. Hayes, Jr

Foundation for Research on Human Behaviour, Ann Arbor
Michigan, U.S.A.

Bref historique de l'évaluation

- L'EPP (Evaluation des Politiques Publiques) naît aux Etats-Unis dans les années 60
- Offre : universitaires dans le domaine des sciences sociales
- Demande : démontrer de manière scientifique que des réformes sont efficaces ou non
 - ➔ **Enjeu : apporter des données utiles à un gouvernement éclairé**

Bref historique de l'évaluation

- Emergence des premières sociétés de professionnels de l'évaluation (congrès, revues professionnelles, etc.)
- Eastern Evaluation Research Society (1978)
- Société canadienne d'évaluation (1981)
- American evaluation society (1986)
- Australasian evaluation society (1987)
- Société Française de l'Evaluation (1999)

Bref historique de l'évaluation

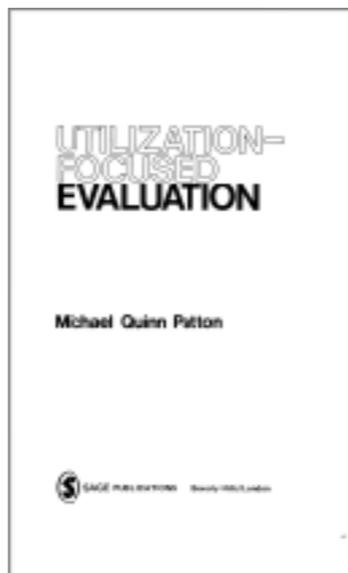
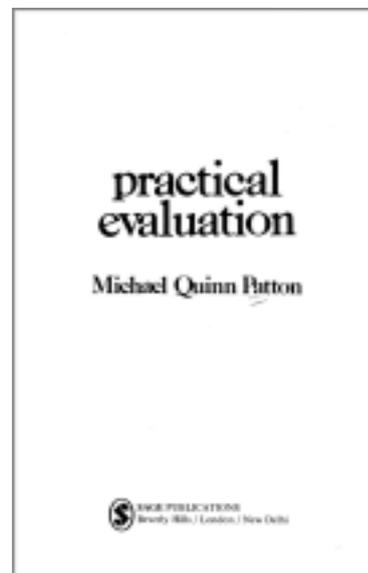
- Standards for evaluations of educational programs, projects, and materials. Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (1981).
- The program evaluation standards, Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (1994).
- Les principes pour l'évaluation de l'aide au développement (1991), CAD, OCDE
- Normes de qualité pour l'évaluation du développement - Comité d'Aide au Développement de l'OCDE - 2010
- Charte de l'évaluation des politiques publiques et des programmes publics, Société Française de l'Evaluation, 2003, actualisée en 2006

Bref historique de l'évaluation

- Des pratiques et méthodologies qui se sont développées dans le domaine de la coopération: EuropeAid, USAID, GIZ



- Practical evaluation (1982) Michael Quinn Patton
- Creative Evaluation (1987) Michael Quinn Patton
- Utilization-focused Evaluation: The New Century Text (1997) Michael Quinn Patton
- Realistic Evaluation, (1997), Pawson, R.; Tilley, N.



Bref historique de l'évaluation

- Rapport Viveret, 1989

L'ÉVALUATION DES POLITIQUES ET DES ACTIONS PUBLIQUES

PROPOSITIONS EN VUE DE L'ÉVALUATION DU REVENU MINIMUM D'INSERTION

Rapports au Premier ministre

Bref historique de l'évaluation

- circulaire Rocard, 1989, sur le renouveau du service public : 4 grandes orientations dont le devoir d'évaluation des politiques publiques



Bref historique de l'évaluation

- Décret relatif à l'évaluation des politiques publiques, janvier 1990 :
 - création d'un comité interministériel de l'évaluation
 - création d'un fonds national de développement de l'évaluation
 - création d'un comité scientifique de l'évaluation

Bref historique de l'évaluation

- une culture de l'évaluation qui se développe en France depuis les années 1990, notamment au niveau des régions



Bref historique de l'évaluation



- 2001-2006 - introduction de la LOLF : une culture de performance > les administrations doivent rendre des comptes sur l'efficacité de l'utilisation des crédits qui leur ont été attribués.
- L'Etat se fixe des objectifs précis à atteindre, avec des moyens alloués pour atteindre ces objectifs : *new public management*



Bref historique de l'évaluation

- 2007 : RGPP - vise la réforme de l'état, la baisse des dépenses publiques et l'amélioration des politiques publiques

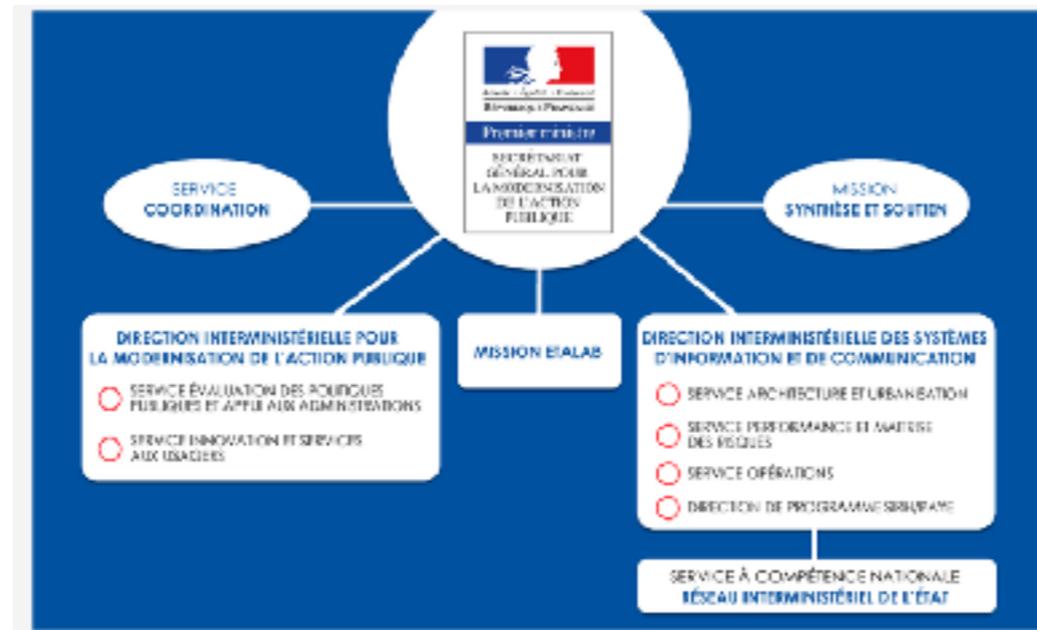
révision générale des
politiques publiques



www.rgpp.modernisation.gouv.fr

Modernisation de l'action publique (MAP)

- L'ensemble des politiques publiques évaluées sur le temps du mandat 2012-2017 :
 - la formation professionnelle des demandeurs d'emploi
 - la politique de soutien à la vie étudiante
 - la gestion des prestations d'assurance maladie



Bref historique de l'évaluation

- La loi organique du 15 avril 2009 impose que la plupart des projets de loi déposés soient désormais accompagnés d'une étude d'impact

PROJET DE LOI

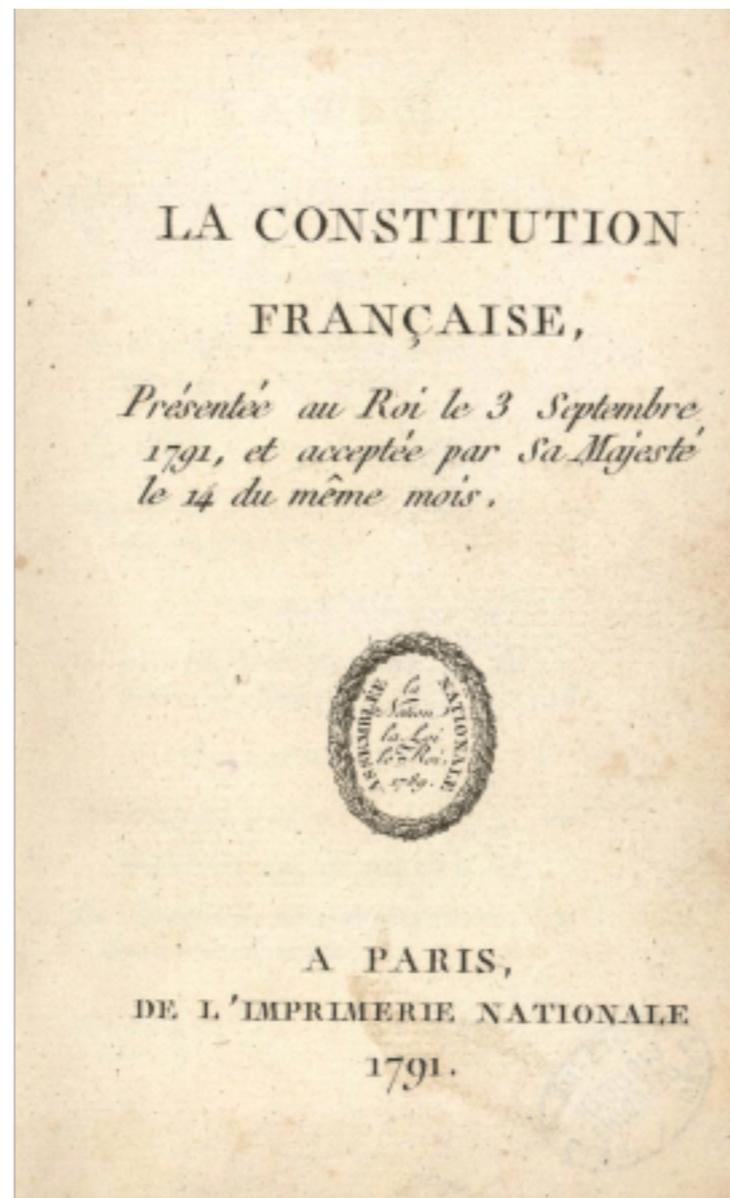
autorisant l'approbation de la Convention d'extradition entre le Gouvernement
de la République française et le Gouvernement du Royaume du Cambodge

NOR : MAEJ1608674L/Bleue-1

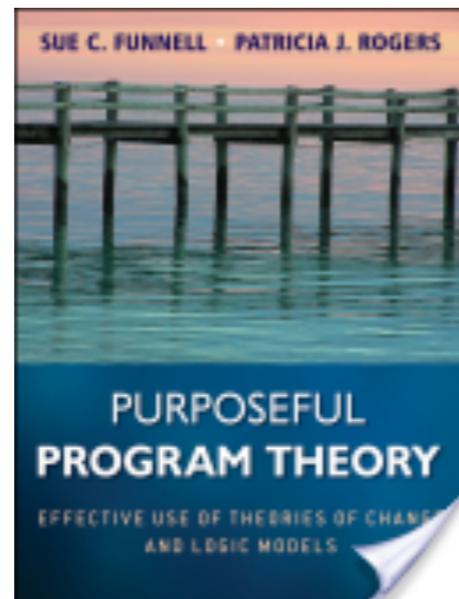
ÉTUDE D'IMPACT

Constitution : article 24 (depuis 2008)

- «Le Parlement vote la loi. Il contrôle l'action du Gouvernement. **Il évalue les politiques publiques.**»



- Realworld evaluation (2006) M. Bamberger, J. Rugh, L. Mabry
- When Will We Ever Learn? Improving Lives Through Impact Evaluation (2006)
- Purposeful Program theory (2011) S. Funnell



Bref historique de l'évaluation

- **2005 : déclaration de Paris** - adoption de **principes sur efficacité de l'aide** (Résultats – Les pays en développement se concentrent sur les résultats souhaités et leur évaluation.)
- **2008 : programme d'action d'Accra** (Obtention de résultats : **l'aide est axée sur un impact réel et mesurable du développement.**)
- **2010 : Principes d'Istanbul sur l'efficacité du développement** - Les OSC sont efficaces en tant qu'acteurs du développement lorsqu'elles favorisent un environnement durable
- AFD (2012) : "L'APD est probablement la politique publique la plus évaluée mais on s'interroge toujours sur son efficacité"

Patrick Viveret

« avant d'être un ensemble de techniques, l'évaluation est avant tout un **acte politique** »



Analyse des politiques publiques



Progressistes

Changer la société

en agissant sur les
comportements des
individus ou des
organisations

Quels sont les
changements induits
et observables ?

Conservateurs

Conserver ce qui a fait ses preuves

En quoi la politique
a-t-elle fait ses preuves ?

Analyse des politiques publiques

Donald Thomas
Campbell

« rêve d'une société qui expérimente de nouvelles solutions aux problèmes récurrents, les évalue et en expérimente d'autres encore jusqu'à obtention des objectifs »

Experimenting society

Quelles réponses
aux problèmes récurrents ?

Claude Levi
Strauss

**« toute société a besoin de
conserver des rituels pour
subsister »**

Quels rituels souhaitons-nous
conserver ?

Quel modèle de société ?

Évaluation et citoyenneté

Obtenir des clés méthodologiques de compréhension de la conception, du suivi et de l'évaluation des politiques qui affectent son quotidien, son environnement et sa planète :

- accès au soin, accès au logement, accès à l'éducation, accès à l'emploi, accès à la justice...

- environnement, transport, sécurité...



Fake rleb 2005

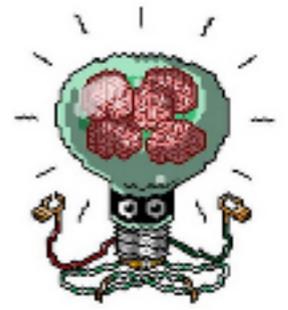
Evaluation de programme/projet vs évaluation de politiques publiques

- évaluation du programme d'appui à la médicalisation des aires de santé rurales au Mali - OMS-Ministère de la Santé
- évaluation externe du programme « En santé à l'école » Agence Régionale de Santé Pays de la Loire

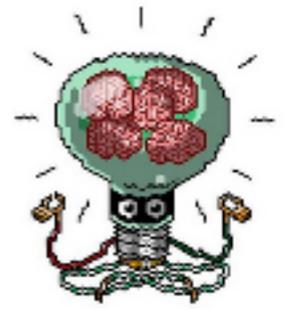
Différence : dans cet exemple précis, intervention d'une entité tierce (OMS) dans le cadre de l'évaluation au Mali

Point commun : apprécier la valeur de l'action du point de vue de **l'intérêt général**

Les différentes fonctions de l'évaluation



- Pourquoi évaluer ? A quoi sert l'évaluation ?



Les différents types d'évaluation

- Les différents objets d'une évaluation (sur quoi porte l'évaluation ? qu'est-ce qui est évaluable ?)
- Les différents temps de l'évaluation (à quel moment intervient l'évaluation ?)
- Les différents acteurs de l'évaluation (qui porte l'évaluation ? qui est concerné par l'évaluation ?)

Définitions

- L'évaluation doit permettre d'**améliorer les politiques, programmes et projets** des années futures grâce à la prise en compte des enseignements tirés du passé et **fournir les éléments en vue de la justification** des actions menées, avec des informations destinées au public. CAD/OCDE

Définitions

- Evaluer une action : apprécier la valeur de l'action du point de vue de l'**intérêt général** (plusieurs «parties prenantes» : citoyens, opérateurs, décideurs...) SFE



Le suivi et l'évaluation : un couple indissociable

Suivi : processus continu de collecte systématique d'information

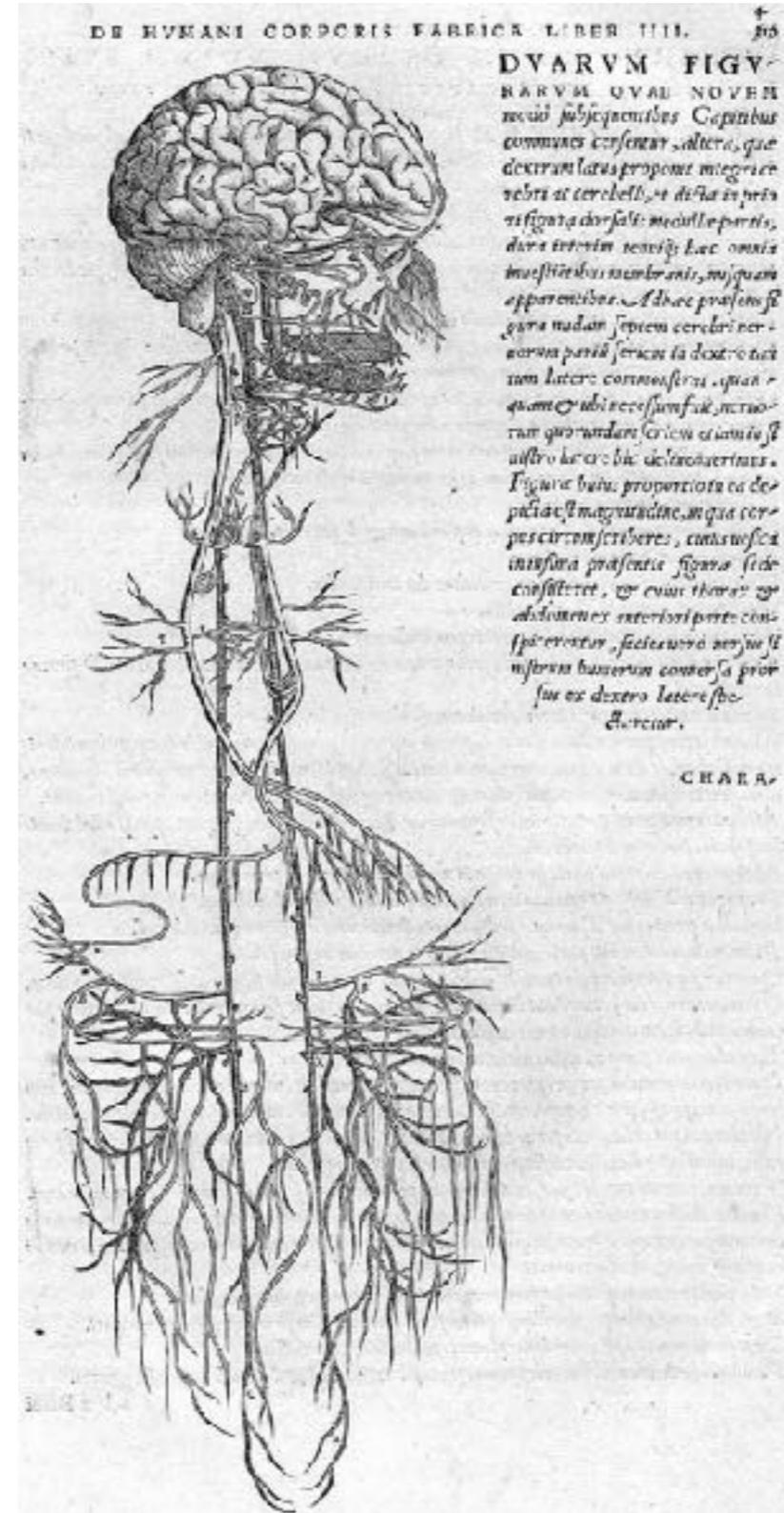
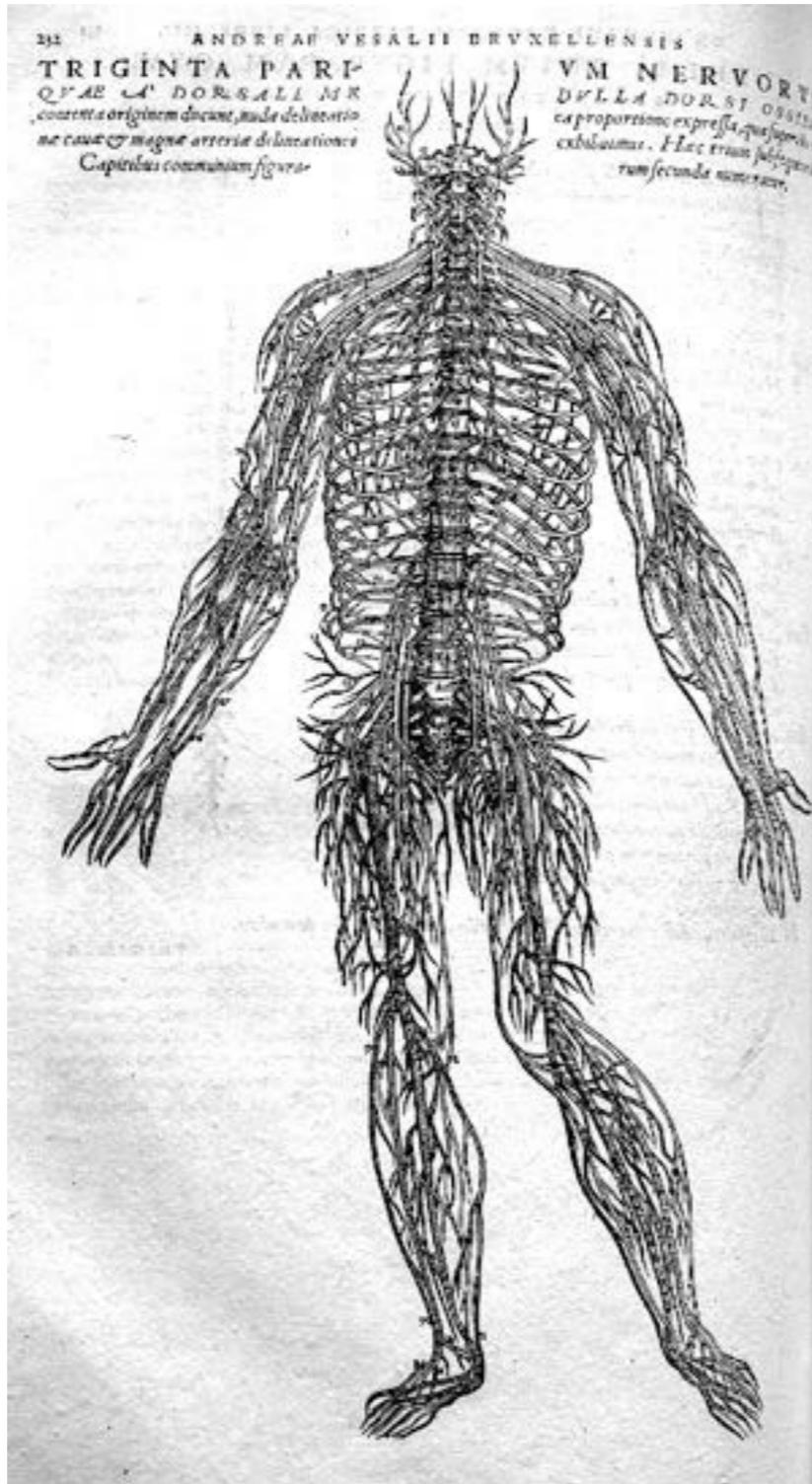


- tableau de bord, intégré au projet
- permet le suivi en temps réel du projet
- garantie la fiabilité de l'évaluation

M&E : Monitoring and Evaluation

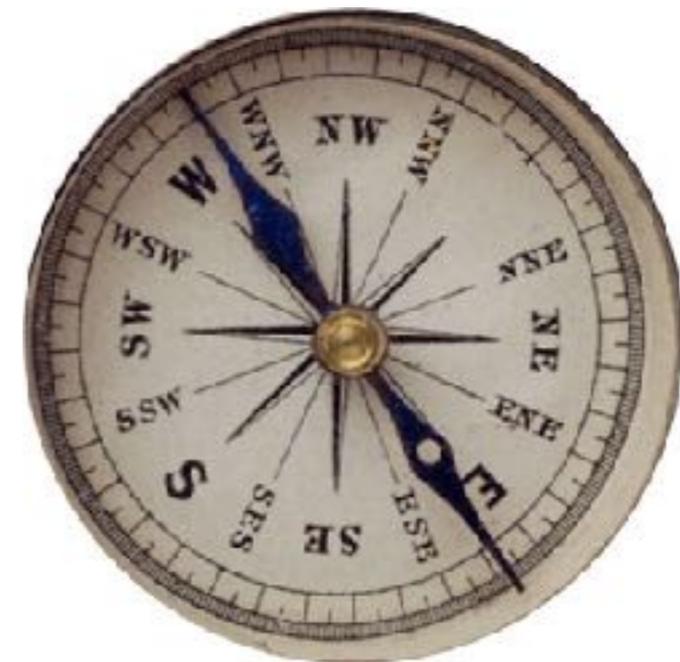


Un outil intégré au projet



un outil de pilotage

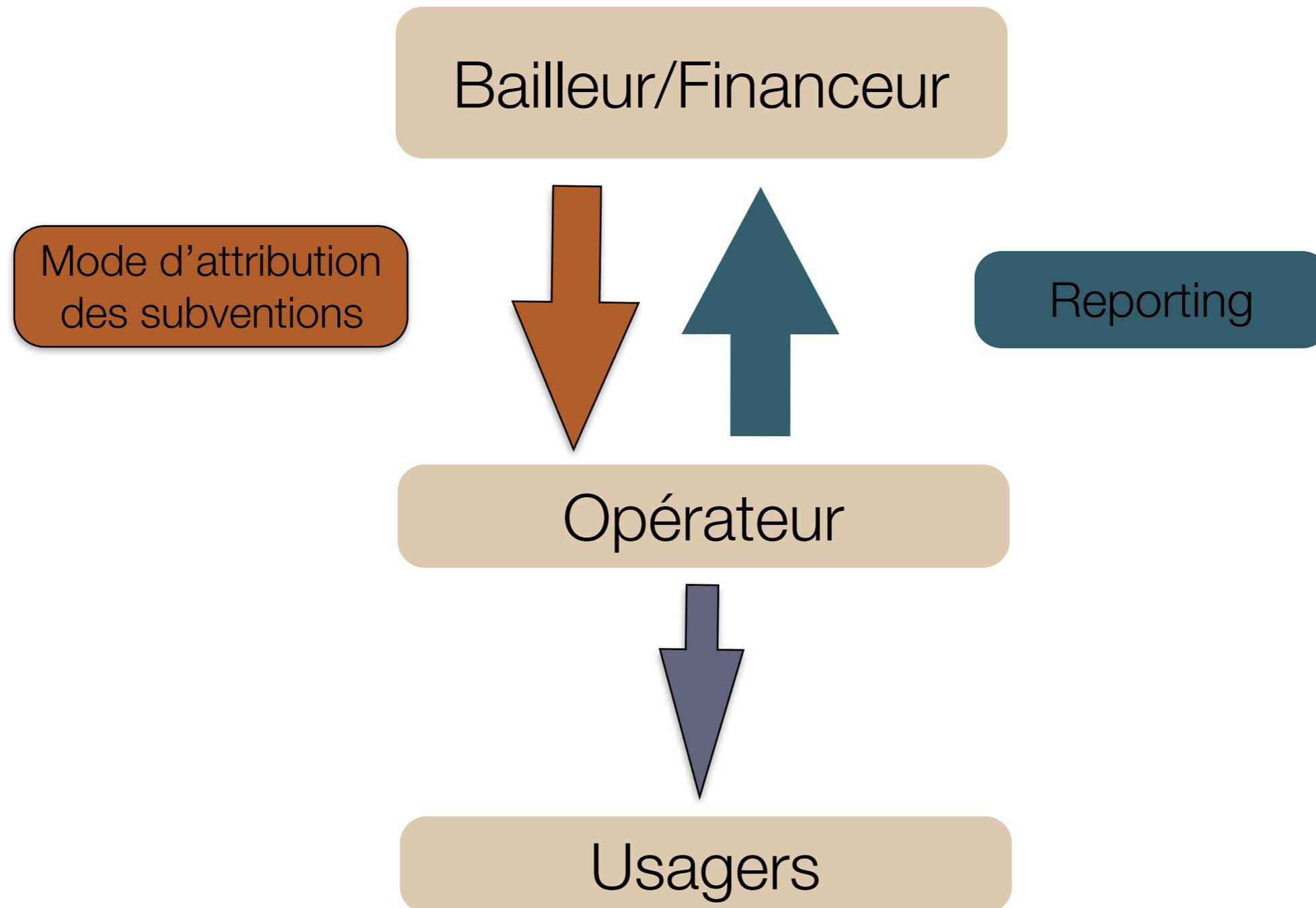
- une aide à la décision :
 - collecter l'information qui permet de prendre les décisions suivantes: arrêter le projet, le poursuivre, le modifier
 - permettre des choix éclairés
 - permet de dresser un état des lieux à une date donnée, d'effectuer un diagnostic, d'ébaucher des recommandations...



un outil démocratique (transparence)

- redevabilité (« avoir des comptes à rendre », utilisation de fonds publics)
- informer l'ensemble des acteurs sur diverses composantes du projet (et non pas communiquer)
- solidifie la relation de confiance
- transparence à différents niveaux :
 - Externe : informations sur la conduite du projet, l'atteinte des objectifs ou des résultats,...
 - Interne : mode de gouvernance, respect des valeurs, éthique, modes de décisions et consultation des parties prenantes, conflits d'intérêts...
 - vis à vis des usagers (participants, bénéficiaires...)
 - critères d'attribution des subvention (modes de sélection)

Quel équilibre des flux d'information ?



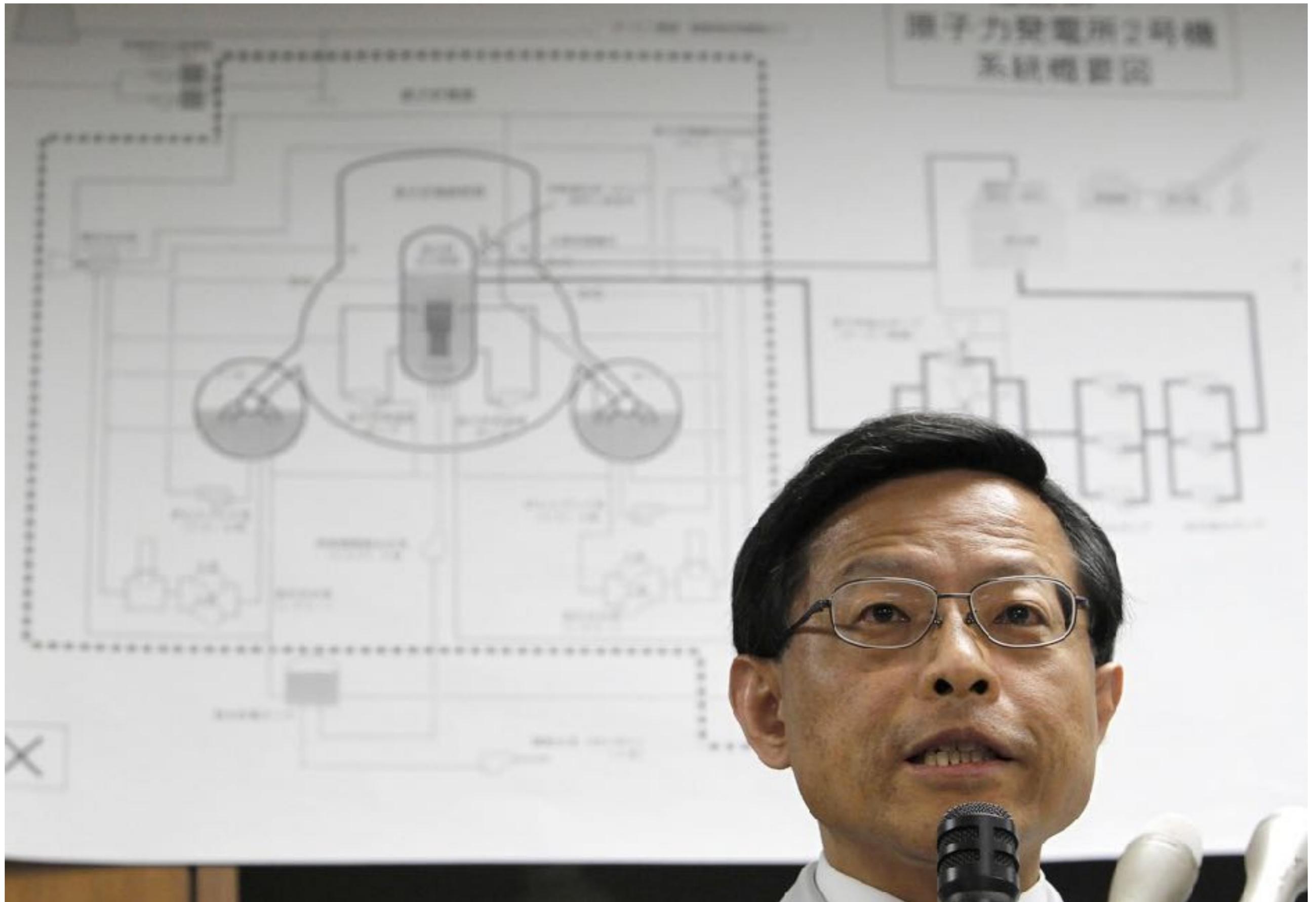
un outil d'apprentissage

- permet de mettre en perspective les actions passées pour améliorer la programmation des actions futures
- détecter les innovations et les «bonnes pratiques»
- documenter, capitaliser ou systématiser les expériences
- **mettre en forme l'expérience pour la rendre partageable**

Capitalisation d'expérience

L'évaluation n'est pas:

- un audit, ni un instrument de comptabilité, c'est la globalité du projet qui est étudié
- un verdict, ni un jugement tranché, c'est une base de discussion
- un luxe : recommandation de 3% du budget du projet consacré au S&E, ces 3% permettent d'économiser des sommes bien plus importantes en mettant à jour les dysfonctionnements
- un instrument de contrôle
- un exercice RH visant à éclairer des pratiques individuelles
- une réponse routinière à une contrainte juridique

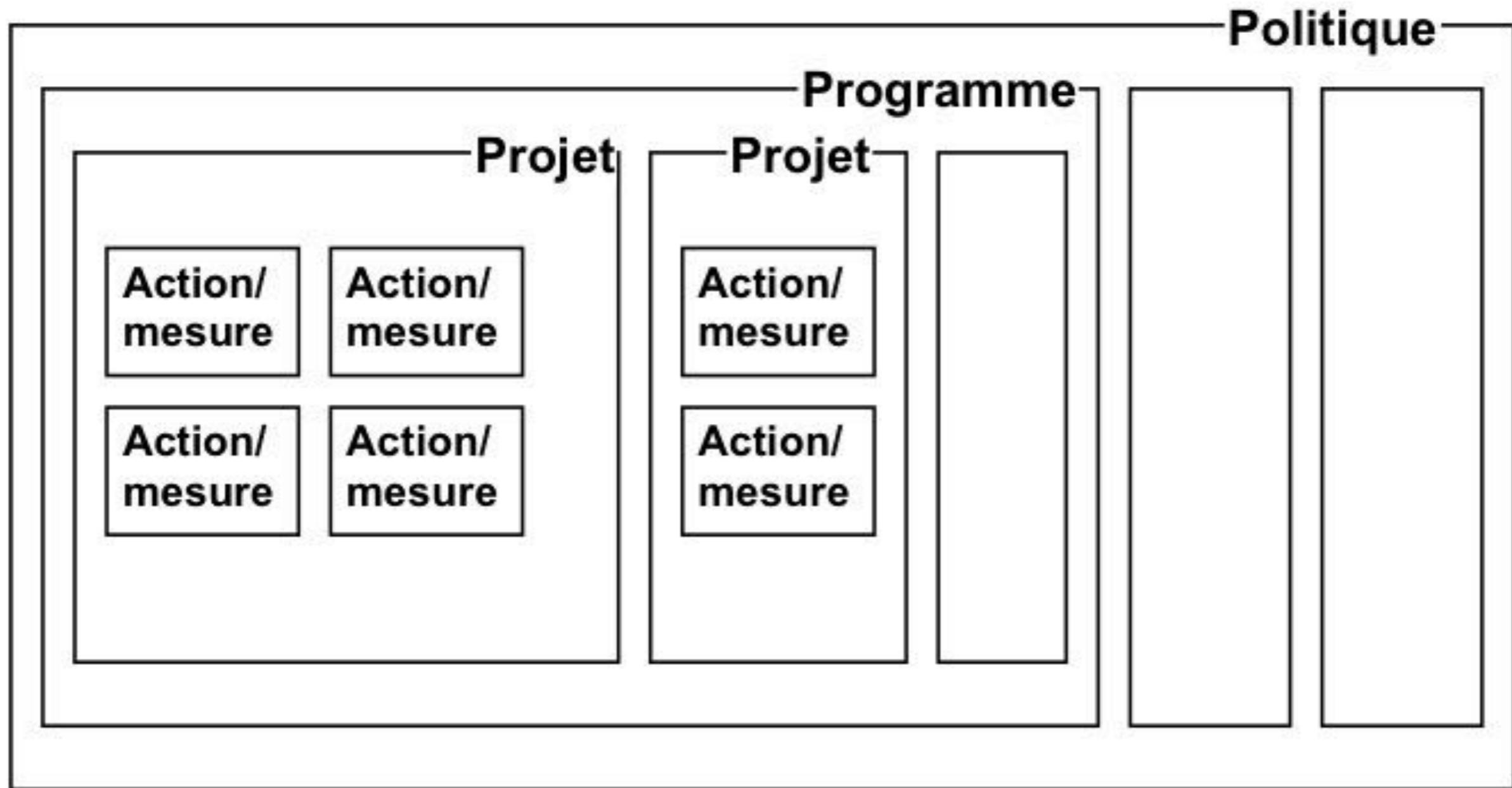


surtout pas une usine à gaz : le système de S&E à pour objectif de vous être utile...

Les différents types d'évaluation

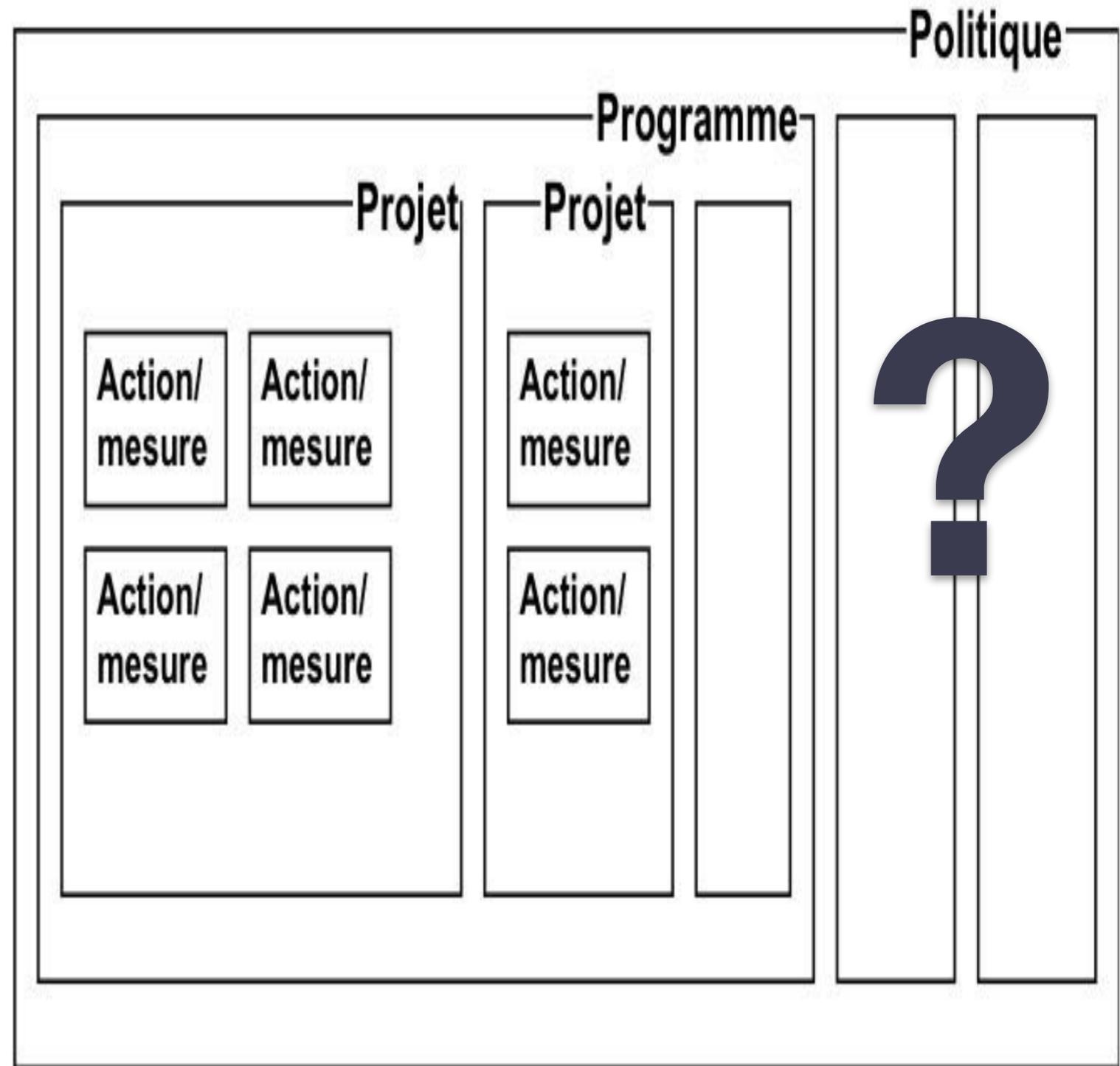
1. suivant le périmètre de l'évaluation
2. suivant la programmation dans le temps
3. suivant l'auteur de l'évaluation

1. Le périmètre de l'évaluation

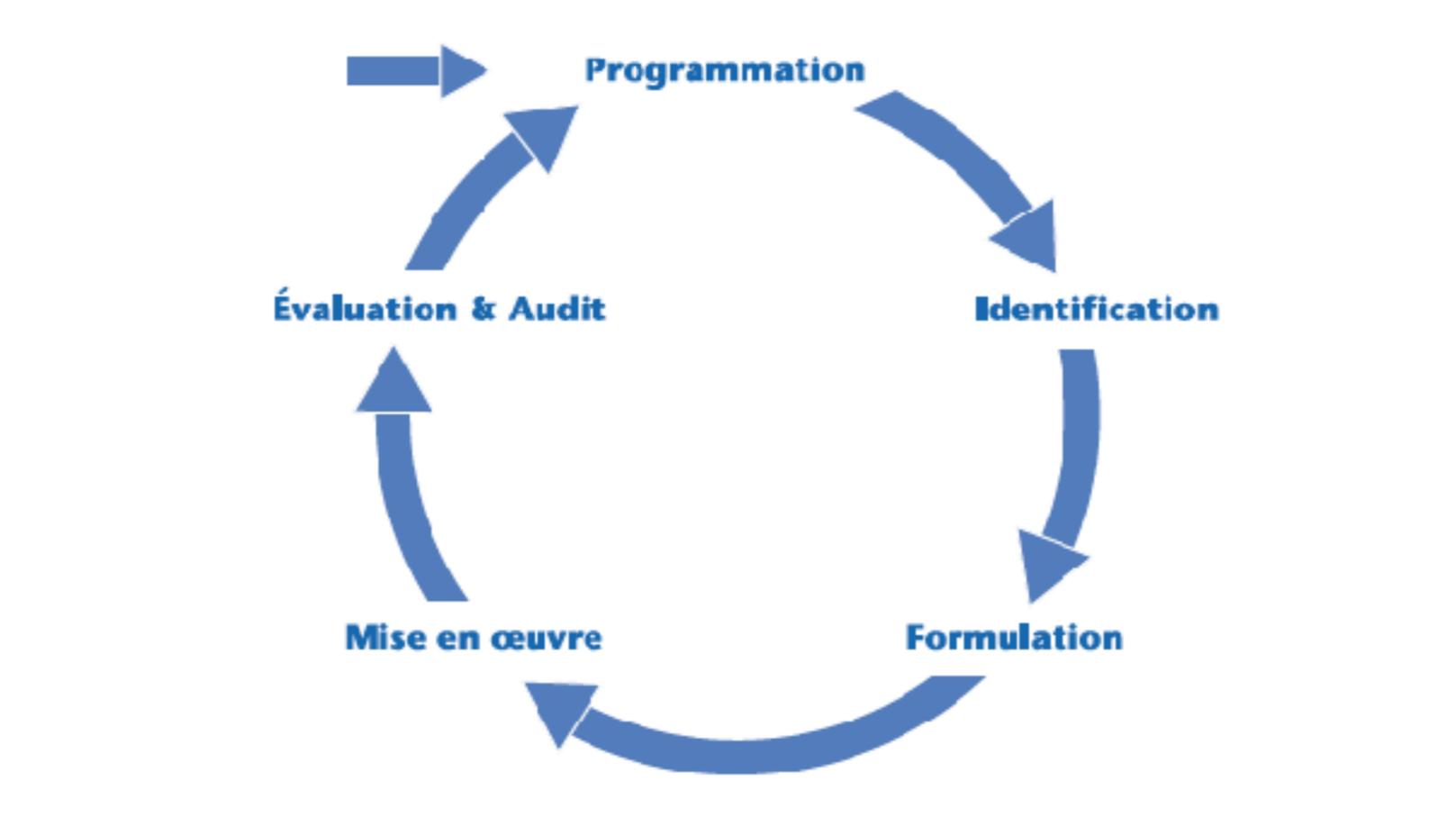


1. Le périmètre de l'évaluation

- évaluation d'un outil
- évaluation d'une zone géographique, d'une période temporelle
- évaluation de l'utilité d'une évaluation
- évaluation de la structure
- évaluation sectorielle (santé, éducation, environnement, etc.)
- beaucoup d'évaluations au niveau de l'action, du projet mais des blocages sur l'évaluation des politiques/stratégies



2. Selon leur programmation dans le temps



Une approche intégrée

Toutes les phases du projet sont conçues et gérées de manière interdépendante; la gestion d'une phase tenant compte des éléments des phases antérieures

2. Selon leur programmation dans le temps

- **Ex-ante :**

- intervient en amont de la mise en oeuvre du projet, au moment de la conception du programme,
- s'appuie sur une analyse du contexte en lien avec l'identification des besoins : diagnostic
- vérifie l'adéquation des objectifs par rapport aux besoins, enjeux ou problèmes à résoudre

- **Intermediaire**

- par exemple à mi-parcours
- analyse les premiers résultats, permet de réorienter l'action
- vérifie, au cours du cycle du projet, si les besoins sont toujours présents, si la gestion du programme se déroule comme prévu ou nécessite une amélioration

2. Selon leur programmation dans le temps

- **Finale :**

- en fin de programme, permet d'observer les conséquences à court terme

- **Ex-post**

- après l'arrêt du programme, se situe nettement après la clôture de l'action et s'intéresse aux effets à moyen ou long terme (impacts)

3. Selon l'auteur de l'évaluation

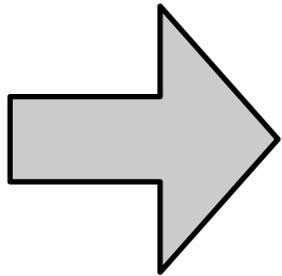
- l'auto-évaluation : réalisée par une ou plusieurs personnes directement impliquées dans l'action évaluée
- l'évaluation interne : effectuée par un agent relevant de la structure responsable de l'action, mais n'ayant pas été impliqué dans la conception ou la mise en oeuvre de celle-ci
- l'évaluation externe : implique un recours à des intervenants extérieurs, favorise un regard neutre et neuf
- l'évaluation par les bénéficiaires

L'auto-évaluation

- Démarche décidée et mise en place par ceux qui réalisent l'action
 - Maître du processus (choix de l'objet, des outils, méthodes, ...)
 - Démarche volontaire (facilite l'appropriation des objectifs, des outils, des résultats)
- Au plus près des opérations, connaissance historique du projet
- Coût élevé d'une évaluation externe
- Alimente et améliore la qualité d'autres types d'évaluation

Les limites et difficultés

- difficile d'être impartial quand on porte soi-même projet
- manque de temps, les priorités de l'opérationnel



Insérer l'auto-évaluation dans la programmation des actions





Objet

- Aide à la décision
- Redevabilité
- Apprentissage

Formative : orientée
apprentissage
Sommativ : atteinte
des objectifs

Périmètre

- Activité
- Projet
- Programme
- Politique
- Stratégie
- Structure

Outil,
Zone géographique,
Période temporelle,
Secteur...

Temporalité

- Ex-ante
- Intermédiaire
- Finale
- Ex-post

Chemin faisant ou in
itinere : en interaction
constante = M&E

Auteur

- Auto-évaluation
- Evaluation interne
- Evaluation externe
- Bénéficiaires

Bénéficiaires : simple mesure
de satisfaction ou participation
à la conception du SSE ?



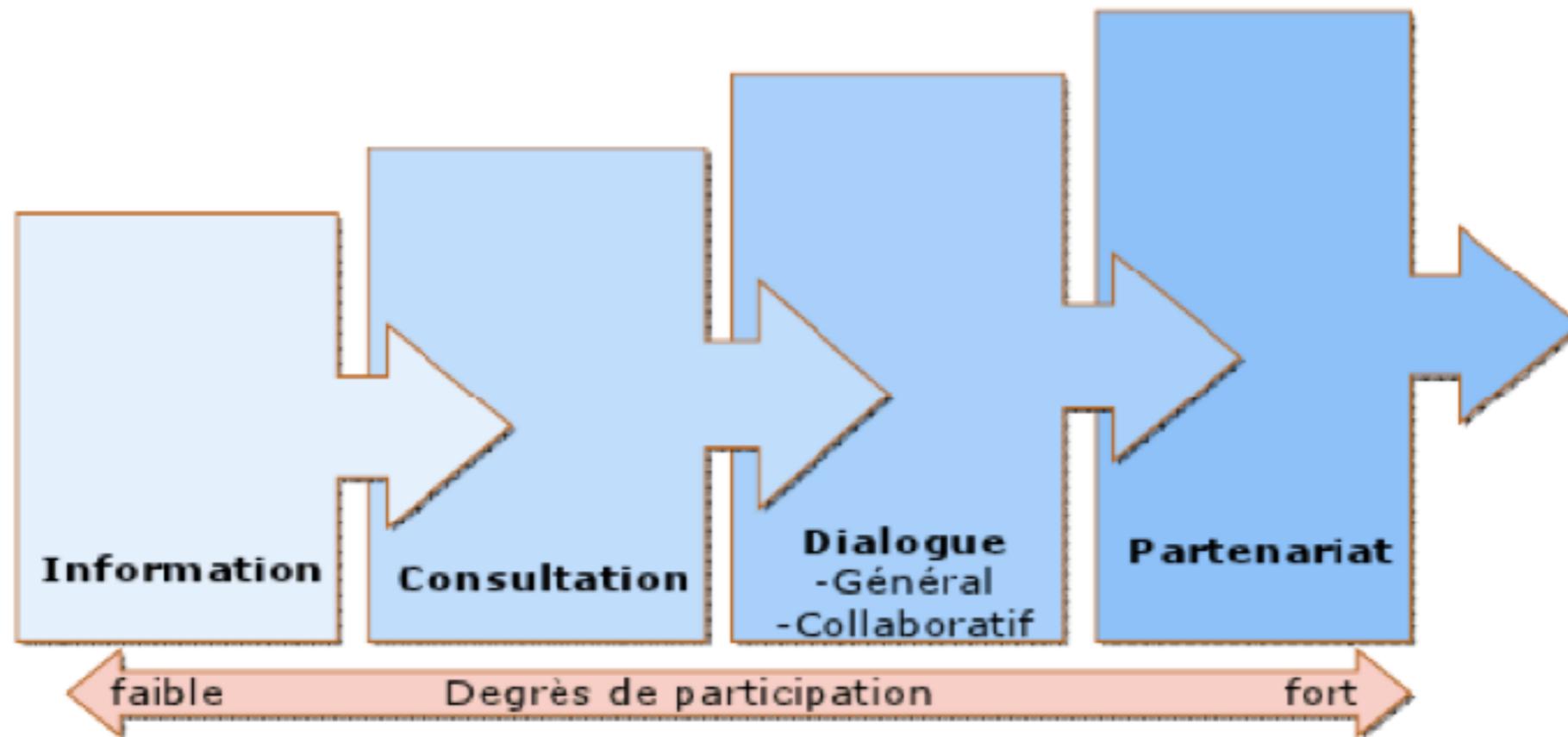
Les Critères d'évaluation

- Le but d'une évaluation est d'analyser les effets d'un programme et de porter un jugement. Ce jugement devra s'articuler autour de différents critères :
 - ▶ critères génériques (par exemple les critères du CAD)
 - ▶ critères spécifiques (en fonction des champs d'intérêts)
 - ▶ critères transversaux
- Cette analyse s'effectuera en premier lieu à partir de données collectées auprès d'utilisateurs (ou bénéficiaires en fonction de la terminologie employée) . Mais quel type d'utilisateurs?

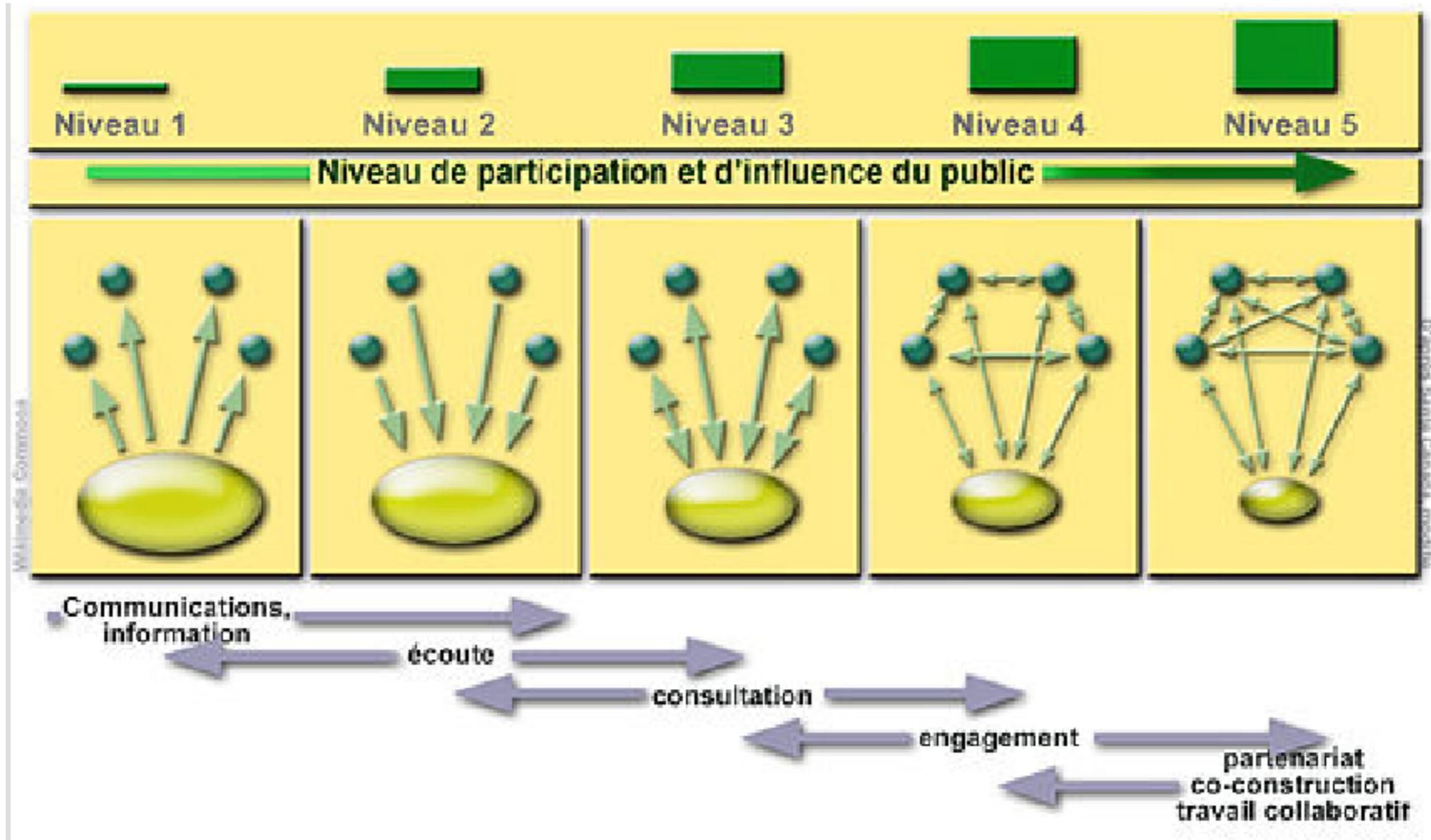
Les usagers

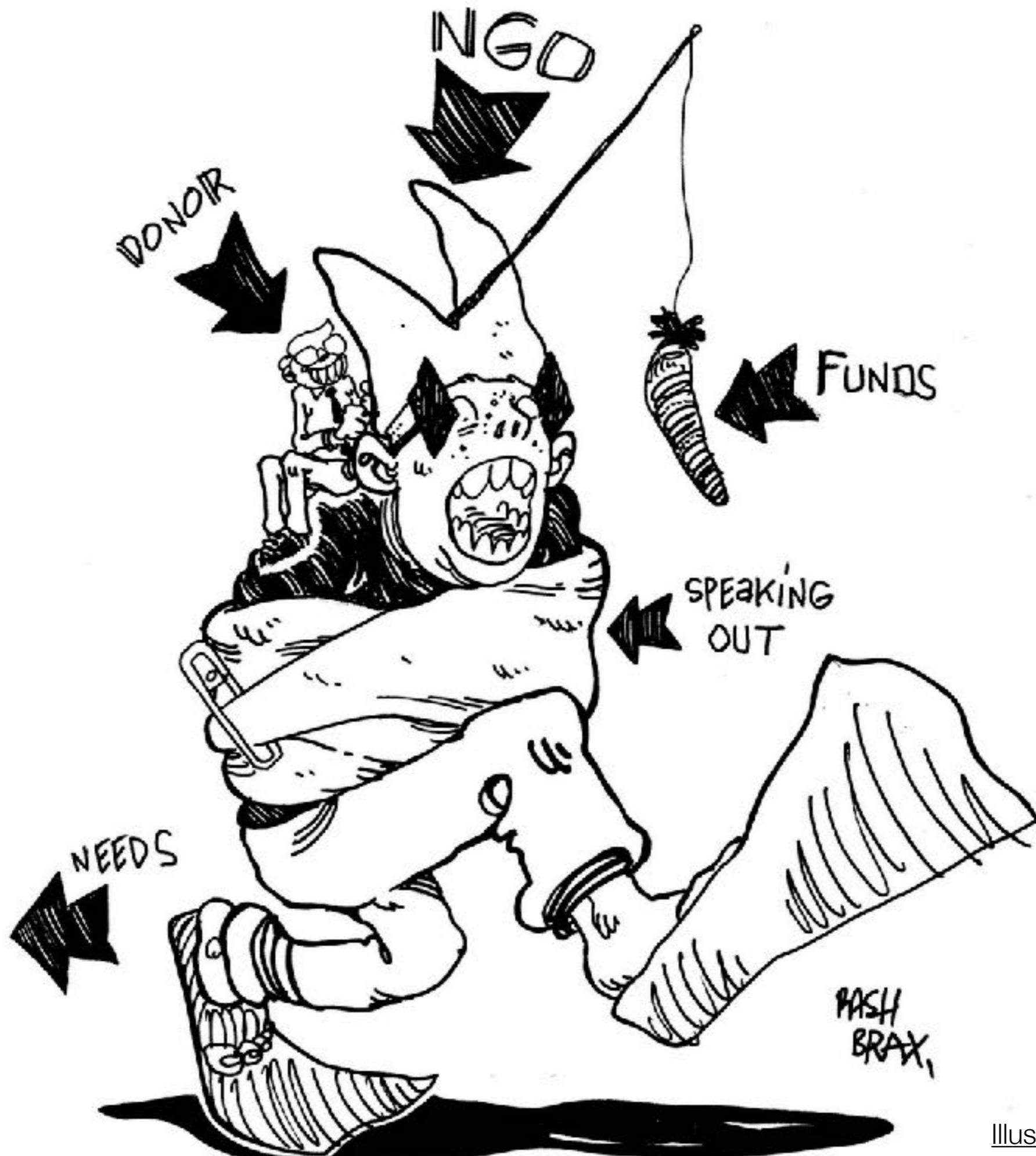
- ceux qui ont participé activement ?
- ceux qui ont participé partiellement ?
- ceux qui ont refusé de participer ?
- les exclus ? (ceux qui n'ont pas eu l'opportunité de participer)

Les différents degrés de participation



Les usagers au coeur du dispositif







Mesurer les besoins et les attentes... le programme a-t-il répondu aux besoins des usagers ?

Les critères du CAD

- Comité d'aide au développement de l'OCDE
- Mandats :
 - Améliorer les politiques de développement
 - Promouvoir des politiques de coopération pour le développement

La pertinence

- La pertinence concerne l'**adéquation du projet avec les problèmes à résoudre**. Dans quelle mesure les objectifs envisagés par le projet répondent aux problèmes identifiés ou aux besoins réels ? Dans quelle mesure les objectifs de l'action correspondent aux attentes des bénéficiaires ? aux besoins du territoire ?
Concerne la valeur ajoutée du projet : la mise en oeuvre est-elle motivée ?
- La pertinence doit être évaluée tout au long du cycle du projet. Dans l'hypothèse où des changements se produiraient tant au niveau des problèmes initialement identifiés que du contexte (physique, politique, économique, social, environnemental ou institutionnel), une mise au point ou une nouvelle orientation devrait être donnée.



La pertinence

La cohérence/complémentarité



La cohérence/complémentarité

- **Cohérence externe**

- En lien avec la pertinence :

- ▶ Si le projet répond effectivement à un besoin, combien de structures sont-elles attelées à y répondre ? Les structures sont-elles complémentaires ou en situation de concurrence ?

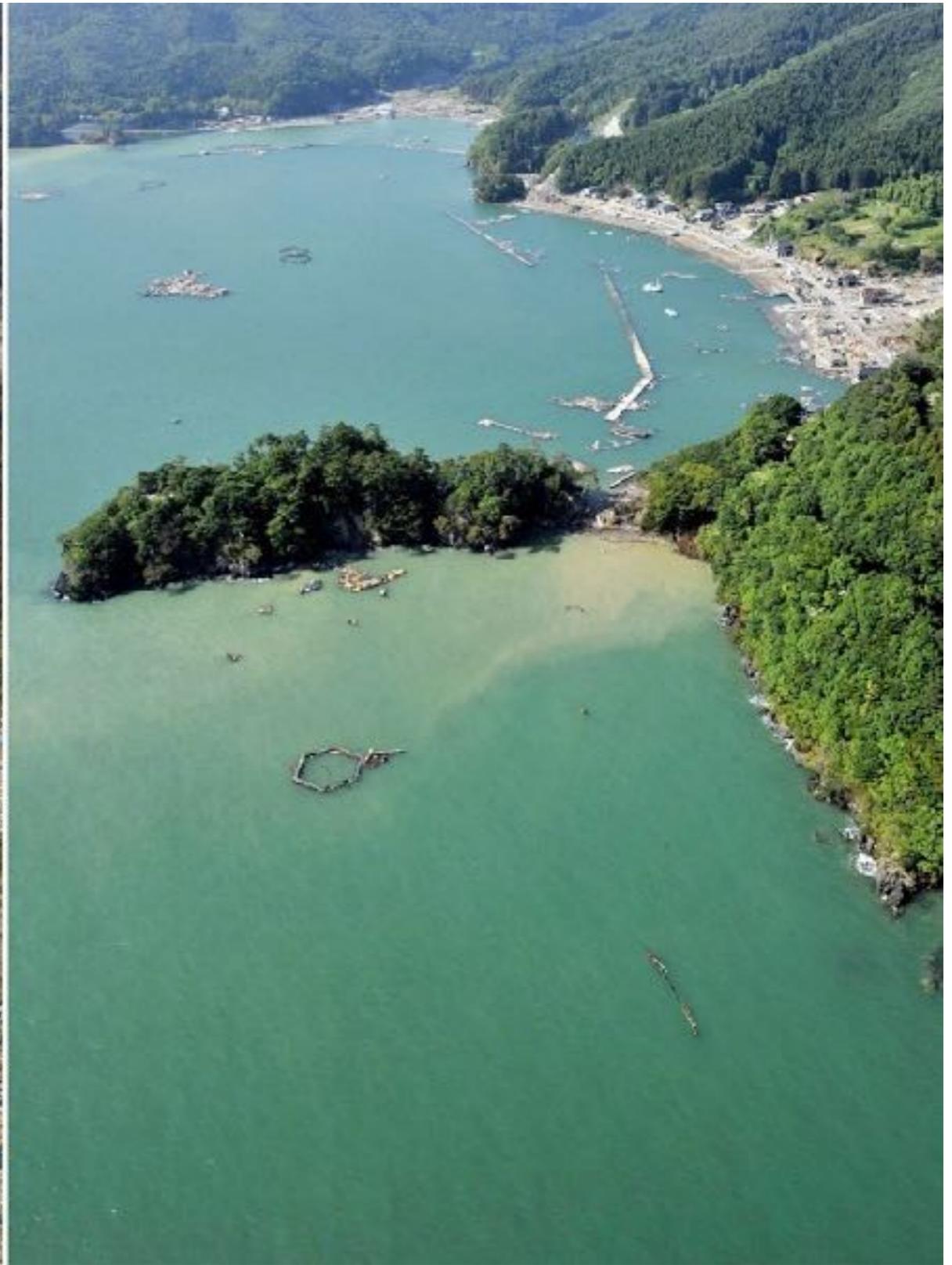
- Analyse de la logique, valide une absence de contradiction

- **Cohérence interne :**

- les valeurs qui sont affichées en externe - solidarité, gestion démocratique, participation, transparence, responsabilité sociale et environnementale, respects des textes et des lois, indépendance - sont-elles réellement appliquées en interne ?

L'efficacité

- le **degré de réalisation des objectifs**
- comparaison entre les objectifs fixés au départ et les résultats atteints (traduit en indicateurs : nombre d'événements réalisés, nombre de visiteurs, nombres de personnes formées...)
- nécessite des objectifs clairs au démarrage - l'intérêt est de mesurer les écarts et de pouvoir les analyser



Japon, mars 2011 (image de gauche) et avril 2011 (image de droite) - un mois après le tsunami : les côtes ont été nettoyées.

L'efficience

- Concerne l'utilisation rationnelle des moyens à disposition
- Analyse si les objectifs ont été atteints à moindre coût (financier, humain et organisationnel)
- Mesure la relation entre les différentes activités, les ressources disponibles et les résultats prévus (mesure quantitative et qualitative)
- Question centrale : le projet a-t-il été mis en oeuvre de manière optimale ?
- Des résultats similaires auraient-ils pu être obtenus par d'autres moyens, à un coût moins élevé et dans les mêmes délais ?



Quelle efficience ?



A trop vouloir chercher l'efficience...



Les critères s'observent dans leur globalité.

Par exemple, l'analyse de l'optimisation des moyens (optimisation de l'espace, du temps de transport, etc.) n'a plus raison d'être si la pertinence de l'opération (faut-il intervenir ?) est remise en cause et abandonnée.





RD Congo. L'équipement des bureaux de vote, tables et chaises en plastique sont envoyés par hélicoptère (1000/USD par heure de vol) alors que la zone est accessible par voie fluviale. Aucune retombée économique pour les artisans locaux qui restent sans emploi.

L'impact

- les retombées de l'action à moyen et long terme
- l'appréciation de tous les effets du projet sur son environnement, aussi bien positifs que négatifs, prévus ou imprévus, sur le plan économique, social, politique, écologique
- mesure l'ensemble des changements significatifs et durables dans la vie et l'environnement des personnes et des groupes ayant un lien de causalité direct ou indirect avec le projet
- comparaisons dans l'espace et dans le temps (avant/après - avec/sans)

Effet imprévu: exemple



Des moustiquaires imprégnées utilisées comme filet de pêche...

Durabilité (pérennité, viabilité)

- vise à savoir si les effets du programmes perdurent après son arrêt
- analyse des chances que les effets positifs de l'action se poursuivent lorsque l'aide extérieure terminée
- la durabilité permet de déterminer si les résultats positifs du projet sont susceptibles de perdurer une fois taris les financements externes
- en lien avec le secteur d'intervention : un projet ESS (économie sociale et solidaire) visera la viabilité économique - néanmoins, pas de viabilité économique envisageable pour un projet dans le domaine de la défense des droits humains par exemple qui restera dépendant de financements extérieurs.



Quelle continuité une fois le financement externe achevé ?





Des critères supplémentaires suivant le type de projet et l'objectif de l'évaluation

- **la couverture** : *les usagers correspondent-ils à notre population cible de départ? A-t-on atteint les plus accessibles ou les plus précaires ?*
- **la plus-value institutionnelle** : *en quoi mon organisation est-t-elle légitime pour s'engager dans ce projet ? les attentes sont-elles en lien avec notre savoir-faire ou s'agit-il de répondre à une opportunité de financement ?*
- **la coordination**
- **le partenariat** : *égalité, équité, complémentarité, subordination ?*
- **l'utilité sociale** : *en quoi le projet contribue au bien commun, à l'intérêt général ?*
- **l'acceptabilité** : *comment le projet est-il accepté par les populations cibles ?*
- **la progression** : *pouvoir identifier une dynamique positive même si les résultats ne sont pas atteints...*

Critères/domaines de changement

(exemple : programme visant l'amélioration du climat scolaire)

Réduction de la
violence

Esprit d'initiative

Autonomie des
élèves

Cohésion de
groupe

Apprentissages
scolaires

Apprentissages
non scolaires

Critères/domaines de changement

Exemples

Renforcer la
gouvernance des
collectivités locales

Intégration des ONG
dans le système
national de santé

Capacité d'adaptation
au changement
climatique

Egalité de salaire entre
les femmes et les
hommes

Changement social

Utilisation du SRO

Insertion des jeunes

Accès des jeunes et des
femmes à un emploi dans
le secteur du tourisme

Amélioration de la
production agricole

Evaluation des outils
Les outils sont-ils adaptés au projet ?



Les outils sont-ils utilisés de manière adéquate ?



Critères transversaux

Environnement

Sociaux

Genre

Équité

Critères environnementaux



Critères sociaux

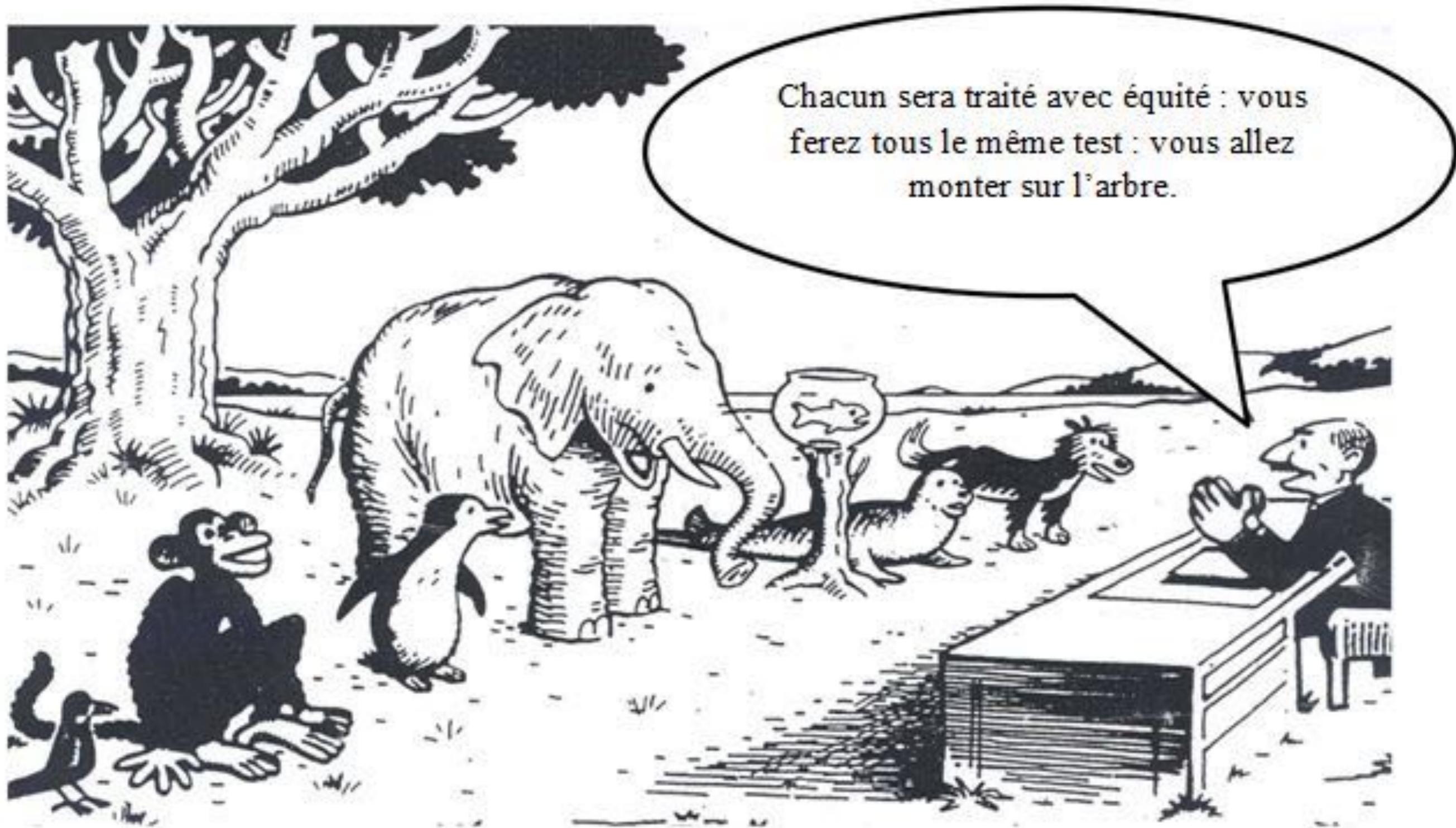


Critères de genres



Les membres du comité de pilotage

Équité



Inégalités

Discrimination

Genre

Age

Handicap

Ethnique

Langue

Religion

Engagement

Politique
Syndical
Civique

- Accès à l'eau
- Accès aux soins
- Accès à l'éducation
- Accès au droit
- Accès à l'emploi
- Accès à la culture
- Accès au logement
- Accès à la citoyenneté
- Accès à la terre

Dans un contexte de dispositifs SE précaires, l'éclairage de critères transversaux est souvent modeste, dilué et perçu comme une figure imposée. Une hiérarchisation des priorités en terme de lutte contre les inégalités ou les discriminations permettra a minima de détecter les groupes vulnérables en prise directe avec le programme.

2. Impacts économiques, sociaux, environnementaux et en matière d'égalité entre les femmes et les hommes

a) impacts économiques

Sans objet.

b) impacts sociaux

- *impact sur l'égalité entre les hommes et les femmes*

Sans objet.

- *impact sur les jeunes*

Sans objet.

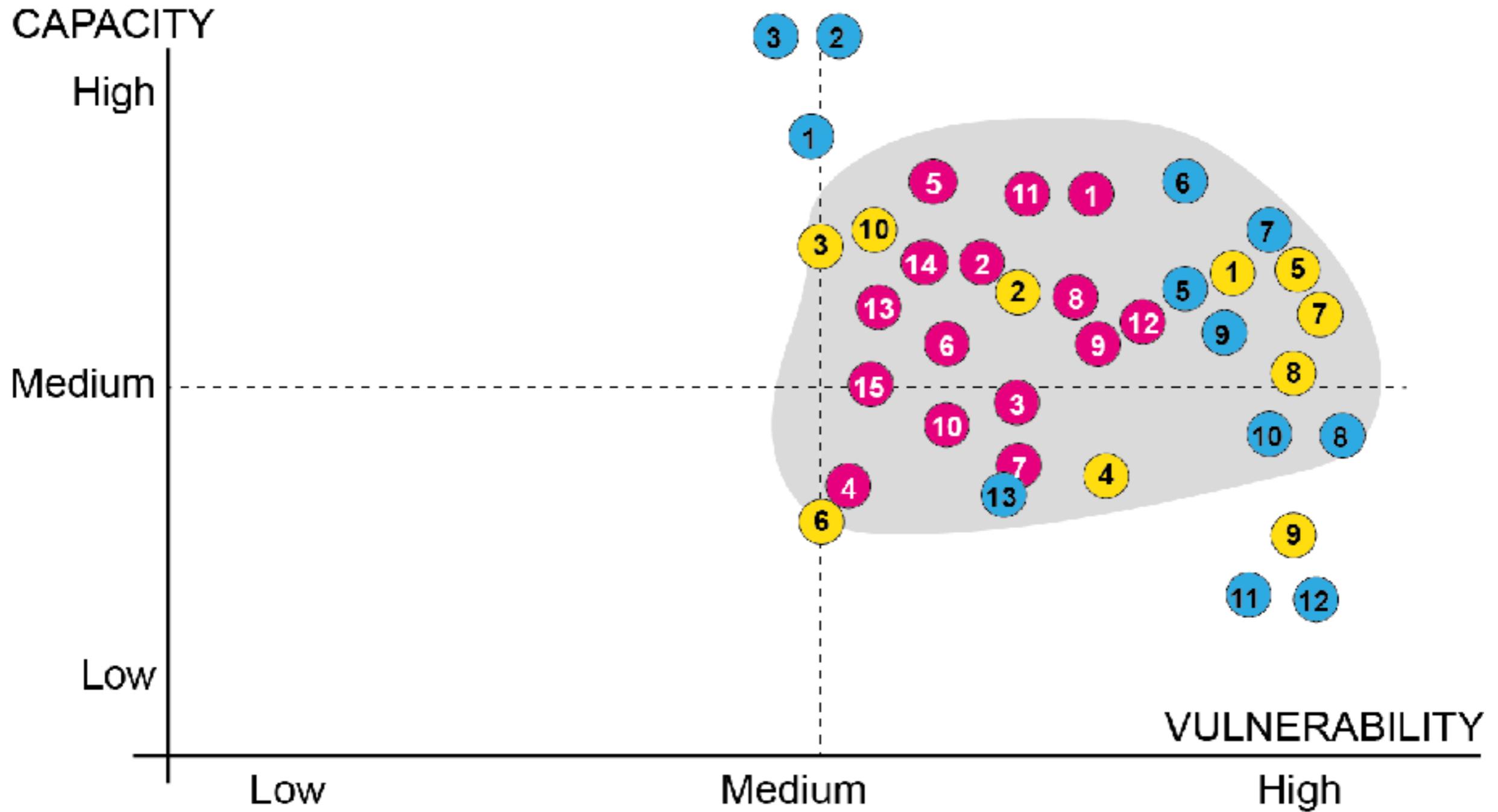
- *impact sur les personnes en situation de handicap*

Sans objet.

c) impacts sur l'environnement

Sans objet.

CAPACITY & VULNERABILITY MAPPING



Vulnerability Category

disaggregated by
age, gender

Source

Health

Disability

Care, DRC

Household

Elderly (60+) without
family support

Care, DRC

Women

Pregnant women and
nursing mothers

Care, DRC

Children

Children at risk (child
labour)

Care, DRC

Income

Income less than X/
month

Oxfam



Critères de bases

- Pertinence
- Cohérence
- Efficacité
- Efficience
- Impact
- Durabilité

Critères spécifiques

- Couverture
- Plus-value institutionnelle
- Qualité du partenariat
- Utilité sociale
- Coordination
- Progression

Critères transversaux

Environnement
Sociaux
Genre
Equité

Domaines de changement

par exemple :

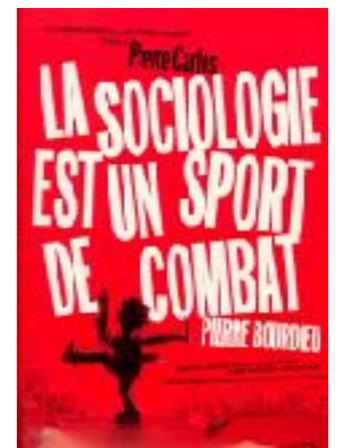
- Accès au droit
- Amélioration du climat scolaire

Principes directeurs et cadre déontologique

- **utilité**
- **pluralité** (l'ensemble des points de vue a-t-il été considéré ?)
- **impartialité et intégrité** (conflits d'intérêt ?)
- **transparence** (processus libre et ouvert ?)
- **compétences** de l'évaluateur
- **réciprocité** (le regard de l' « évalué » sur l'évaluateur)
- **implication des parties prenantes ?**

L'évaluation est un sport de combat une technique de self-defense

- l'évaluation est toujours à double sens : si votre structure fait l'objet d'une évaluation, les principes directeurs ont-ils été respectés ? une restitution effectuée ? un droit de réponse accordé ?
- en tant que citoyen : les politiques publiques qui façonnent nos territoires et nos sociétés sont-elles pertinentes, cohérentes, efficaces, efficientes, pérennes, évaluables, évaluées ?
- exercer la « **responsabilité d'apprentissage** » de la part du commanditaire (les outils de S&E exigés notamment par les bailleurs ne doivent pas servir uniquement la redevabilité)





Retour d'expérience

- En tant que responsable d'un programme évalué ?
- Des conflits d'intérêt comme limite à l'objectivité ?
- Quelles limites à la transparence ?

Evaluation et Objectifs de Développement Durable

Contexte

- **2015** : année internationale de l'évaluation : résolution de l'ONU visant à renforcer les Etats en matière d'évaluation
- **150 VOPEs** (Voluntary Organizations for Professional Evaluation) avec une accélération sans précédent
- **EvalAgenda 2020** : créer un environnement favorable à l'évaluation, renforcement des capacités individuelles et institutionnelles
- **RFE** : réseau francophone de l'évaluation : 2ème Forum International Francophone de l'Evaluation, en décembre 2016 à Marrakech





Des OMD aux ODD

• Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) :

- 2000-2015 : 8 objectifs définis dans une approche top-down
- avant tout sociaux (en réaction aux Programmes d'Ajustements Structurels des années 80 et 90). L'économique, les villes, les migrations n'apparaissent pas.
- sous la responsabilité de l'Aide Publique au Développement -
- bilan très mitigé

• Objectifs de développement durable (ODD)

- 2015/2030 - 17 objectifs - 169 cibles - approche officiellement bottom-up (1 million de personnes consultées)
 - **Universel** : concerne l'ensemble des pays
 - **Transversal** : intègre le développement économique et social, l'environnement et le climat
 - **Transformatif** : vise un changement de modèle
 - Non contraignants
 - Diffus : reflète la diversité des ambitions
 - à la carte ?



Quels enjeux pour la communauté d'évaluateurs ?

- **Chaque gouvernement, chaque parlement, chaque société civile est responsable de sa contribution aux ODD sur son propre territoire**
- Comment mesurer cette contribution ?
- Renforcement des capacités nationales en suivi et évaluation est central
 - intégrer des systèmes de S&E à l'écriture des lois, décrets et toute formulation de politique publique

Objectif de développement durable 16

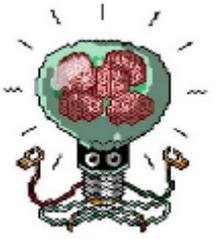
Paix, Justice, Institutions

CIBLES :

- 16.6 : Mettre en place des institutions efficaces, responsables et transparentes à tous les niveaux
- 16.7 : Faire en sorte que le dynamisme, l'ouverture, la participation et la représentation à tous les niveaux caractérisent la prise de décisions

SUIVI ET EXAMEN :

76. Nous entendons **aider les pays en développement**, en particulier les pays d'Afrique, les pays les moins avancés, les petits États insulaires en développement et les pays en développement sans littoral, **à renforcer les capacités des bureaux de statistique et des systèmes de collecte de données nationaux** pour garantir l'accès à des données de qualité, actualisées, fiables et ventilées.



De la théorie à la pratique

L'évaluation dans...

une ONG
nationale ?

une
organisation
internationale ?

un laboratoire
de recherche ?

une ONG
internationale
?

une agence
d'expertise
technique ?

une société de
conseil
privée ?

une
fondation ?

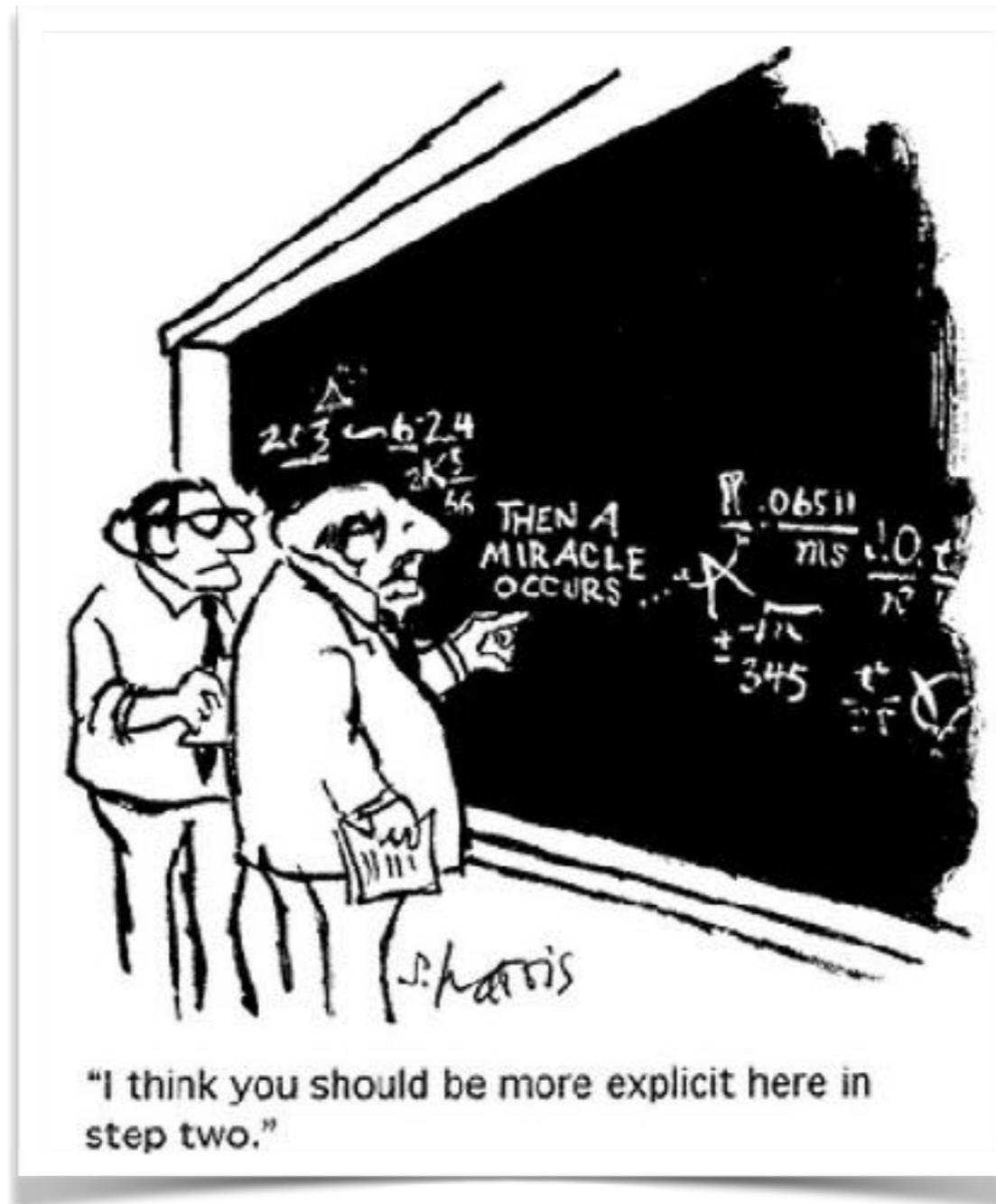
un ministère ?

une collectivité
locale

$$ACPR = \frac{1}{1+a+b} CPR + \frac{a}{1+a+b} EVI + \frac{b}{1+a+b} LHAI$$

$$PBA_i = (ACPR_i)^5 * (GNI / P)^{-0,125} * P_i$$

Théorie du changement et chaine de résultats



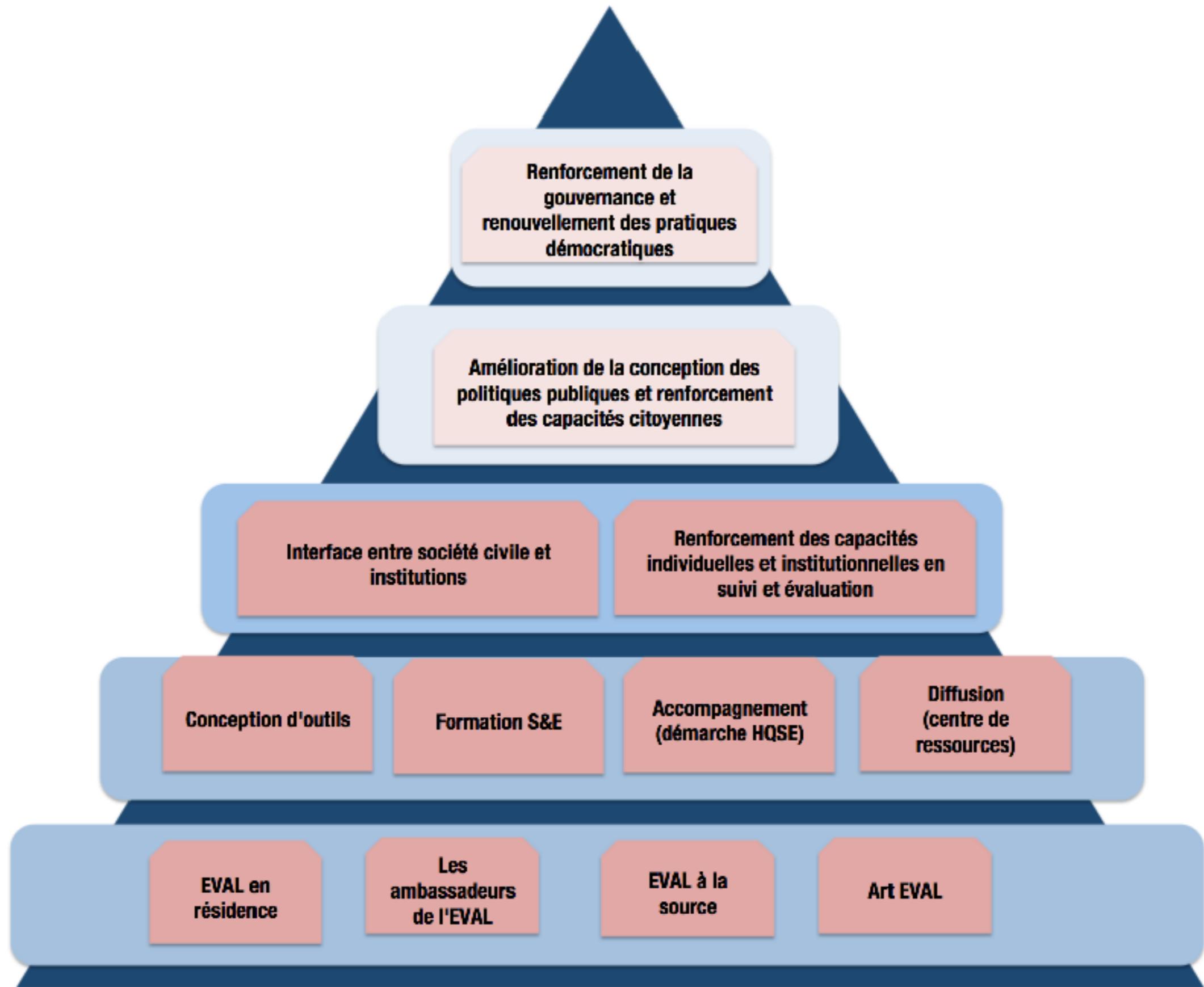
Crédit : Sidney Harris

Théorie du changement

- « *Une théorie du changement (ToC) est une vision explicitement documentée (et donc évaluable) de la façon dont on pense que le changement doit se produire.* »

Rick Davies

- feuille de route vers le changement
- aide à appréhender la complexité du changement social



Plan stratégique EVAL

Chaine de résultats

Inputs



Output



Outcome

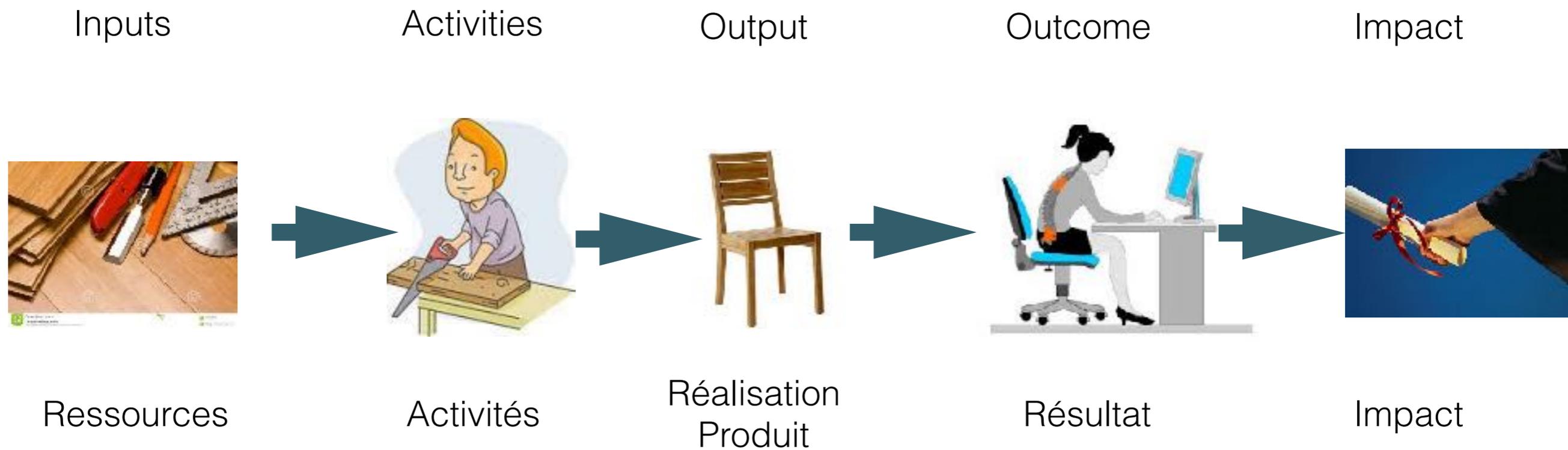


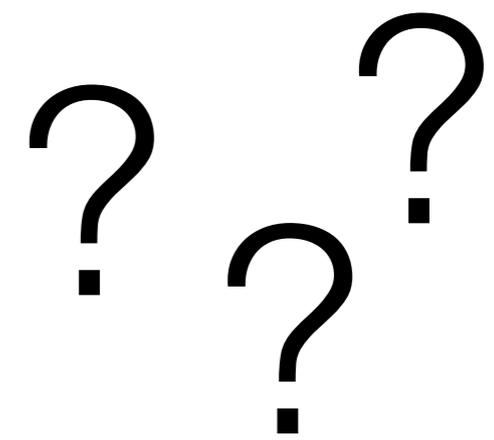
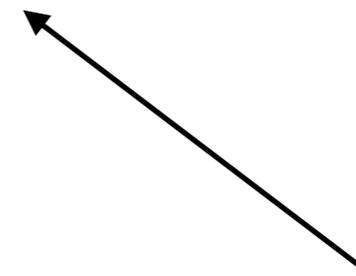
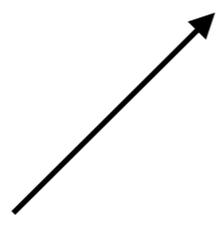
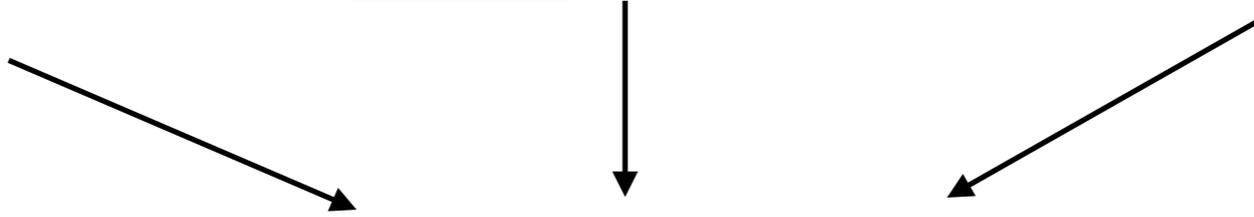
Ressources

Produit

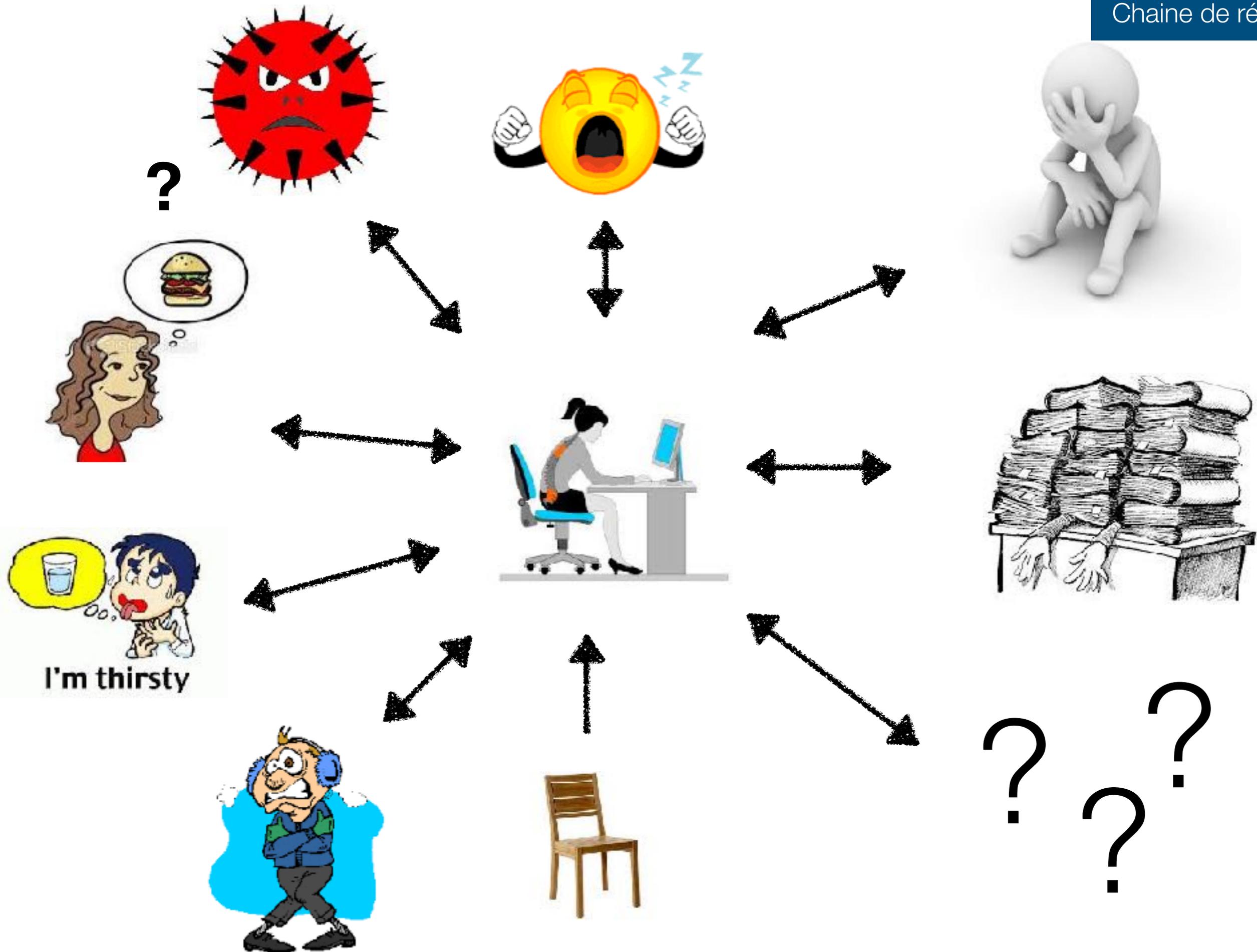
Résultat

Chaine de résultats





Facteurs et dynamiques similaires



Facteurs et dynamiques adverses

Chaine de résultats

Output

Outcome

Impact



Produits (extrants, réalisations)

Résultats
Objectif spécifique

Impact
Objectif global

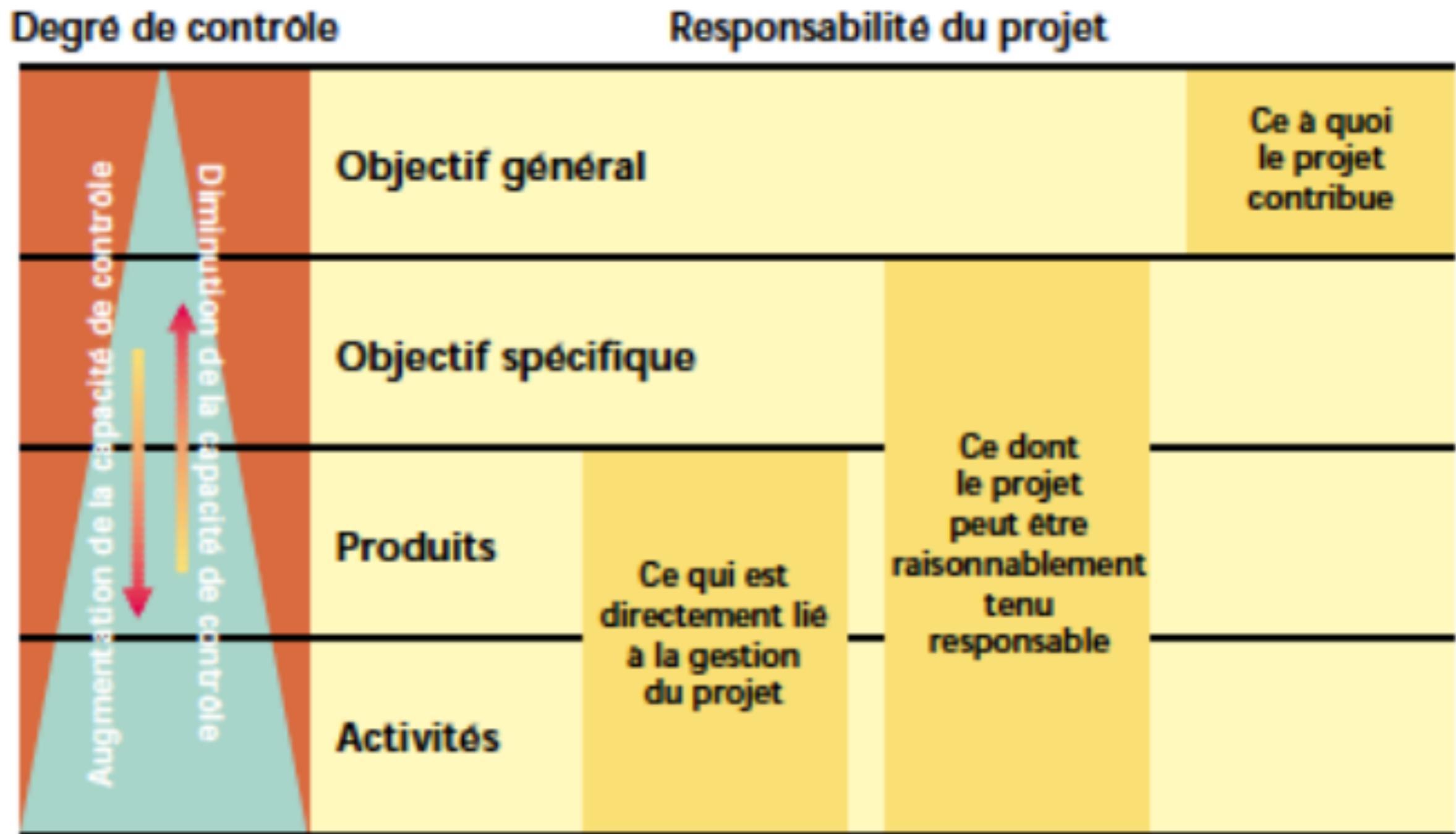
Exemple d'indicateurs

Nombre d'heures de formations dispensées

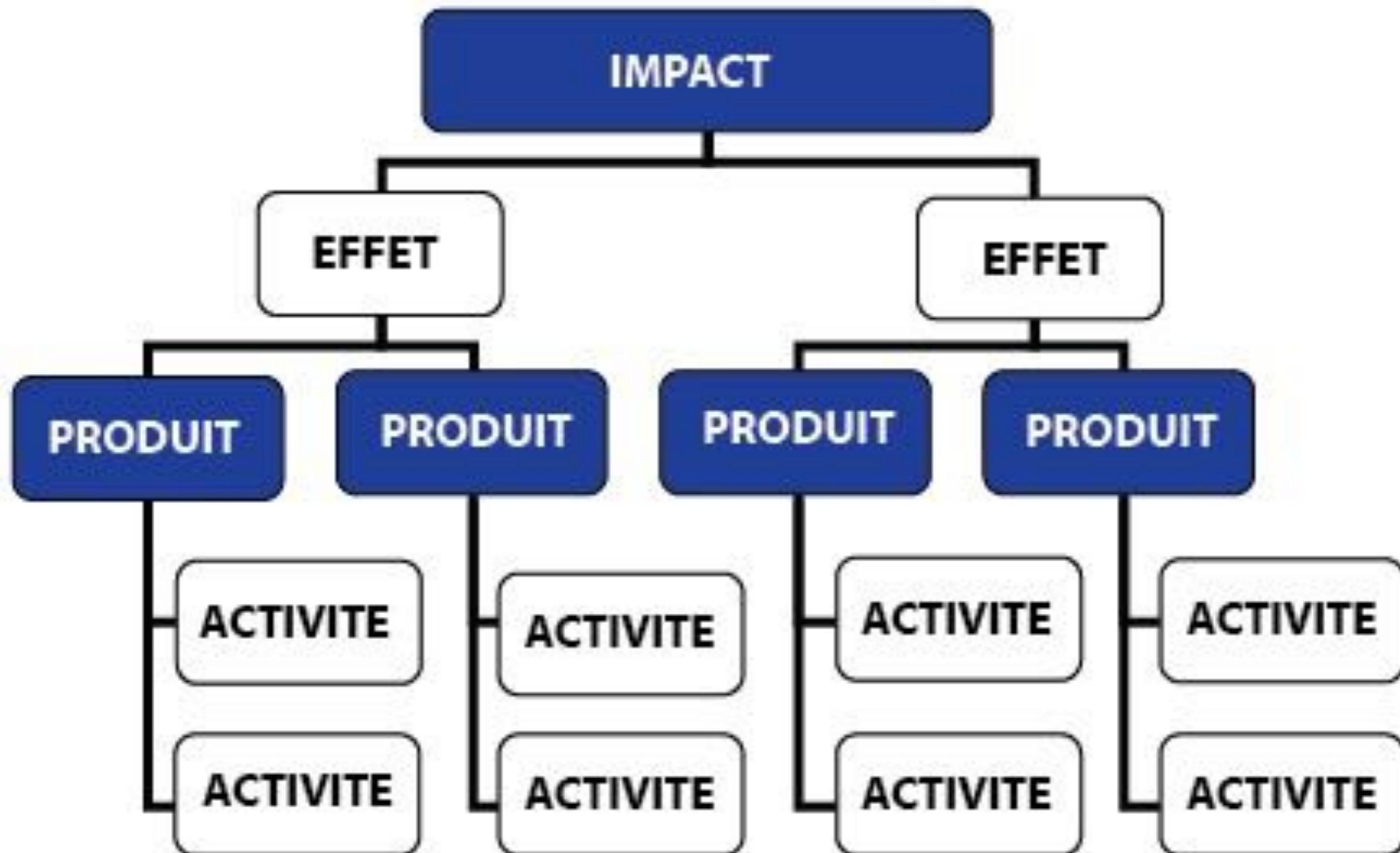
*Nombre de diplômés
% de diplômés*

*Nombre de diplômés en poste
6 mois après l'obtention du diplôme*

Les limites du contrôle et de la responsabilité dans un projet

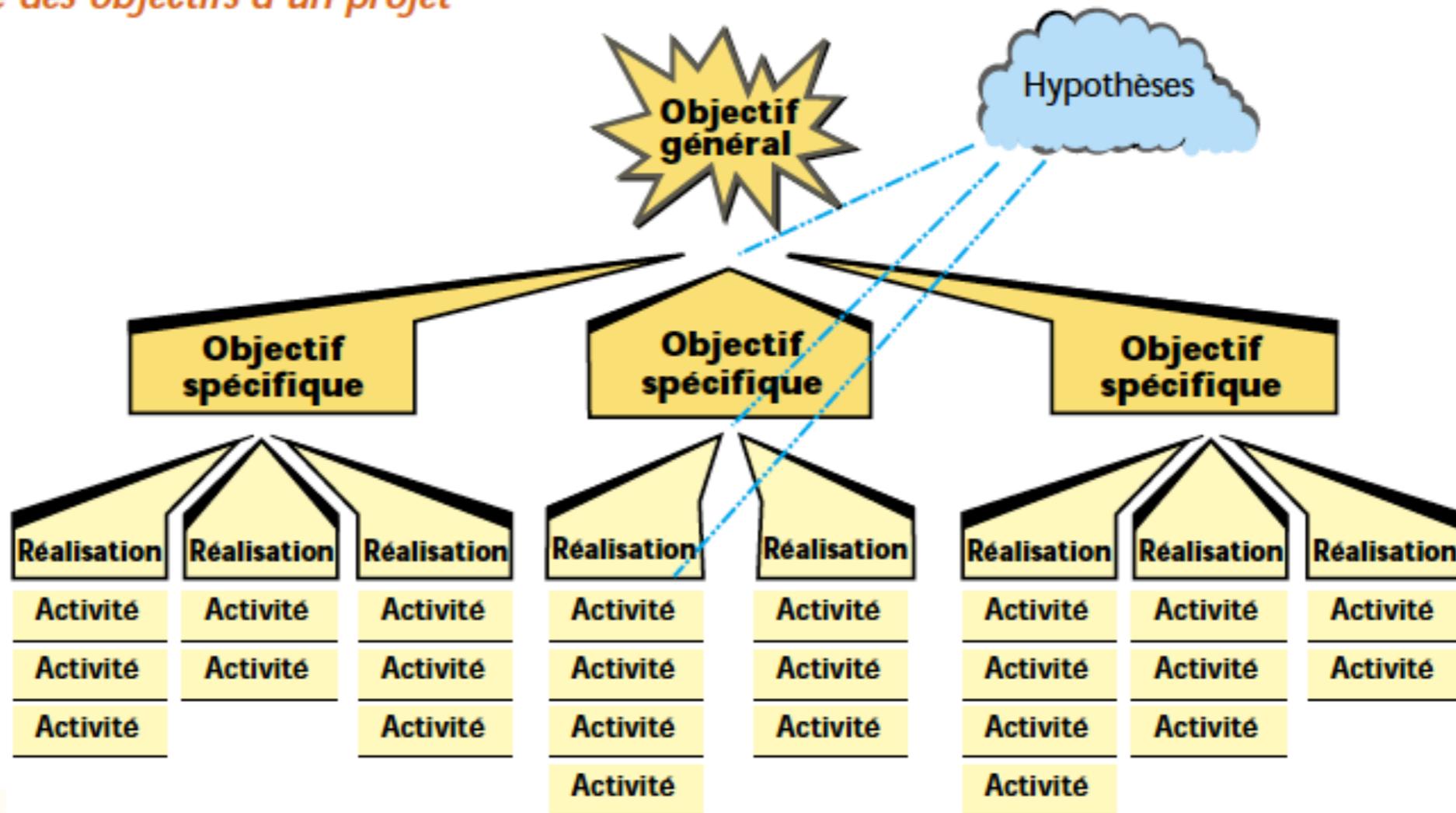


Le modèle logique



La logique du programme

Figure 2-4. Hiérarchie des objectifs d'un projet

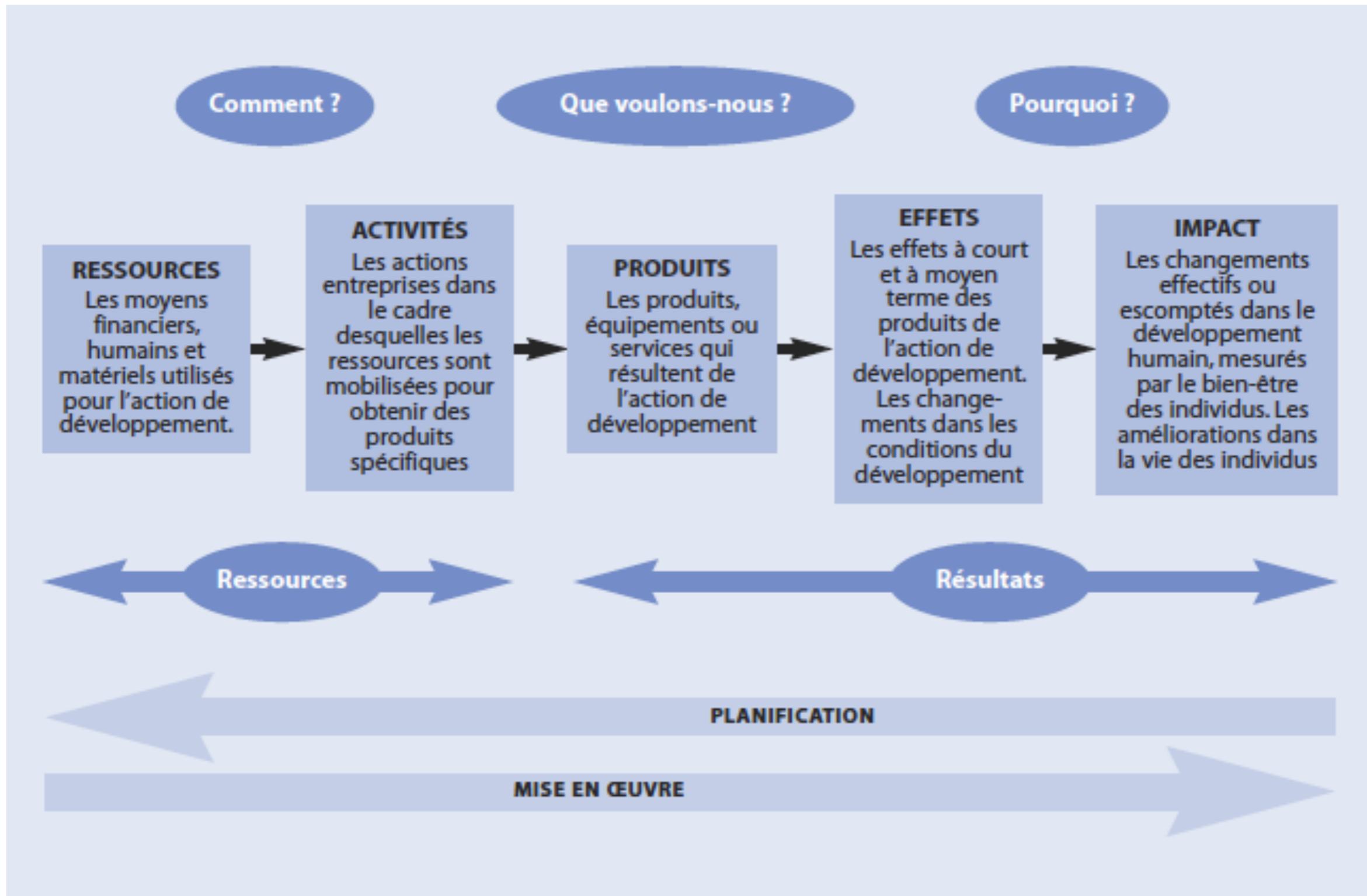


Logique d'intervention
Objectif global
Objectifs spécifiques
Résultats
Activités

SI nous voulons contribuer aux **objectifs globaux**, **ALORS** nous devons atteindre l'**objectif spécifique**;
SI nous voulons contribuer à l'**objectif spécifique**, **ALORS** nous devons obtenir certains **résultats**;
SI nous voulons obtenir des **résultats**, **ALORS** certaines **activités** doivent être mises en œuvre; et
SI nous voulons mettre en œuvre certaines **activités**, **ALORS** nous devons employer
les **moyens/ressources** identifiés.

SI les **inputs** sont suffisants, **ALORS** les **activités** peuvent être entreprises;
SI les **activités** sont entreprises, **ALORS** les **résultats** peuvent être obtenus;
SI les **résultats** sont obtenus, **ALORS** l'**objectif spécifique** sera atteint; et
SI l'**objectif spécifique** est atteint, **ALORS** il contribuera aux **objectifs globaux**.

Le modèle logique



Evaluation basée sur la théorie

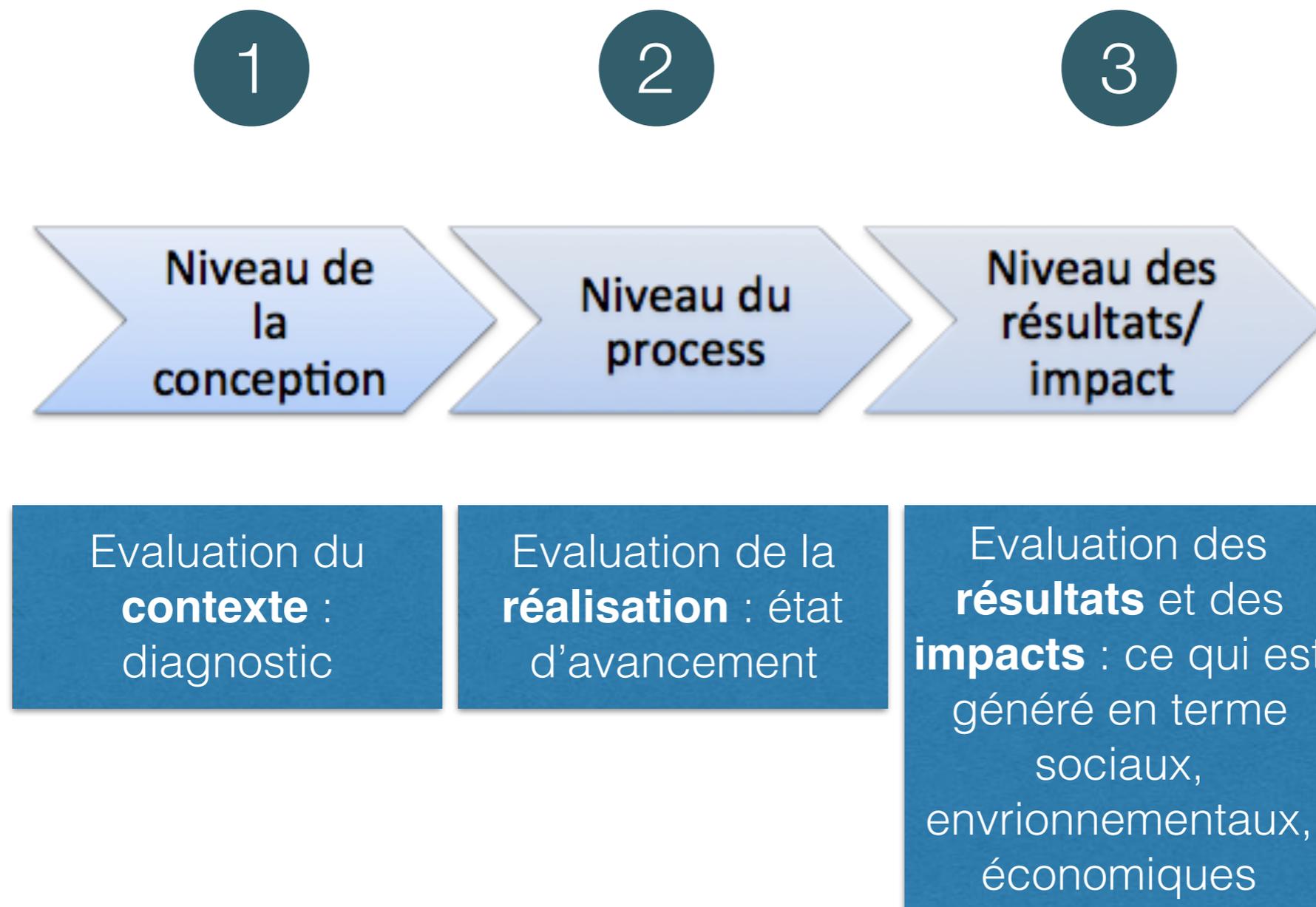
- Concept central à toute évaluation : s'attache à comparer les résultats, effets et impacts qui avaient été visés au démarrage de l'action avec les résultats, effets et impacts réellement atteints en fin d'action.
- Les processus qui ont apporté le changement sont-ils bien ceux qui avaient été identifiés au démarrage de l'action ?
- Comment faire la part des choses entre ce qui est imputable au projet et ce qui est imputable aux mutations de l'environnement ?

Evaluation basée sur la théorie

Comprendre la chaine des causes :

- Les actions ont-elles produit les résultats escomptés ?
Comment s'explique la différence entre le prévisionnel et le réalisé ?
- Les résultats ont-ils produit les effets attendus ?
Comment expliquer la différence entre le prévisionnel et le réalisé ?
- **Mesure et analyse des écarts**

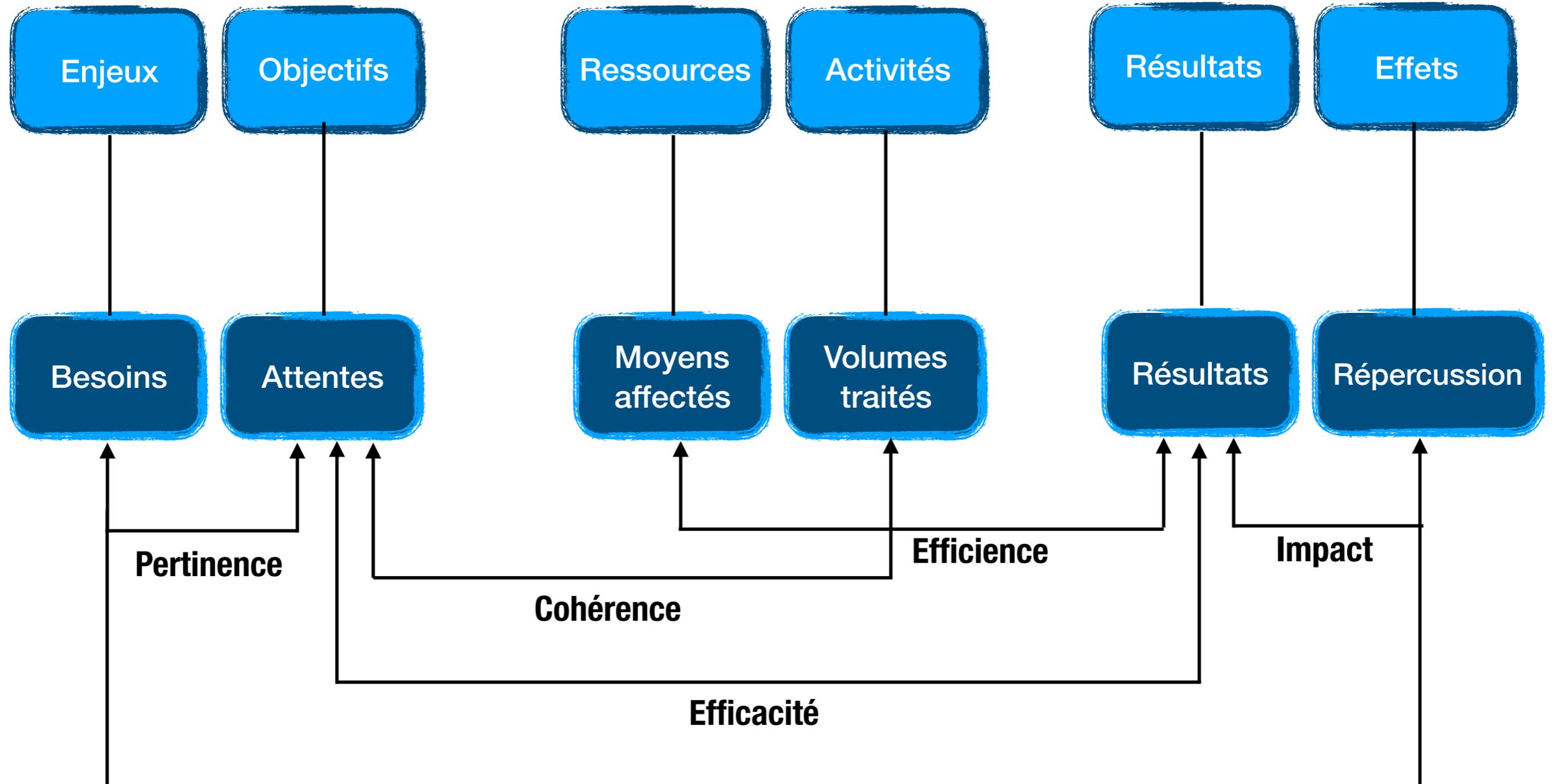
3 niveaux de programme



CONCEPTION

MISE EN OEUVRE

EFFETS



Politiques «basées sur la preuve»



**66 %**

Nombre de morts en moins à proximité des radars déjà installés

**4.700**

Nombre de radars sur le bord des routes, d'ici 3 ans

Matignon/sécurité routière

How can



influence



?

Decrease in the risk of war



If the secondary school enrollment rate is 10% higher than average, the risk of war drops by 3%.



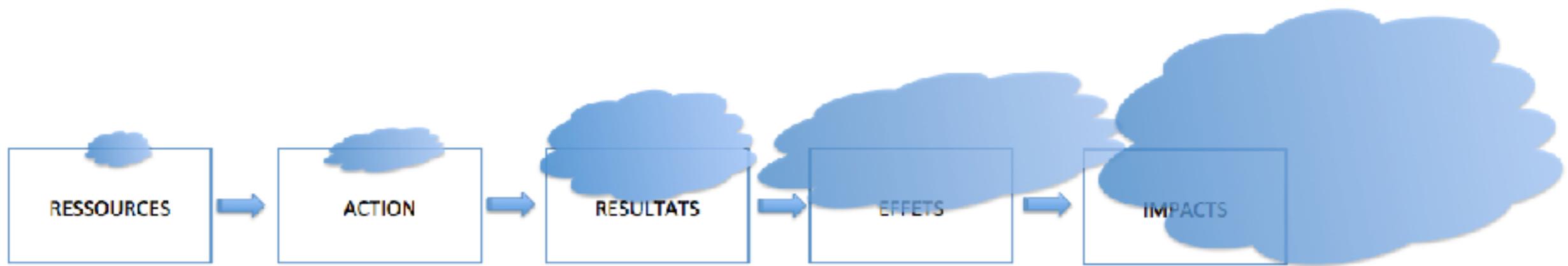
Increase in political participation

Literate people are more likely to participate in the democratic process and exercise their civil rights.

Sources: GPE, World Bank and UNESCO



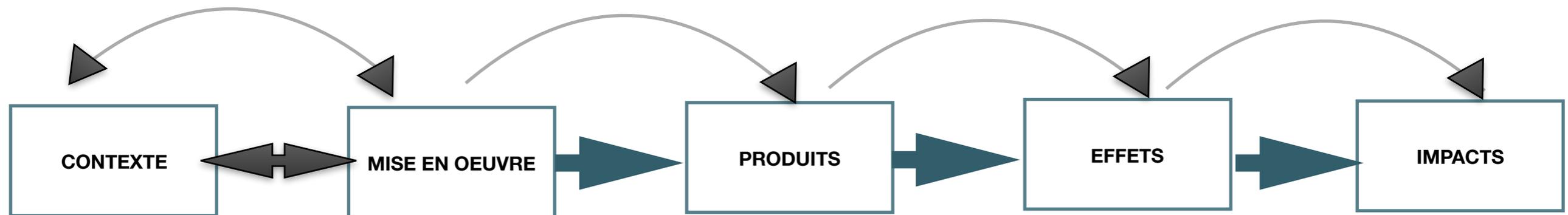
La boîte noire





Construire ou reconstruire le modèle logique

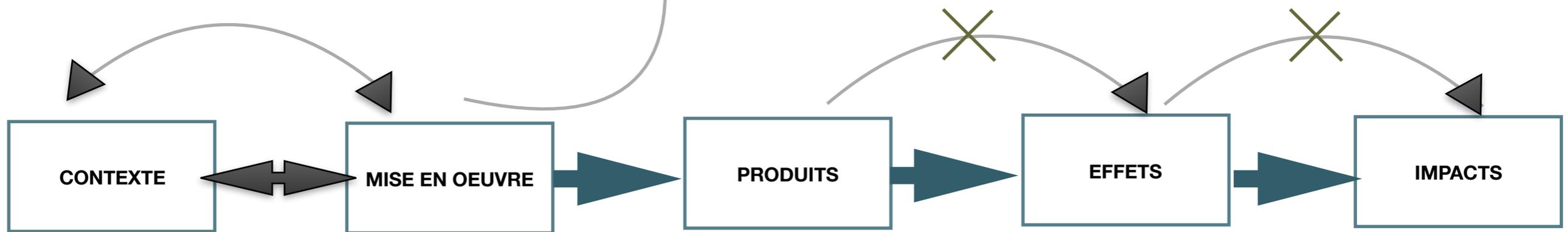
Causalité



Identifier les ruptures dans le modèle



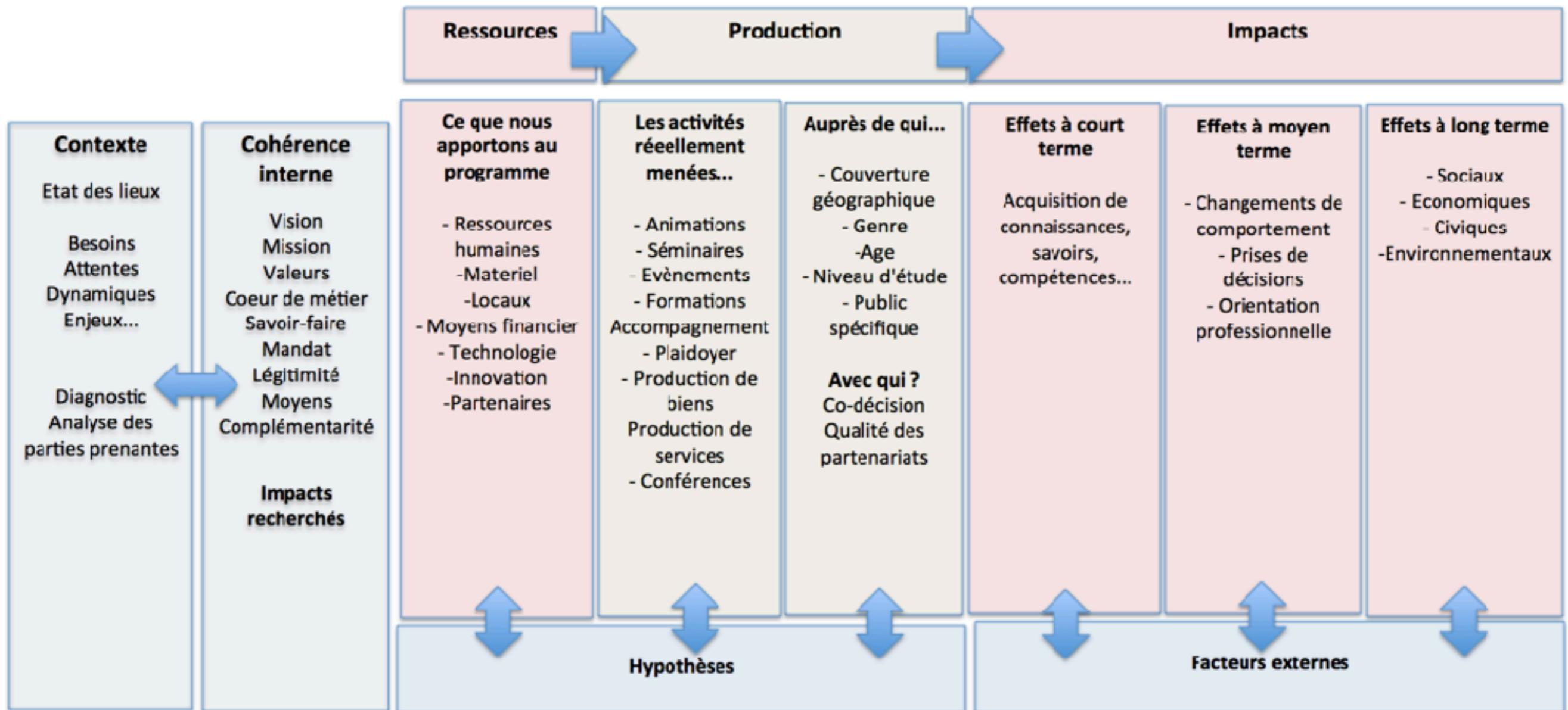
Causalité



Orienter l'impact



Le modèle logique



Inspiré librement du modèle logique de Ellen Taylor-Powell et Ellen Henert, "Developing a logic model : teaching and training guide" 2008, p.14

Module 2 : la démarche HQSE

- i. Un système de S&E sur mesure
- ii. Fonctions et caractéristiques d'un système de S&E
- iii. Les fondamentaux
- iv. Les points d'équilibre
- v. Le SED (suivi et évaluation dynamique)

Définir un système de suivi et d'évaluation



Module 2 : la démarche HQSE

- i. Fonctions et caractéristiques d'un système de S&E
- ii. La démarche HQSE
- iii. De la théorie à la pratique : études de cas

Un système sur mesure



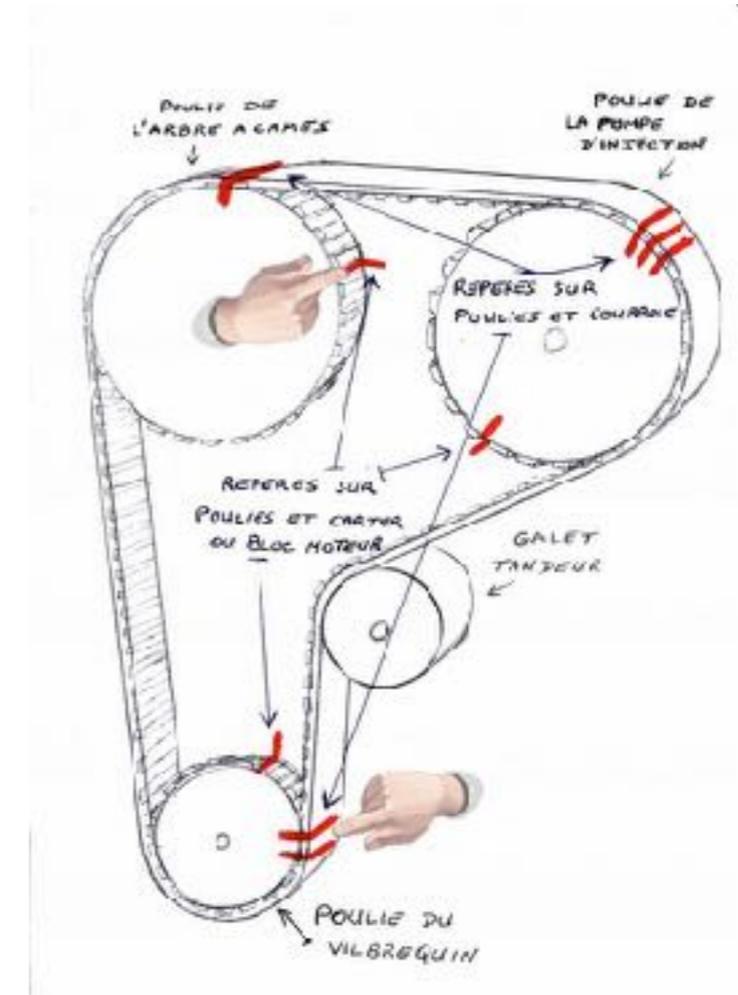
Fonctions d'un système de S&E



Boussole



Gouvernail



Courroie de transmission

Caractéristiques d'un système

- interaction : des causalités non-linéaires
 - globalité : le tout est plus que la somme des parties
 - complexité à différents niveaux :
 - incertitude de l'environnement
 - impossibilité d'identifier tous les éléments et toutes les relations en jeu
- ➔ approche globale (holistique) du projet (et de l'utilisateur)
- ➔ considérer la part d'aléatoire inhérent à tout projet «humain»

Démarche HQSE (Haute Qualité en Suivi et Evaluation) : une approche systémique

- 4 fondamentaux
- 8 points d'équilibre





Suivi Evaluation Dynamique (SED)

- les outils de collecte d'information ne sont pas neutres
- ils peuvent être orientés afin de servir l'action et ses objectifs
- porter une attention fine à la conception et à la formulation
- enjeux de vulgarisation
- intégrer systématiquement des questions en lien avec le sens, la vision, l'objectif global
- le participant doit pouvoir indiquer sur une échelle graduée sa perception des dynamiques en cours

7.2 Le programme a-t-il conforté le droit de l'enfant d'être consulté et d'émettre un avis dans des décisions qui le concernent ?

- Aucune incidence
- Incidence faible
- Incidence modérée
- Incidence forte
- Trop tôt pour le dire
- Trop difficile de se prononcer

d) Selon vous, à quel point le programme Néo-Citoyen contribue-t-il à l'acquisition des compétences 6 et 7 du socle commun ?

Pour mémoire : la compétence 6 correspond aux compétences sociales et civiques (maîtriser les règles élémentaires de la vie en société et de les mettre en œuvre dans le cadre scolaire) et la compétence 7 correspond à l'autonomie et l'initiative (être autonome dans son travail, s'engager dans un projet et le mener à terme, construire son projet d'orientation)

- Aucune incidence
- Incidence faible
- Incidence modérée
- Incidence forte
- Trop tôt pour le dire
- Trop difficile de se prononcer

e) Merci pour le rappel mais je connaissais déjà le contenu des compétences 6 et 7 !

- Totalement
- Partiellement
- Pas du tout



Pourquoi dynamique ?

- les outils de S&E sont parties intégrantes de l'action et visent à orienter l'impact
- visent une meilleure réactivité via une utilisation rapide des informations issues du système.
 - éclairer les processus décisionnels : retracer le cheminement préalable à la prise de décision
 - enjeu de transparence



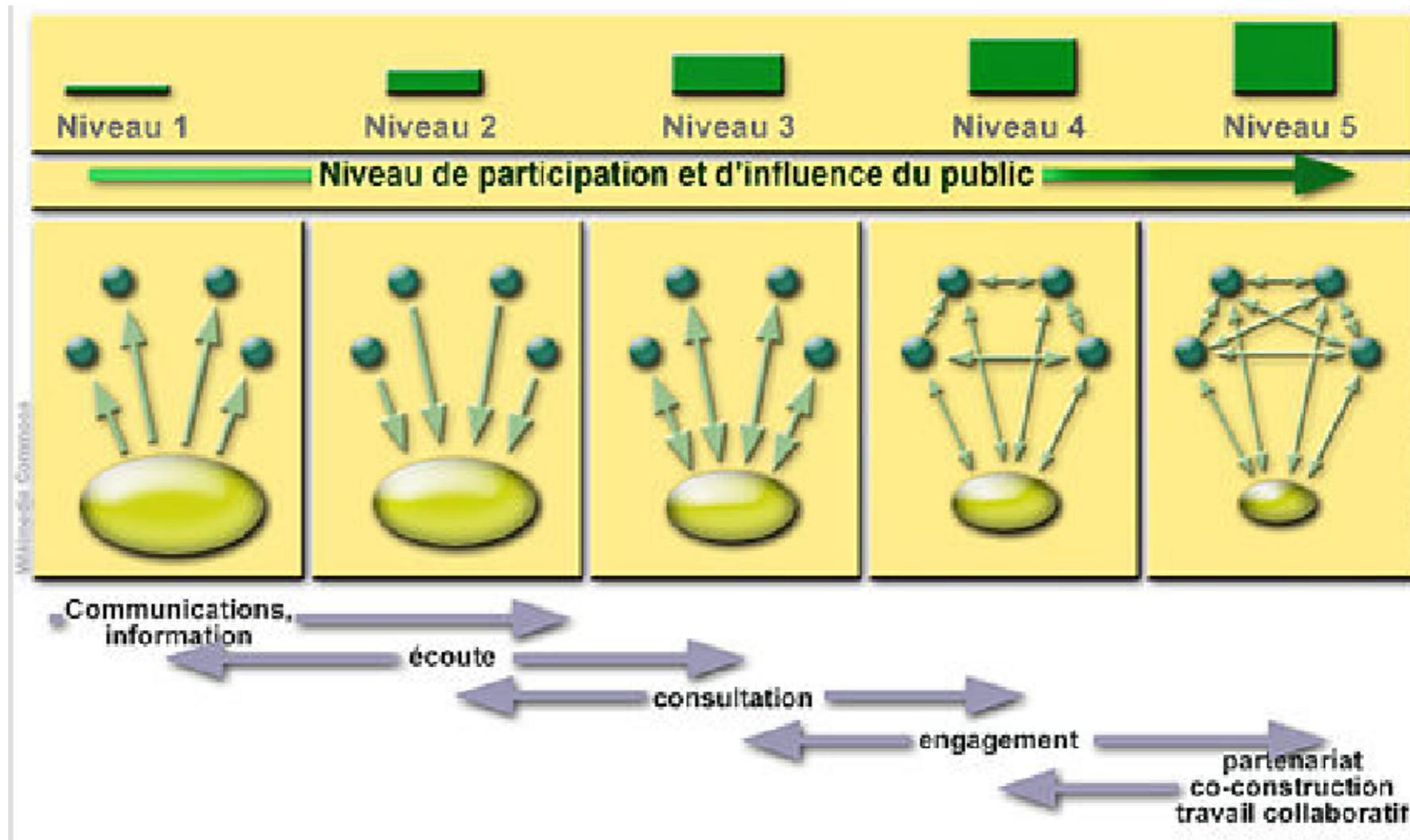
HQSE : les fondamentaux

1. Les usagers au coeur du dispositif

- A chaque étape de mise en place du système de S&E, les usagers sont sollicités et impliqués.
- Le degré de participation (information, consultation, concertation, co-décision) est clairement défini en amont et, en tant qu'objectif à part entière, comporte ses propres outils de suivi.



Les usagers au coeur du dispositif



HQSE : les fondamentaux



2. Un système de suivi et d'évaluation doté de ressources propres

- 1% (à minima) des ressources de l'action, du projet, de la politique sont affectés au fonctionnement du système de suivi et d'évaluation. Dès la conception du projet, une ligne budgétaire spécifique (généralement estimée de 1 à 3% du budget global, jusqu'à 10%), couvre l'ensemble des frais liés à cette fonction (concertations, enquêtes, collecte, traitement et analyse de l'information, restitutions, suivi des recommandations, etc.).
- Le temps consacré par chaque acteur aux activités de S&E est anticipé et la fonction S&E est intégrée dans les profils de poste.

Encadré 3. Le niveau d'investissement d'ONU Femmes requis dans une évaluation

En adéquation avec les objectifs organisationnels stipulés dans la **Politique d'évaluation d'ONU Femmes** d'investir 3 pour cent de son budget total, budget de base et supplémentaire confondus dans la fonction d'évaluation, les Bureaux-Pays devraient veiller à ce que des ressources suffisantes soient allouées à l'évaluation. Un montant additionnel de 3 à 10 pour cent du budget global du programme devrait être consacré au suivi, ce qui reflète non seulement son importance dans la gestion du programme mais aussi son rôle prépondérant dans la réalisation d'une évaluation efficace.



HQSE : les fondamentaux

3. La figure libre

- En complément de méthodes reconnues, les porteurs de projets innovent avec la création d'un outil qui leur est propre.
- Objectif : **capturer toute trace de l'action sous tout type de support**
- Cartes, plans, photos, vidéos... Capturer ce qui fait sens grâce à une mosaïque d'informations; contrebalancer les apports statistiques par des perceptions plus abstraites mais néanmoins riches en informations.



HQSE : les fondamentaux

3. La figure libre

- formulation des questions évaluatives
- mix de méthodes utilisées
- latitude d'utilisation d'outils de collecte d'information dynamiques (SED)
- tout support de restitution, notamment des supports de restitution dynamiques



HQSE : les fondamentaux

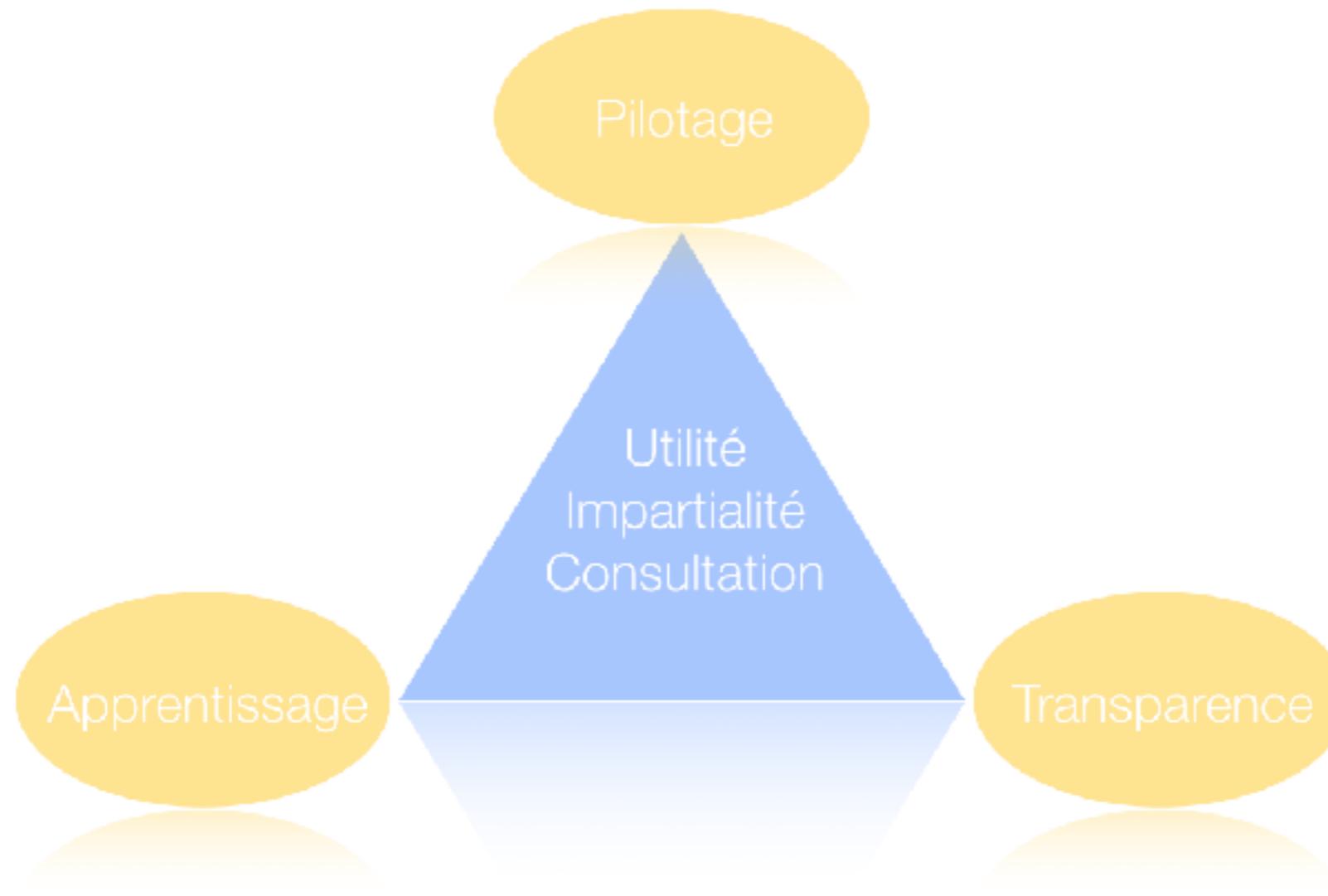
4. Intégration d'échéances trimestrielles consacrées à la maintenance du système de suivi et d'évaluation

- Suite à la conception du système, 4 points annuels de suivi et d'évaluation du système sont programmés. Ces temps peuvent être fusionnés avec des outils de management et de gestion existants : séminaires, réunions mensuelles, comités de pilotages, etc.
- 3 échéances de suivi et 1 révision annuelle du système



HQSE : les points d'équilibre

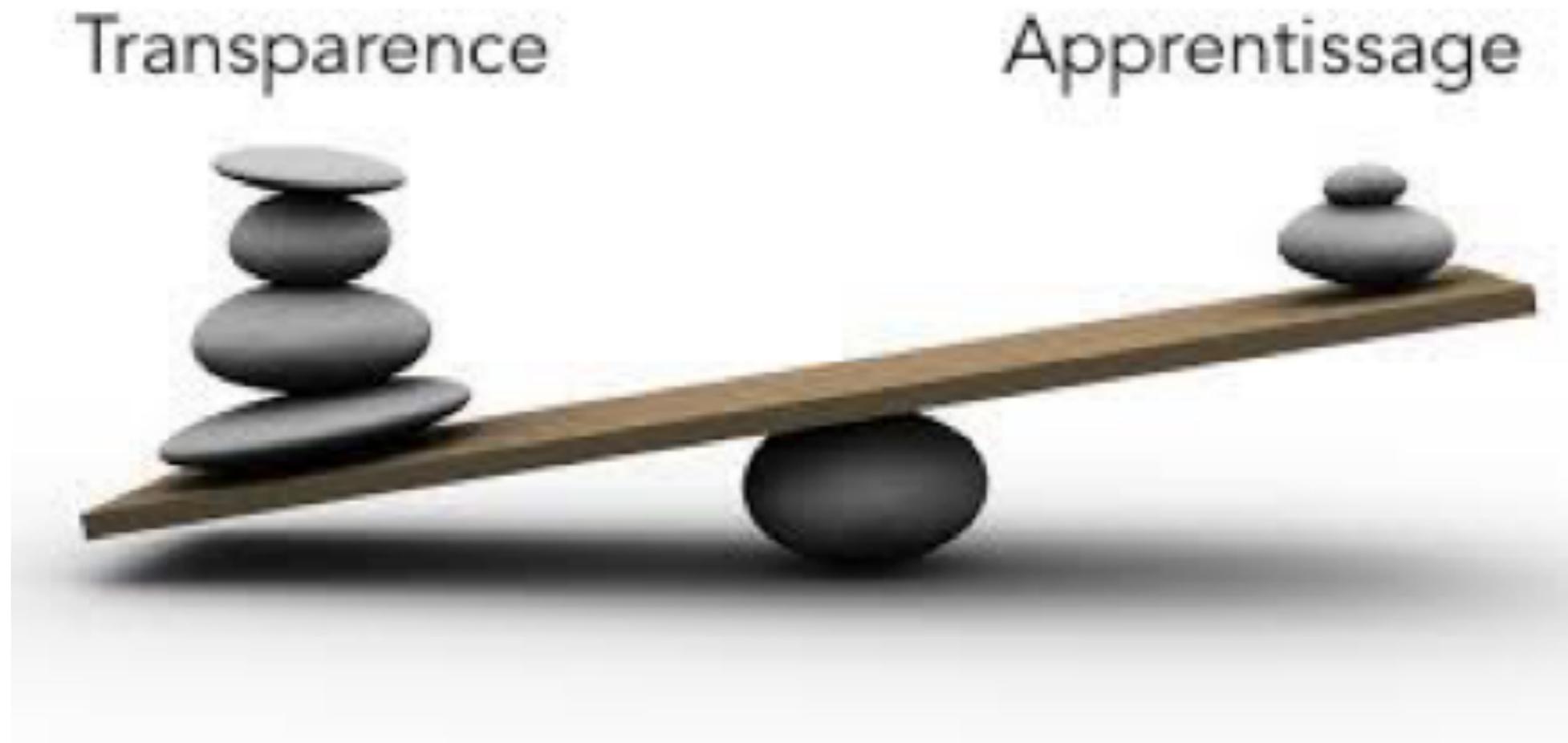
1. La finalité du système mis en place





HQSE : les points d'équilibre

1. La finalité du système mis en place





HQSE : les points d'équilibre

2. Des méthodes mixtes

- Un système de suivi et d'évaluation se construit sur des méthodes mixtes, c'est à dire des combinaisons de méthodes. Sont principalement recherchés :
 - Une triangulation de l'information : obtenir différents éclairages sur une même question
 - Une combinaison de données quantitatives et qualitatives : des données chiffrées et également des témoignages, des récits, des opinions...



HQSE : les points d'équilibre



3. équilibre au niveau des critères d'évaluation

- Le principal intérêt d'un système d'évaluation est d'obtenir une vision d'ensemble qui permette d'interroger les interactions entre les différents critères : **pertinence, cohérence et complémentarité, efficacité, efficience, impact, pérennité...** Divers facteurs contextuels pourront justifier l'orientation de l'analyse vers un critère plutôt qu'un autre, néanmoins toujours en veillant à conserver une vision globale.
- prise en compte de critères transversaux (genre, social, environnement,...)
- critères ou domaines de changement complémentaires ou spécifiques à son champ d'action (innovation, partage, décloisonnement, etc.)





HQSE : les points d'équilibre

4. équilibre au niveau du périmètre de l'évaluation

- Trop souvent, l'évaluation se limite à analyser une action, ou un programme, sans s'intéresser à la stratégie de la structure qui porte l'action. Pour permettre une vision globale, le système de suivi et d'évaluation nécessite la prise en compte équilibrée de l'ensemble des strates potentielles du périmètre : de l'action quotidienne au plan stratégique.
- La définition du périmètre d'évaluation permettra également d'inclure des zones géographiques, des périodes temporelles, des outils...



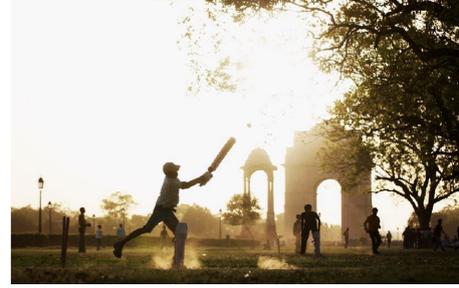


HQSE : les points d'équilibre

5. équilibre au niveau des auteurs de l'évaluation

- L'**auto-évaluation** permettra un degré de compréhension fin de chaque action et, au-delà, la connaissance de l'historique du projet.
- L'**évaluation interne**, idéalement pilotée par un service spécifique (et non pas de manière transversale par les chargés de programmes) permettra de jouer les chefs d'orchestre, de mettre en harmonie, d'accompagner les processus afin de tirer le plus d'enseignements des données fournies par l'auto-évaluation et par les évaluateurs extérieurs.
- Les **évaluateurs externes** pourront apporter un regard neuf et supposément neutre sur la situation.
- Les **usagers**





HQSE : les points d'équilibre

6. équilibre au niveau de la temporalité de l'évaluation

- Le suivi/évaluation est un cycle, intégré à chaque moment de la vie de l'action, du programme, de la stratégie. Le système de suivi et d'évaluation devra donc s'inscrire en filigrane et à chaque moment de la vie du projet : **ex-ante** (avant le démarrage) **à mi-parcours, à la fin de l'action,** et **ex-post** (bien après la fin de l'action afin d'en relever les effets à moyen ou long terme).



HQSE : les points d'équilibre



7. équilibre entre reporting et recherche

- Le suivi est bien plus qu'un simple reporting sur une activité, par exemple le décompte des bénéficiaires. Pour autant, même si les questions évaluatives sont complexes et pourraient consituer un objet de recherche, les moyens et compétences en interne restent souvent limités. L'implication consacrée à la recherche ne doit pas se faire au détriment de l'opérationnel. Des partenariats avec des laboratoires de recherche devraient alors être envisagés afin d'approfondir la réflexion.





HQSE : les points d'équilibre

8. équilibre entre suivi et évaluation

*There is much
monitoring, but very
little evaluation...
Evaluation should be
seen as a centerpiece
of the learning process.*

Amina Mohammed

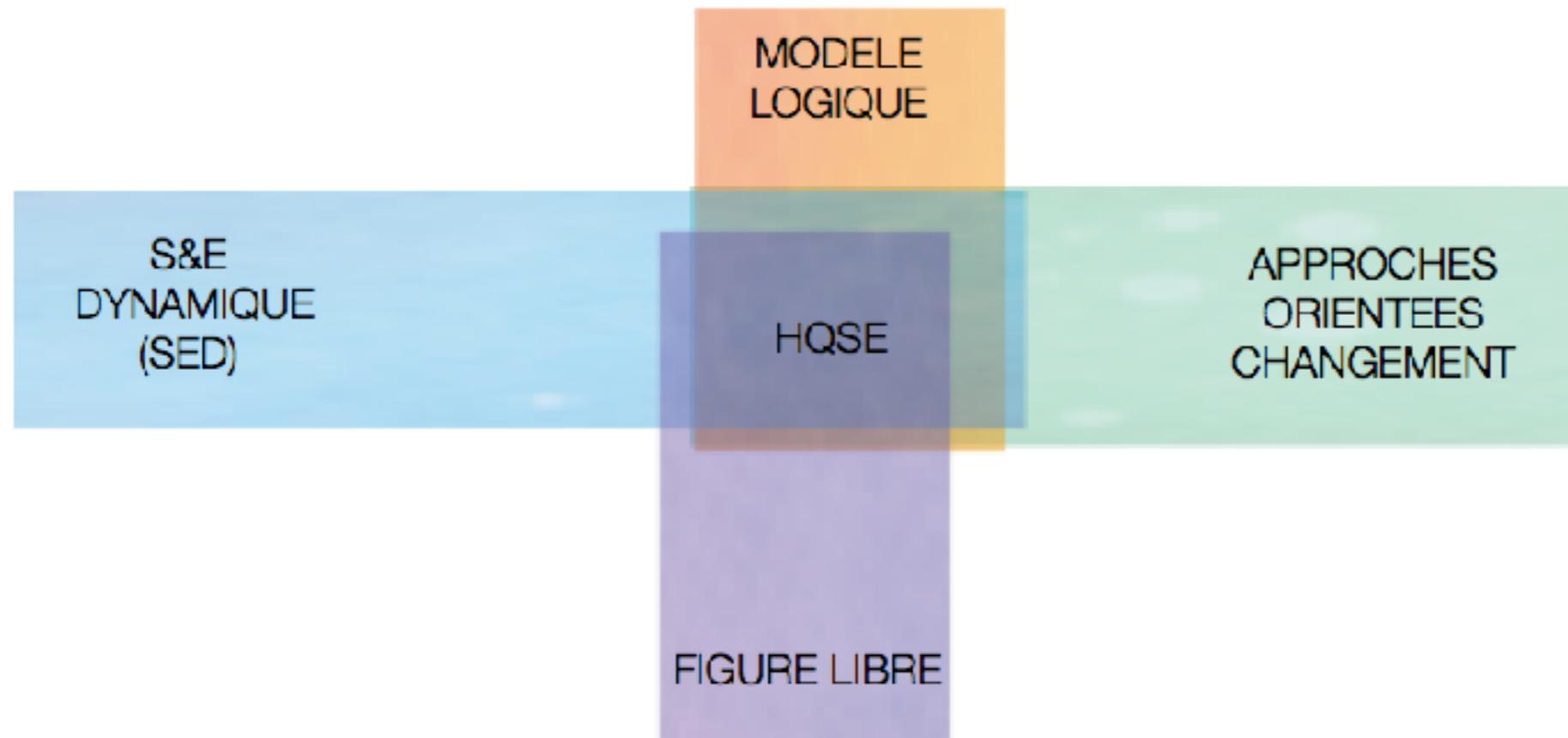
***Special Advisor to the
Secretary-General on Post-2015
Development Planning***



Une vision d'ensemble, partagée



Démarche HQSE





4

FONDAMENTAUX

- 1. Participation des usagers à la mise en place du SSE**
- 2. SSE doté de ressources propres (à minima 1% du budget global)**
- 3. Innovation**
- 4. Points trimestriels SE**

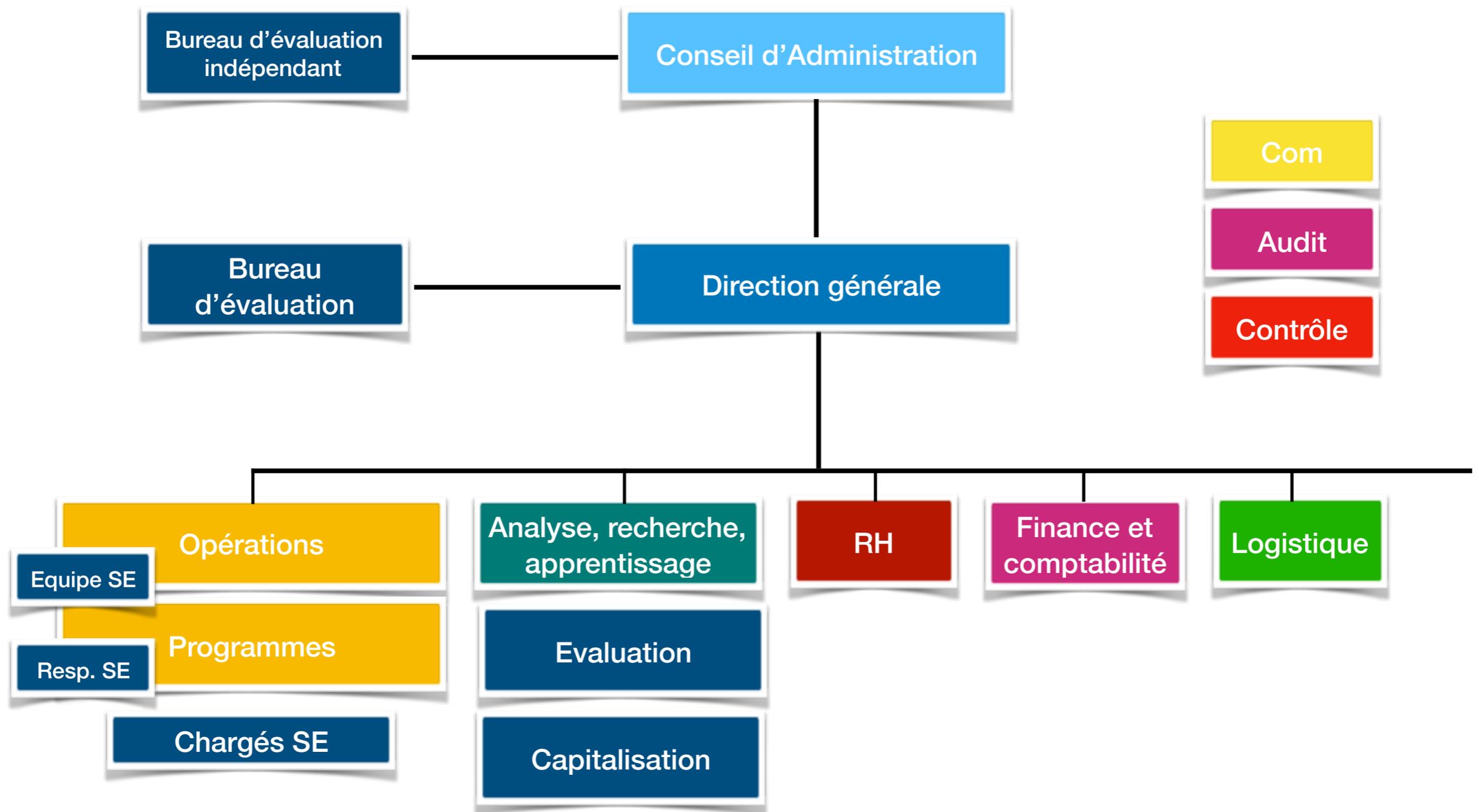
8

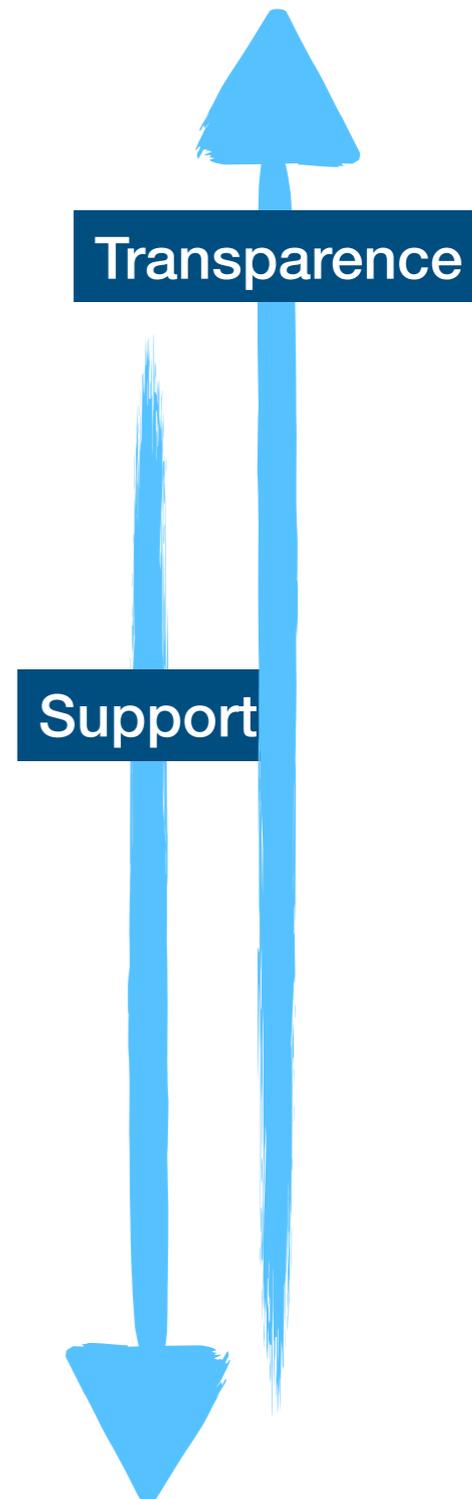
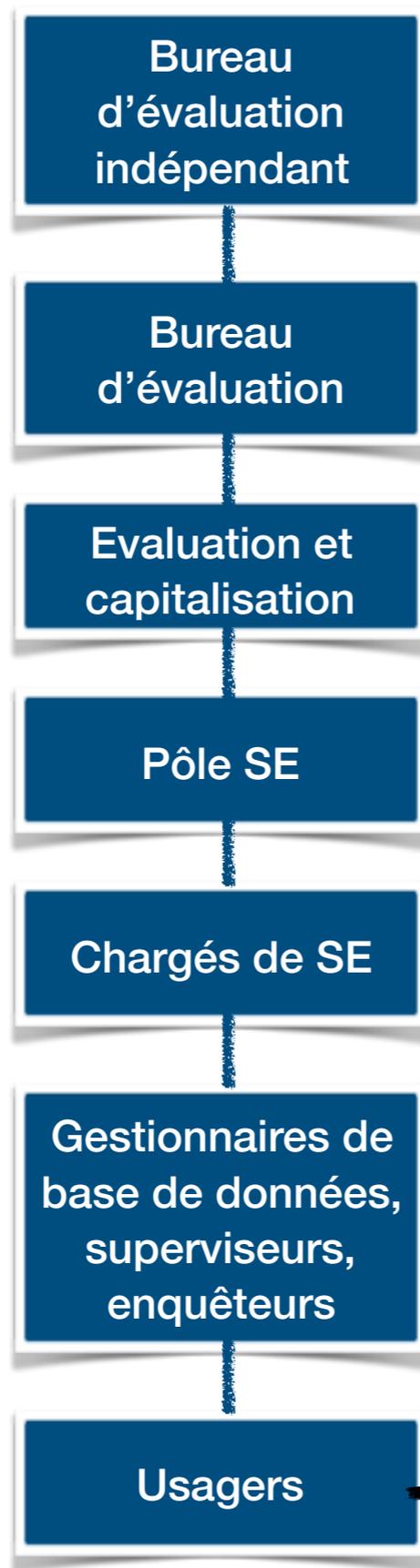
POINTS D'EQUILIBRES

- 1. Redevabilité et apprentissage**
- 2. Méthodes mixtes : quanti et quali**
- 3. Critères**
- 4. Périmètre**
- 5. Acteurs**
- 6. Temporalité**
- 7. Reporting et recherche**
- 8. Suivi et évaluation**

Enjeux

- i. Représentativité du système : qui conçoit le système ?
- ii. Adhésion et formation : sur quelle base se conçoit le système ?
quelles montées en compétence sur les nouveaux outils ?
- iii. Place du système dans l'organigramme





Intégration horizontale

Opérations

Recherche

RH

Logistique

Communication

Finance et
comptabilité

Support

Analyse

Intégration des
fonctions SE
dans les profils
de poste

Apprentiss
ages

Extraction de
données

Analyse
alternative

Pôle SE multidisciplinaire

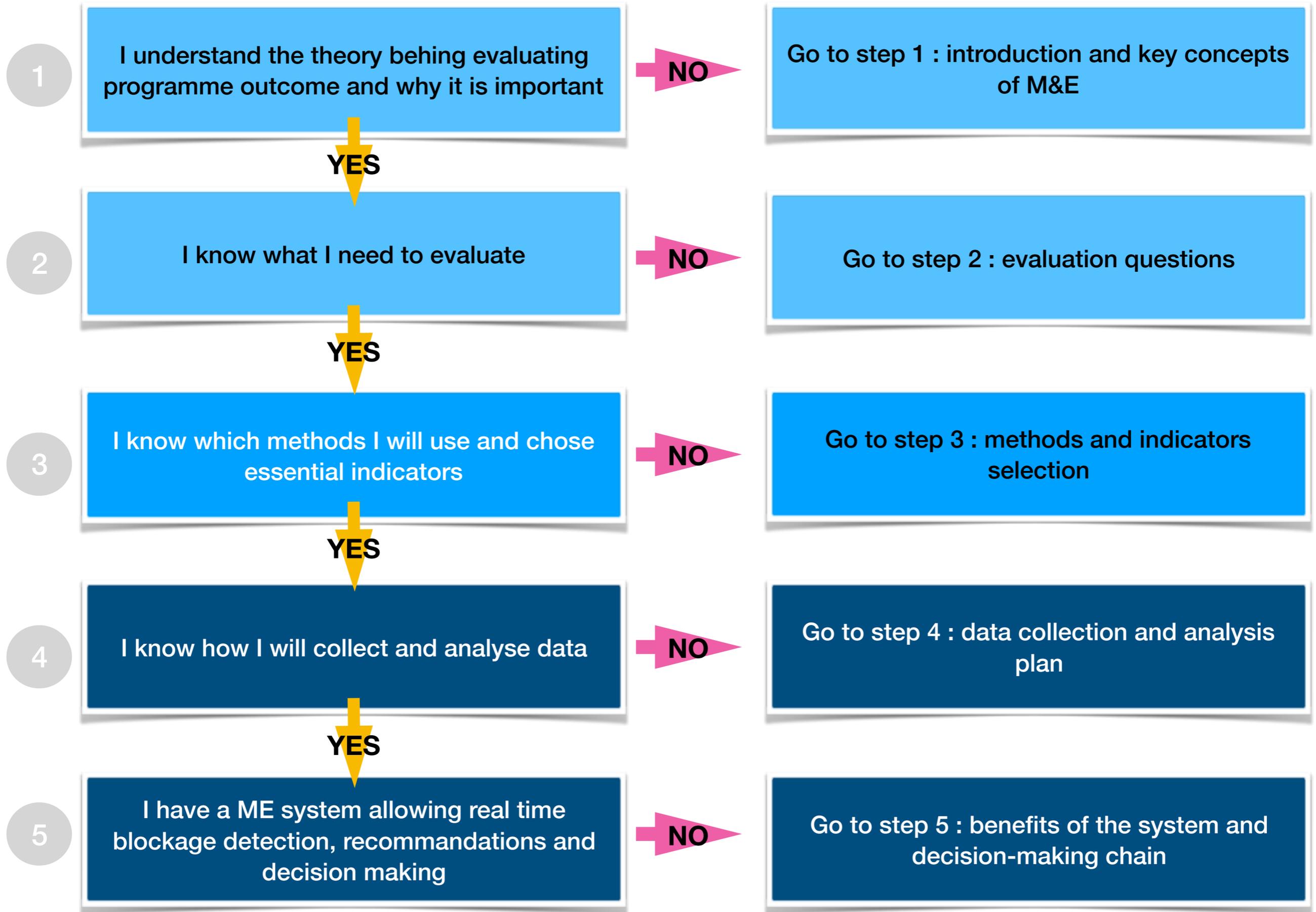
- Statisticiens, analystes, gestionnaires de base de données

- Sociologues, anthropologues, cartographes

- Graphisme, photographie, vidéo

Module 3 : les étapes de mise en place

1. **Etat des lieux** du dispositif de suivi et évaluation en place
2. **Définition des champs du système**/formulation de questions évaluatives
3. **Choix des méthodes** et outils/identification d'indicateurs, domaines et échelles de changement
4. **Collecte d'information** et traitement des données
5. **Planification** de l'utilisation des résultats



Les phases principales de mise en place du système de S&E



Etape 1 : état des lieux

- Collecte et analyse de données sur des facteurs sociaux, culturels, économiques et politiques
- Compréhension du public bénéficiaire ou des usagers
- Situation de départ et enjeux auxquels le programme entend répondre
- Justification du programme au regard des besoins identifiés
- Quels changements sont déjà en cours ? Quels sont les freins au changement ?

1. Diagnostic

Données primaires et secondaires qui permettent d'éclairer une problématique

- Données statistiques

 - Indicateurs

 - ➔ Prévalence de l'insuffisance pondérale chez les enfants de moins de 5 ans
 - ➔ Taux d'accès aux services sociaux de base
 - ➔ Taux de chômage

- Cartographie

- Projections

- Analyses

2. Conception du programme

- Formalisation de la chaine logique



Cohérence entre les besoins identifiés et la réponse envisagée

3. Evaluation ex-ante

- « *Appréciation globale de la pertinence, de la faisabilité et de la durabilité probable d'une action de développement avant que la décision de financement ne soit prise.* » (CAD)
- Confronte le diagnostic et la théorie d'action
- Anticipe la mise en oeuvre, les effets et impacts directs et indirects, positifs et négatifs...
- Appraisal : anticiper le coût

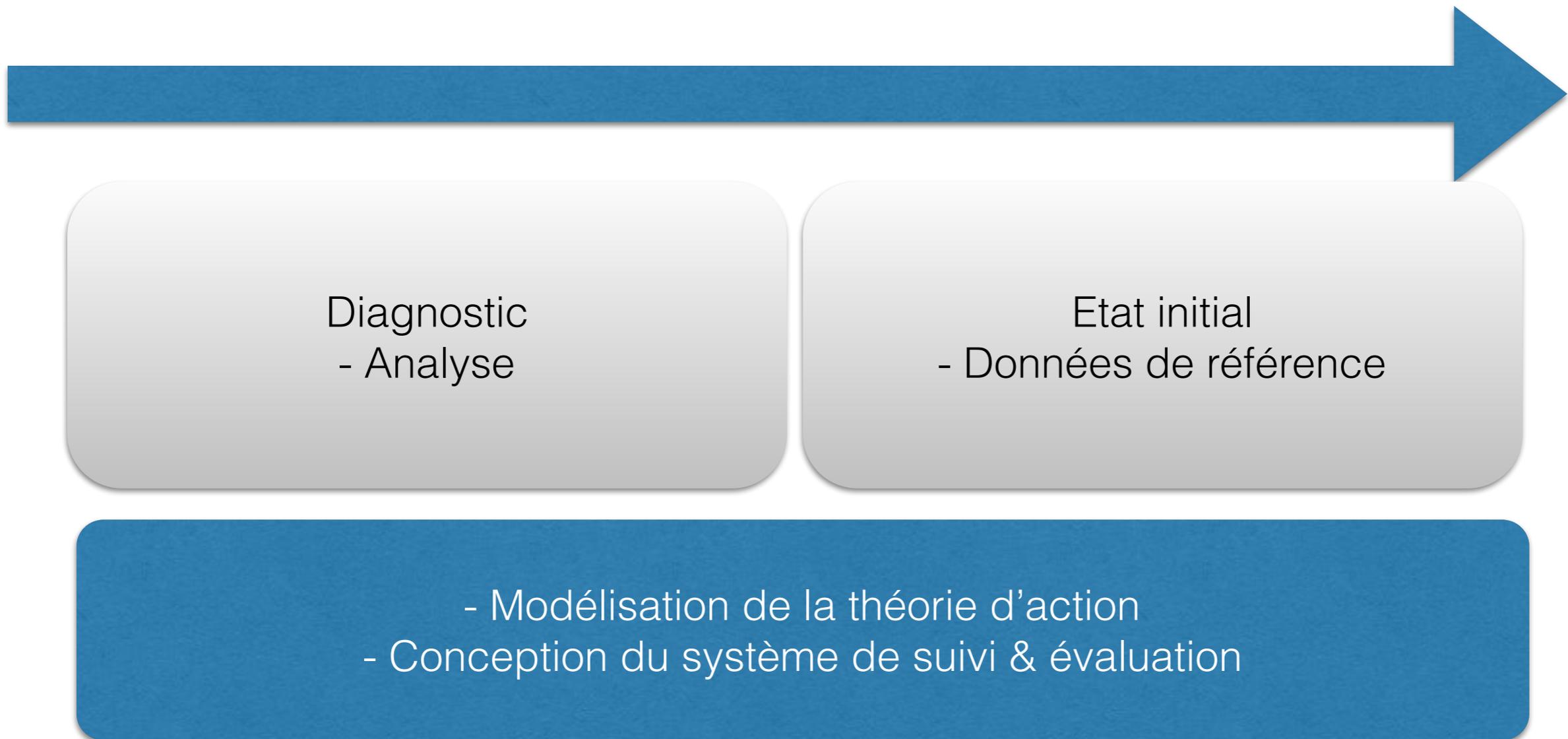
4. Situation de départ/état initial (baseline)

- Définir la valeur initiale des indicateurs
- Point de référence pour mesurer la progression
- Condition indispensable pour une évaluation basée sur la preuve

Chronologie



Chronologie



Etape 1 : état des lieux (du dispositif S&E en place)

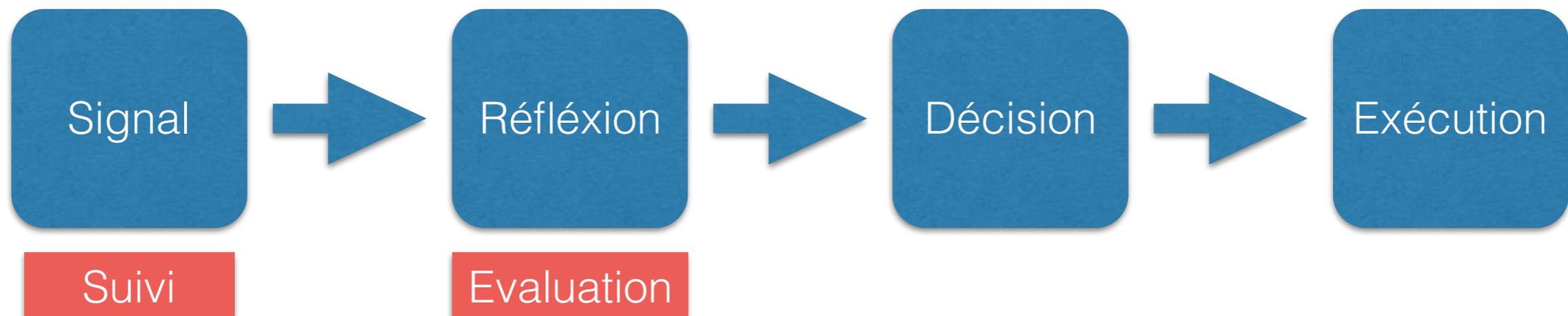
- **Les fondations du programme : quelles analyses réalisées en amont ?**
 - ➔ un diagnostic a-t-il été réalisé ?
 - ➔ une chaine logique a-t-elle été modélisée ?
 - ➔ un évaluation ex-ante ?
 - ➔ une étude de base ?
- **Appréciation sur :**
 - ➔ la disponibilité de données générales relatives au programme
 - ➔ la connaissance des besoins
 - ➔ la connaissance des bénéficiaires

Etape 1 : état des lieux (du dispositif S&E en place)

- **L'organisation du S&E dans la configuration actuelle**
 - ➔ quel état d'esprit en interne sur la démarche de S&E ?
 - ➔ quelles compétences en interne en S&E ?
 - ➔ quelle est la place du S&E dans l'organigramme ?
 - ➔ quels sont les moyens alloués au S&E ?
 - ➔ quelle participation des usagers :
 - dans le programme
 - dans la conception et mise en oeuvre du dispositif de S&E
- **Quels sont les freins et les limites du dispositif actuel de S&E ?**

Eclairer les processus de prise de décision

- Sur quels critères ?
 - Transparence
 - Réactivité
 - Consultation
 - Mise en application
- Quelle fluidité entre les phases ?



Constitution du groupe de travail

- Qui participe à la mise en place du système de suivi et d'évaluation ?
 - ➔ crédibilité du processus
- En interne uniquement ou constitution d'un comité de pilotage ?
 - ➔ rigueur, motivation, accompagnement...
- Désignation d'un pilote ? (transversal ou chargé de mission évaluation ?)
- Place de l'évaluation dans l'organigramme
- Représentants des usagers ?

Etape 1 : état des lieux



Plan d'action
page 1 à 4

- Analyse des parties prenantes
- Appréciation sur la phase de diagnostic/étude de base
- Appréciation sur l'organisation actuelle du S&E
- Quels éléments de diagnostic sont à reprendre ?
- Constitution du groupe de travail/attribution des rôles
- **Restitution Etape 1**

Etude de cas : projet de microcrédit



- ▶ Financer les micro-entrepreneurs qui n'ont pas accès au crédit bancaire et plus particulièrement les chômeurs et les allocataires des minima sociaux, à travers le microcrédit
- ▶ Accompagner les micro-entrepreneurs avant, pendant et après la création de leur entreprise pour assurer la pérennité de leur activité



Etude de cas

Qui sont les parties prenantes ?





Analyse des parties prenantes

- Permet de synthétiser et de récapituler les informations sur l'ensemble des personnes, groupes de personnes, organismes et institutions concernées d'une manière ou d'une autre par le projet
- Mieux comprendre un système grâce à l'analyse des attentes, des besoins, des enjeux liés aux différents acteurs

Les étapes :

- 1. Identifier les acteurs**
- 2. Délimiter le périmètre**
- 3. Définir la légende**
- 4. Préciser les liens entre acteurs**
- 5. Analyse des liens**



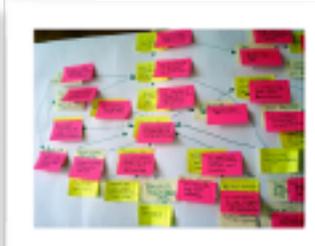
1. Lister les acteurs

- Diverses possibilités de catégorisation :
 - **Statut** : autorités publiques, opérateurs, usagers
 - **Relation au projet** :
 - ▶ les parties prenantes **primaires** directement concernées : publics cibles ou bénéficiaires
 - ▶ les parties prenantes **secondaires** indirectement touchées
 - **Influence** :
 - ▶ les parties prenantes **clés**, incontournables pour le processus de changement
 - **Enjeux**



Tableau d'analyse des parties prenantes

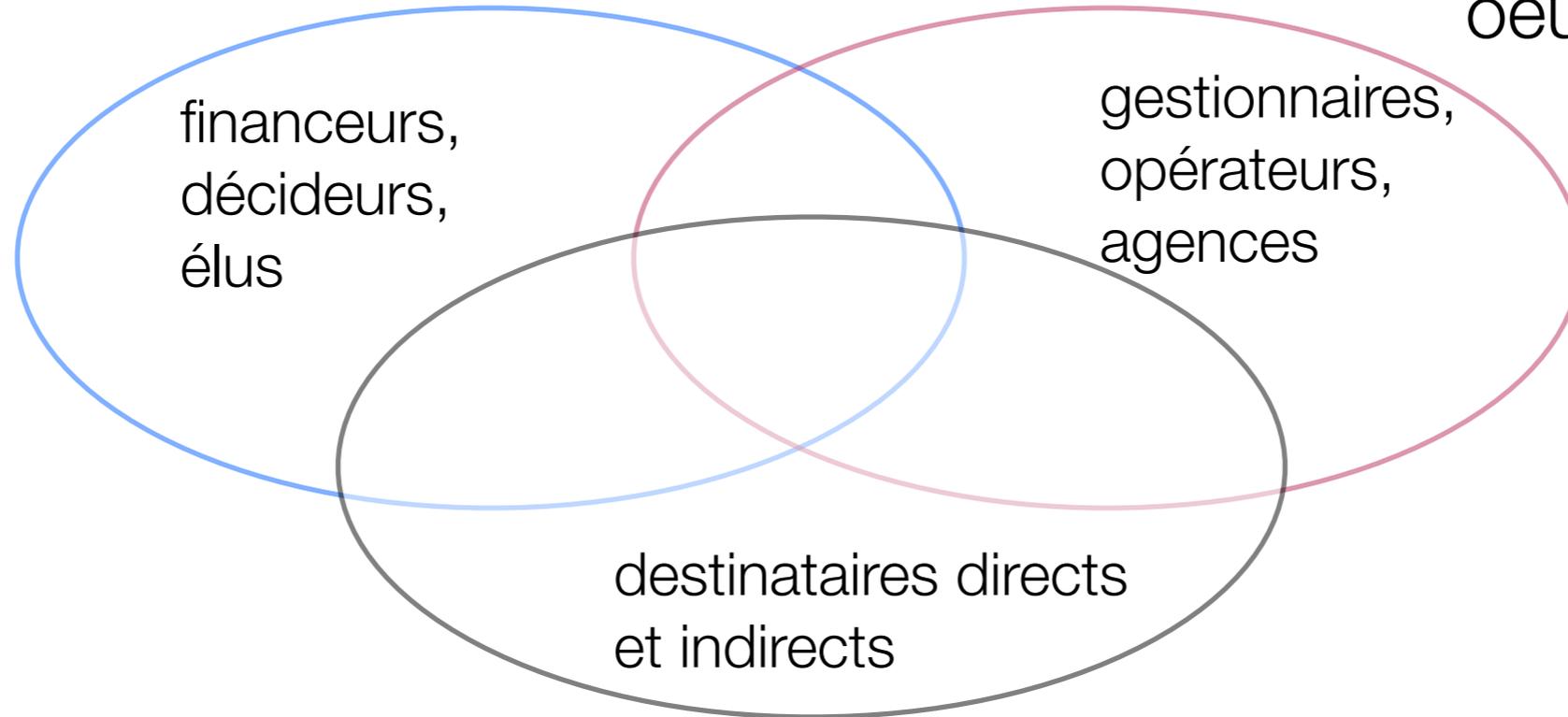
Catégorie d'acteurs	Acteurs	Priorité	Influence	Enjeux	Type de relation	Que faut-il changer ?



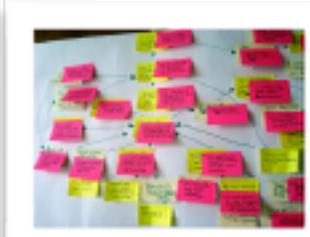
Sociogramme

Autorités publiques

Acteurs de la mise en oeuvre

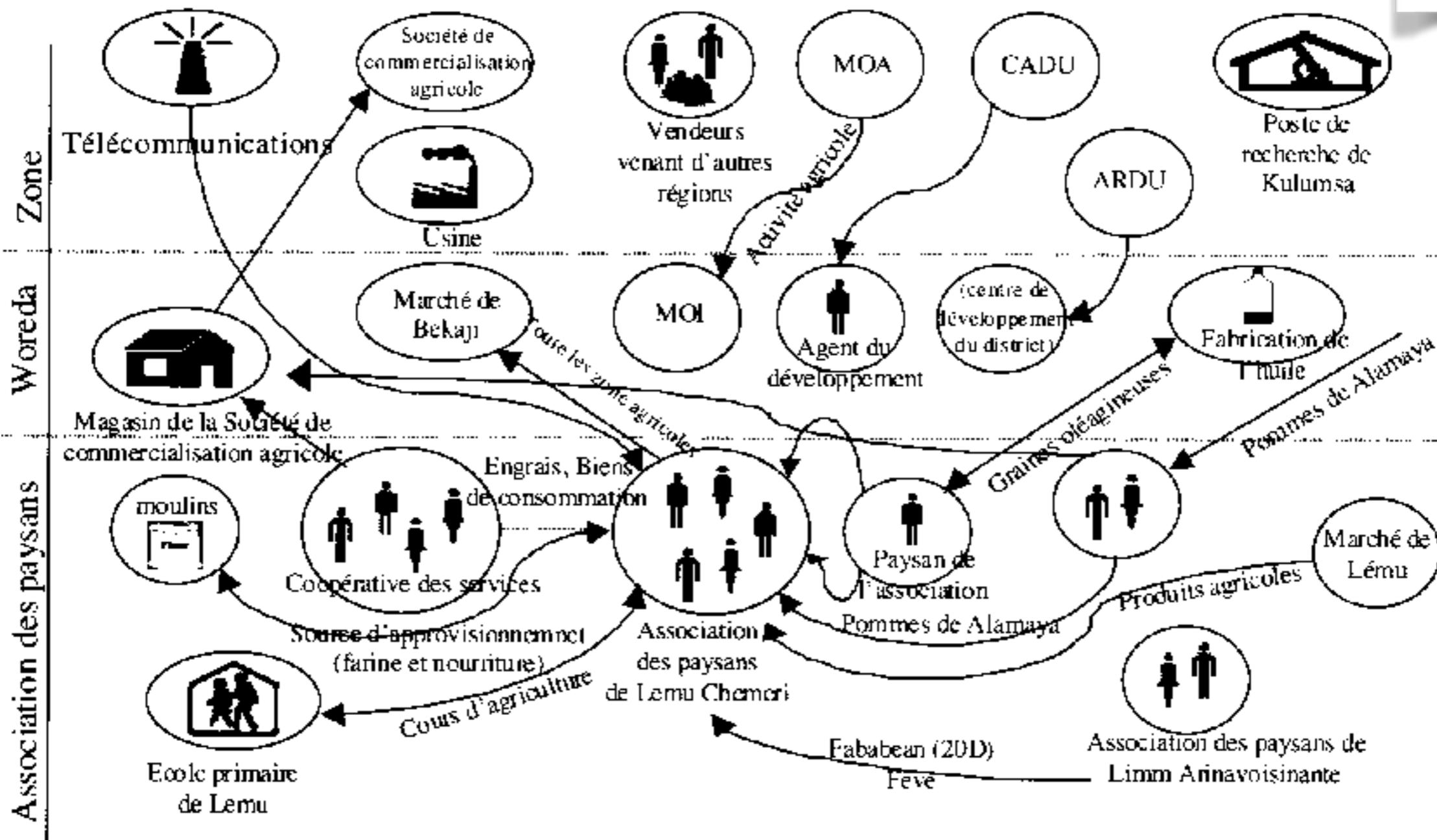


Public concerné



2. Délimiter le périmètre

- Quel niveau de focus/zoom ? (les flux en interne ? les flux avec les usagers ? les flux avec les autorités locales ?)
- Qui mettre au centre du graphique ? Le porteur de projet ? L'utilisateur ?
- Cartographie ? (réproduire un territoire)
- option : des cercles plus ou moins grand en fonction de l'importance des acteurs

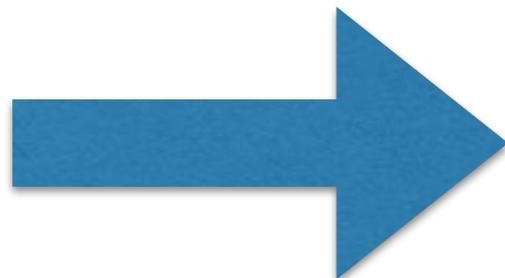


Carte des liens de communication (exemple de l'Association des paysans de Lemu Chemeri, en Ethiopie) FAO <http://bit.ly/2j7ZUWh>

3. Définir la légende : sens des flèches et volume

Matérialiser les flux

La réciprocity

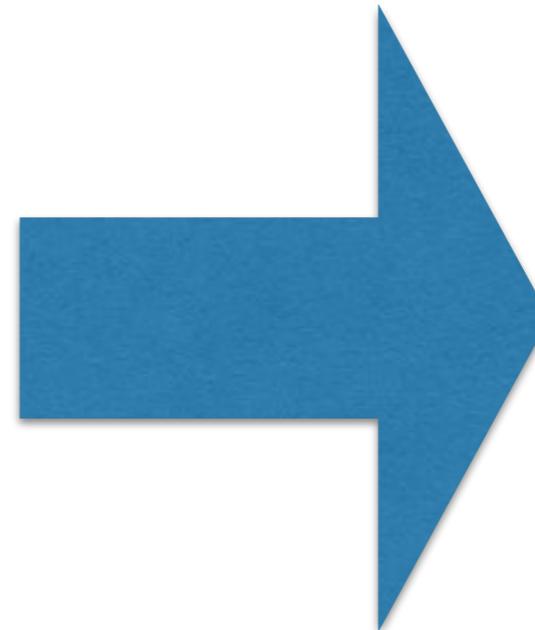


Sens unique



Double sens

Le débit



Fort

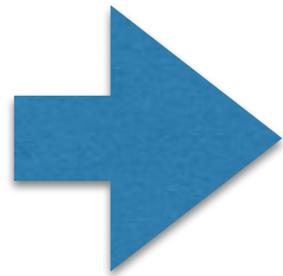


Faible

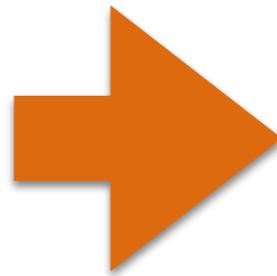


Irrégulier

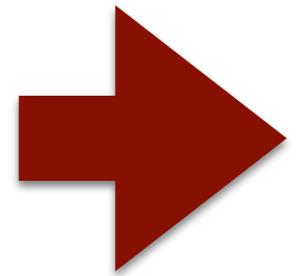
3. Définir la légende : codes couleurs



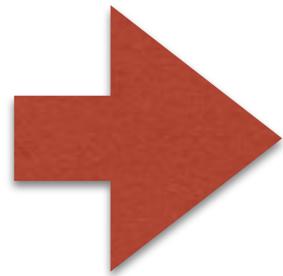
Flux monétaire



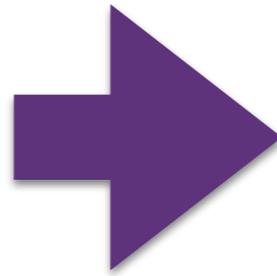
Collaboration



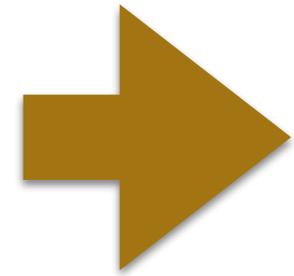
Accompagnement



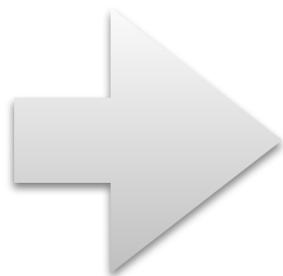
Communication



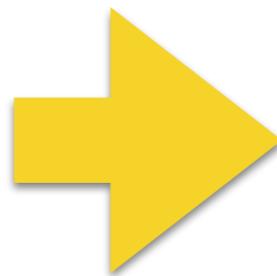
Concurrence



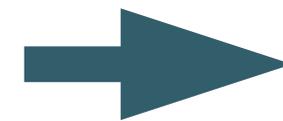
Services



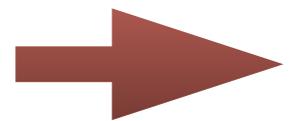
Instruction



Formation



Suivi



Evaluation

4. Quantifier/qualifier les flux

- Contenu du flux (accompagnement, formation,...)
- Fréquence
- Lien souple ou rigide ?
- Formel ou informel ?
- Etroit ou distendu ?
- Apaisé ou conflictuel ?
- Canaux de communication (mail, courrier, réunion, informel, etc.)

Les questions clés

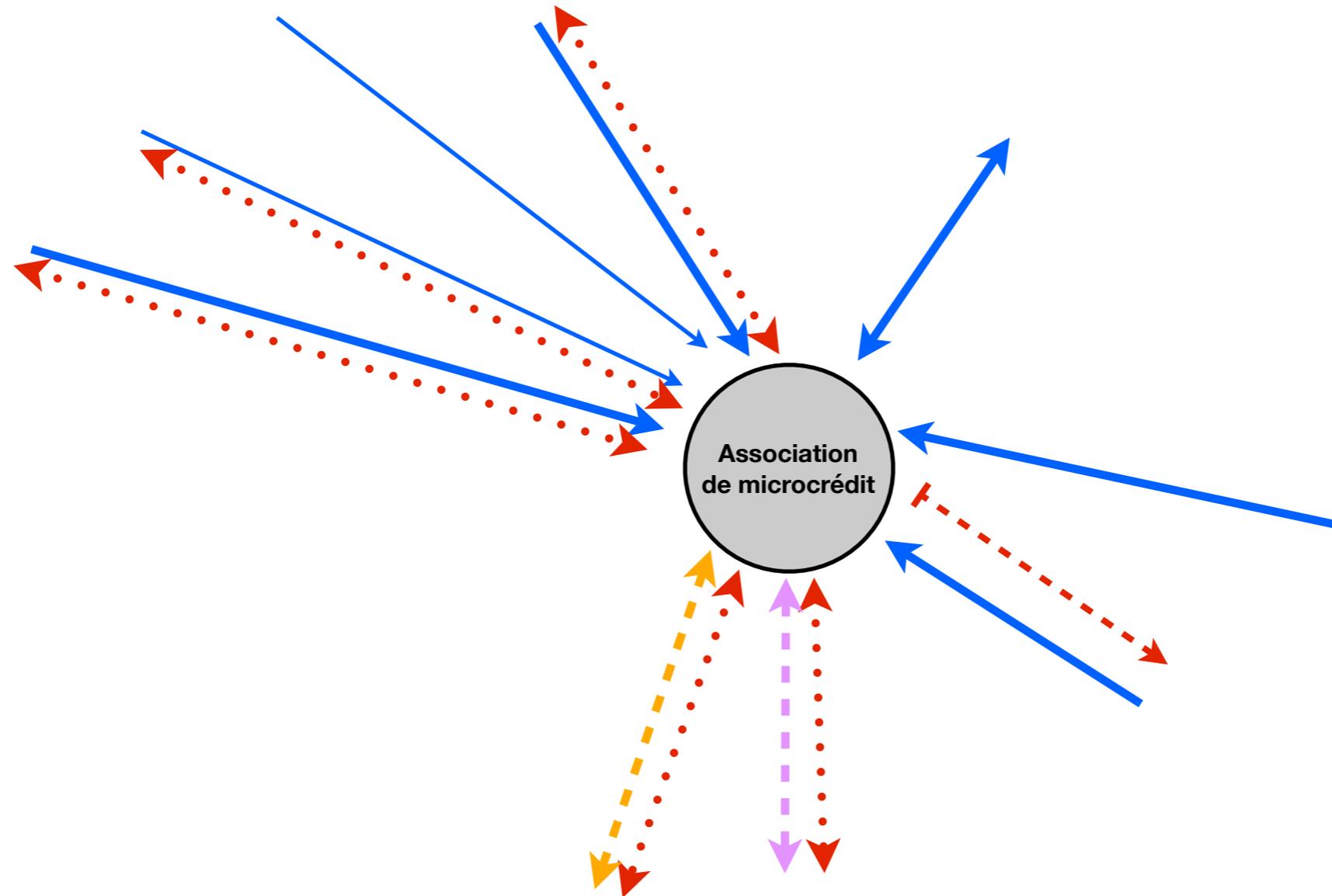
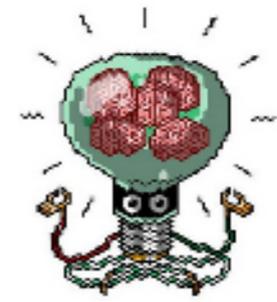
- Quelles sont les relations entre chaque partie prenante?
- Quels sont les intérêts en jeu?
- Qui est prêt/opposé au changement?
- Quels bénéfices seront tirés par les uns et par les autres?

5. Analyse et apprentissage

- Remettre en question chaque flux (pertinence, cohérence, efficacité, efficience, impact, etc.)
- Quelles sont les dynamiques en cours ? (en quoi le graphique aurait été différent il y a 3 mois ? un an ?)
- permet d'illustrer des liens ou l'absence de lien : absence de relation souhaitée ou de fait ?
- Prises de décision
- Quelle information est manquante pour analyser certains liens ? Quelle collecte d'information est nécessaire pour poursuivre l'analyse ?

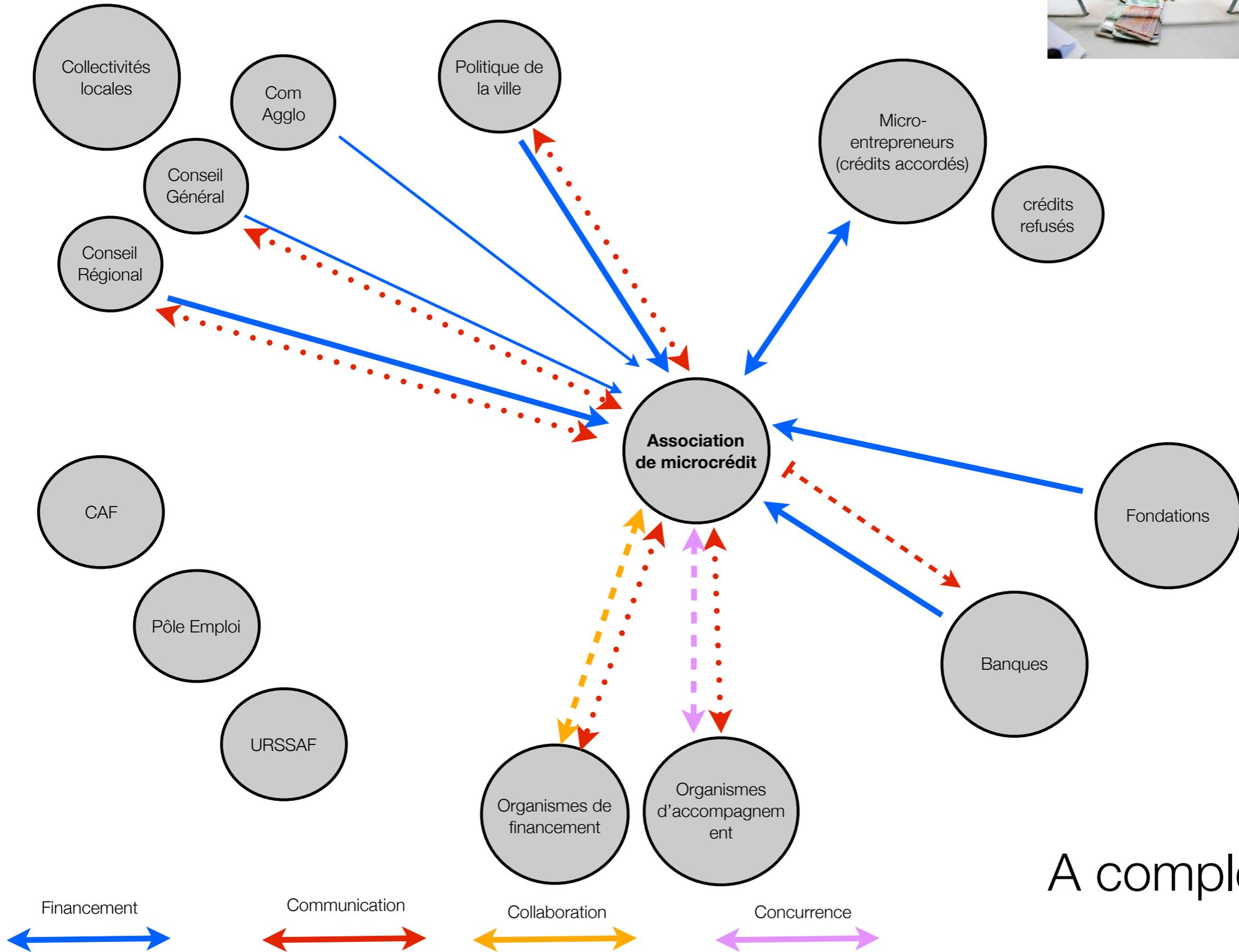
Les questions clés

- Repérer les priorités
- Recommandations
- Situation actuelle et situation idéale

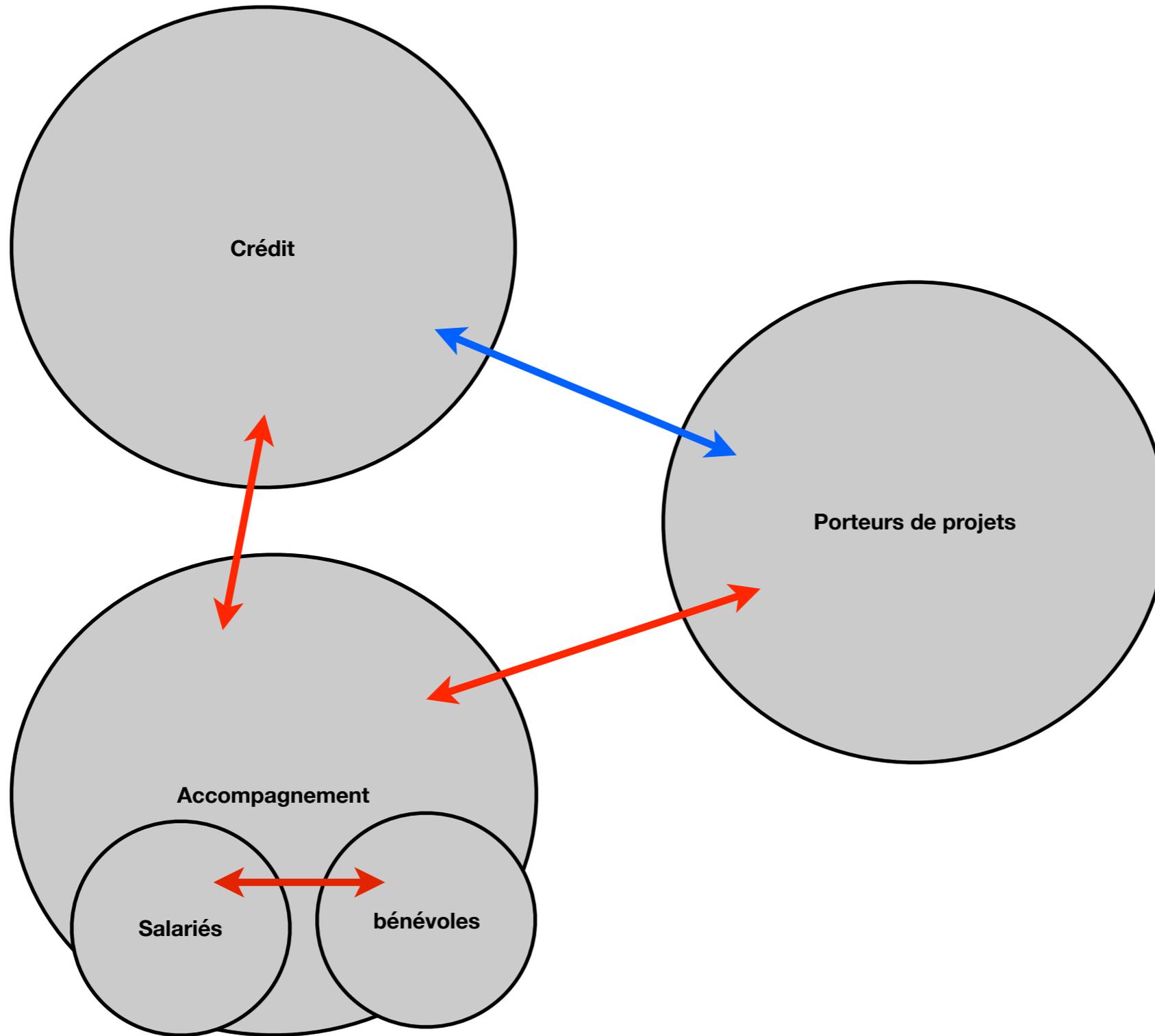


A compléter...





A compléter...



A compléter...



Etape 2 : définir les champs du système

- Quelles sont nos attentes ? Que cherche-t-on à savoir ?
- Quels sont les enjeux ? (en terme de temporalité, ressources humaines, financement...)
- Elaboration de termes de référence
- **Démarche HQSE**
 1. Quel degré de participation des usagers ?
 2. Quelles ressources et budget prévisionnel pour le système ?
 3. Quelle inclusion dans le système de gestion et de coordination ?
 4. Quelle marge de manoeuvre pour l'innovation ?
- Quel est l'objet de la démarche : apprentissage, pilotage, transparence ?
- Quel équilibre dans le choix des méthodes, le quanti et le quali, la diversité des sources ?
- Quels critères nous interrogent plus particulièrement ? (pertinence ? impact ?)
- Quel est le périmètre envisagé : évaluation de la stratégie, d'un programme, d'un projet, d'une action ?
- Quelle temporalité : évaluation ex-ante, à mi-parcours, finale ou ex-post ?
- Quels acteurs : auto-évaluation, évaluation interne ou externe ?
- Quelle balance entre reporting et recherche ?
- Quelle balance entre suivi et évaluation ?

Formulation des questions évaluatives

- Préciser les dimensions que l'on souhaite approfondir en fonction des critères retenus
- Quelles sont les questions les plus sensibles au moment de la mise en place du système ?
- Nécessite de hiérarchiser les interrogations
- Confronter les questions soulevés aux critères du CAD
- Eclairer des points spécifiques tout en conservant une vision globale

Quelle latitude/degré d'autonomie dans la formulation des questions ?
(figure libre HQSE)

Formulation des questions évaluatives

Pertinence : quelle adéquation entre le besoin identifié et la réponse à ce besoin ?

Cohérence externe : la politique est-t-elle complémentaire avec d'autres types d'intervention sur le territoire ?

Efficacité : les résultats sont-ils conformes aux objectifs ?

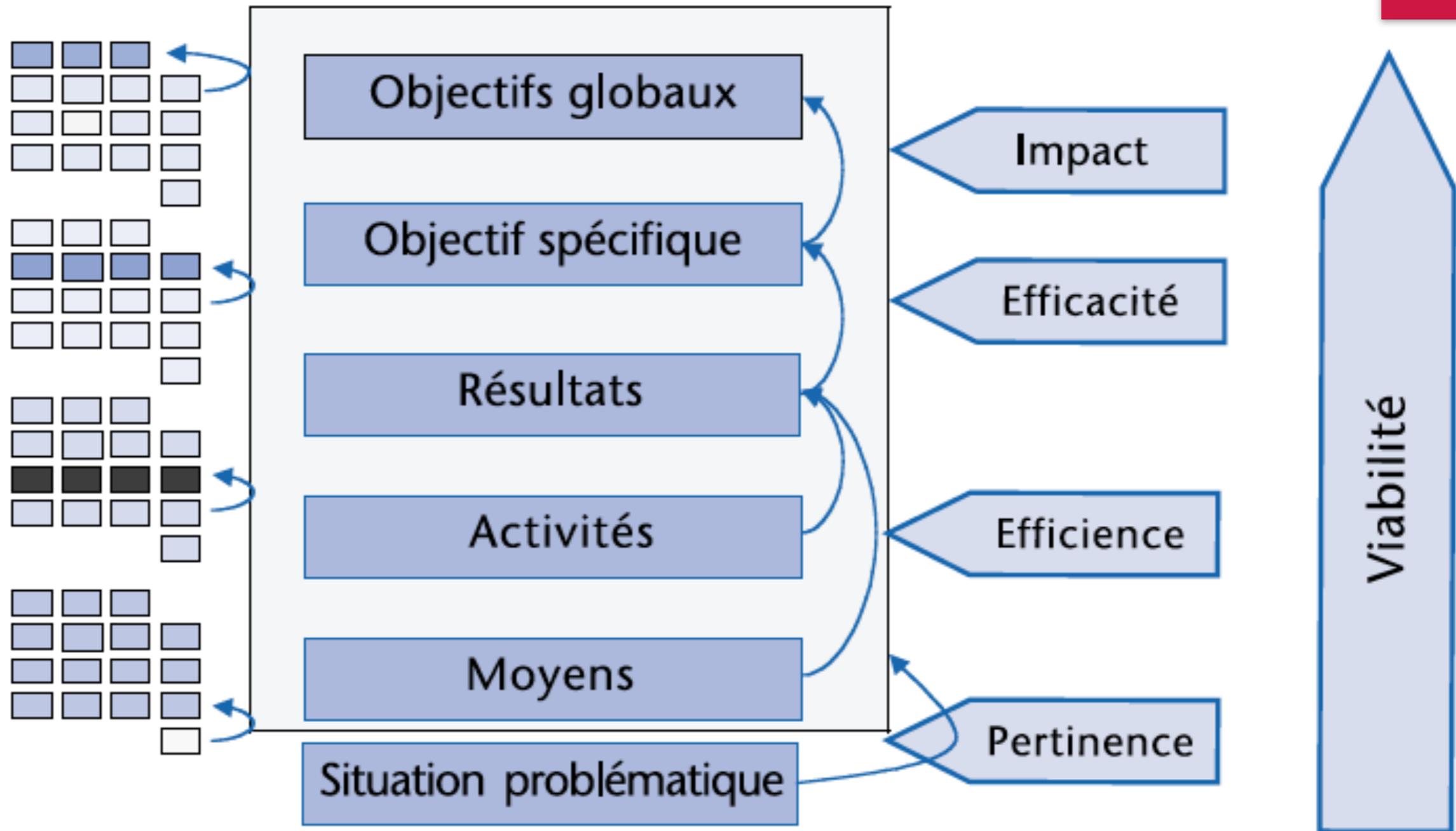
Efficience : le rapport entre résultats et moyens est-il satisfaisant ?

Impact : quels seront les effets à long terme, positifs et négatifs, directs ou indirects, induits par l'action ?

Perennité : quelle continuation des bénéfices après la fin de l'intervention ?

Exemple de questions évaluatives

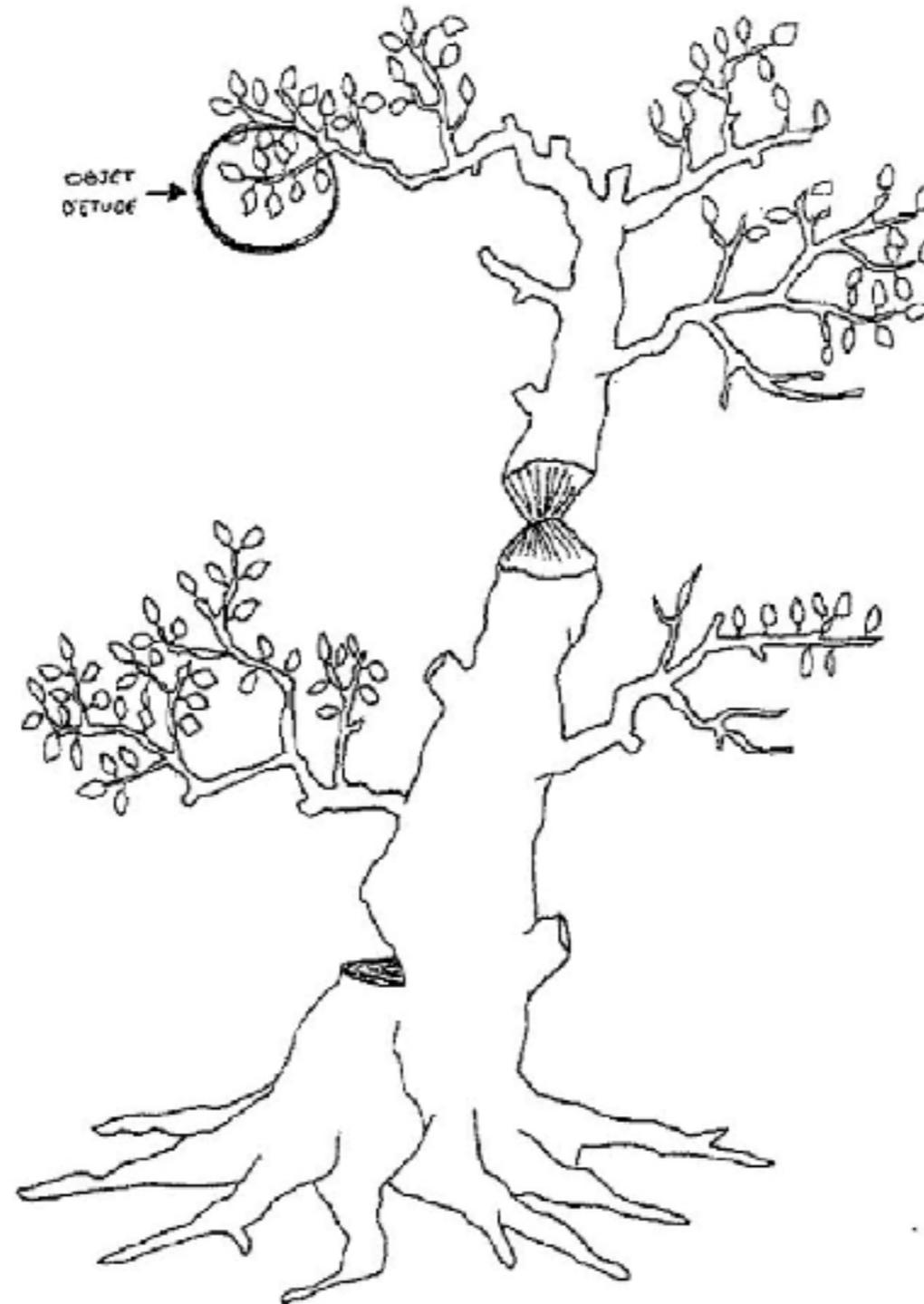
- Les outils de planification développés répondent-ils aux besoins des collectivités territoriales ?
- Les moyens humains mis à disposition pour conduire l'action sont-ils suffisants ?
- Qu'en est-il de l'impact sur les jeunes des actions de sensibilisation et de communication en matière d'exercice démocratique ?
- Les actions menées ont-elles atteint leur objectif en termes d'impulsion de dynamiques sur le territoire ?



Hiérarchie des objectifs
du cadre logique

Critères d'évaluation

Formulation des questions évaluatives



Anticiper le choix des méthodes

1. En fonction du degré d'autonomie dans le processus de choix (cadre existant ou imposé)
2. En fonction de la thématique : axé sur le changement social, technique
3. En fonction des données déjà disponibles
4. En fonction des moyens disponibles
5. En fonction de l'ampleur du projet
6. En fonction du degré de formation et de compétences en S&E des équipes
7. En fonction des questions évaluatives

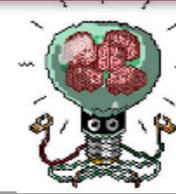
Anticiper les ressources nécessaires

1. Quel budget prévoir ?
2. Quelles sources de financement ?

Termes de référence (ToR) (évaluation externe)

1. Contexte
2. Les objectifs et les attentes
3. Les questions évaluatives
4. Les méthodes envisagées
5. Modes de restitution
6. Compétences requises, budget et calendrier
7. Livrables

Etape 2 : définir les champs du système



Plan d'action
page 5 à 8

- Quelles sont les attentes par rapport au système de S&E ?
- Réflexion et positionnement autour des 4 fondamentaux et 8 points d'équilibre du HQSE

- Formulation des questions évaluatives
- Lier les questions évaluatives à des critères

- Quels enjeux sont liés à l'obtention des réponses aux questions soulevées ?
- Quelles ressources (moyens) seront mobilisables ?
- *Quelles méthodes pourraient nous permettre de répondre aux questions soulevées ?*

Etape 3 : sélection des méthodes

1. Gestion axée sur les résultats et approche du cadre logique
2. Méthode du changement le plus significatif
3. Cartographie des incidences
4. Méthodes d'évaluation randomisées
5. Etude monographique
6. Capitalisation et systématisation d'expérience
7. Recherche action

Registre d'interventions	Indicateurs Objectivement Vérifiables	Sources de données	Hypothèses
Objectif global			
Objectifs spécifiques			
Résultats			
Activités	Moyens	Coûts	

1. Gestion axée sur les résultats et approche du cadre logique

Indicateur d'impact	Indicateur Objectif de l'activité	Source de données	Responsable
Objectif global			
Objectif spécifique			
Résultats			
Activité	Moyens	Outils	

Gestion axée sur les résultats (GAR)

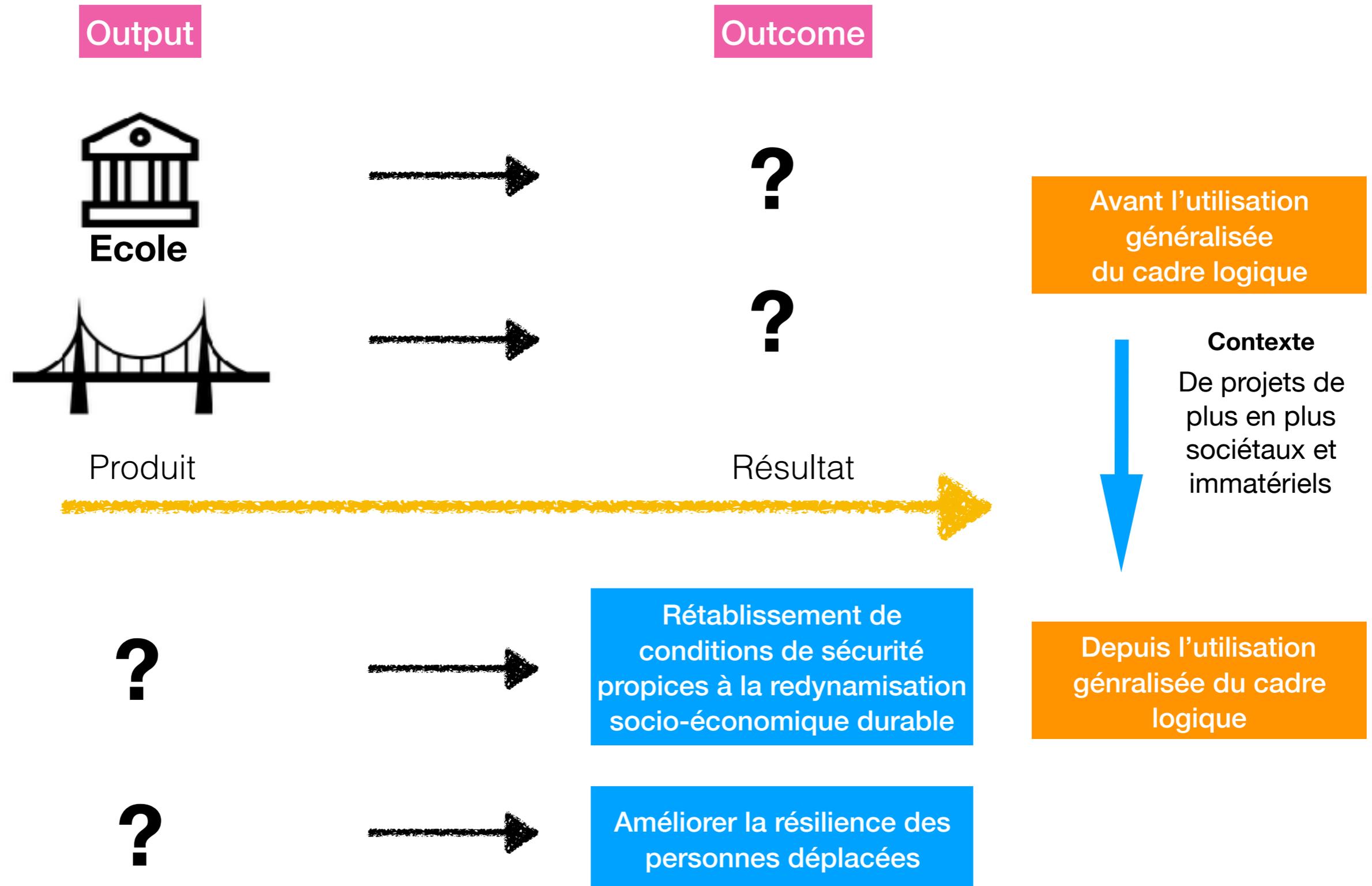
- un outil de planification et de gestion de projet et à ce titre incorpore (ou peut être utilisé comme) un dispositif de suivi et d'évaluation
- attribué à Peter Drucker en 1964 avec l'ouvrage « Managing for results »
- s'intéresse aux résultats réellement atteints et aux effets des projets et programmes

Logique d'intervention	Indicateurs d'atteinte de l'objectif	Source de données	Responsable
Objectif global			
Objectifs spécifiques			
Stratégies			
Activités	Moyens	Outils	

Gestion axée sur les résultats (GAR)

- « *une stratégie ou méthode de gestion appliquée par une organisation pour veiller à ce que ses procédures, produits et services **contribuent à la réalisation de résultats clairement définis.*** » (PNUD)
- “*axer la gestion sur les résultats signifie gérer et mettre en oeuvre l'aide en se **concentrant sur les résultats souhaités** et en utilisant les données disponibles **en vue d'améliorer le processus de décision.***” (Déclaration de Paris, 2005)
- Influence diffuse : différents noms, différentes formes (gestion du cycle de projet, approche du cadre logique...) utilisé dans le domaine de la coopération depuis plus de 30 ans.

Chaine de résultats



Produits

Produits
Equipements
Services

*Résultent de l'action
des projets*

Effets à court et à moyen terme

Résultats obtenus grâce
aux produits et à la
contribution de divers
protagonistes tiers

*Les effets offrent une vision
de ce qui a changé ou va
changer, au cours d'une
période donnée dans le
domaine d'intervention.*

*Ils sont généralement liés aux
changements en matière de
performance des institutions
ou de comportement des
individus ou des groupes.*

Effets à long terme *ou impacts*

*désigne les « grands »
changements qui sont
recherchés et représente
la finalité sous-jacente du
travail sur l'axe
d'intervention et l'objectif
stratégique.*

*Sans une vision claire de ce à
quoi le projet ou le
programme souhaite
parvenir, il est souvent
difficile de définir clairement
les résultats.*

*L'énonciation d'impact
permet d'expliquer pourquoi
le travail réalisé est
important. L'impact peut être
de nature socio-économique,
culturelle, environnementale,
technologique, etc...*

Méthode du cadre logique (Logical Framework Approach)

Logique d'intervention	Indicateurs Ciblés/Non ciblés	Source de vérification	Répondre
Objectif global			
Objectifs spécifiques			
Intervenants			
Activités	Moyens	Outils	

- également un outil de conception et de conduite de projet
- permet de confronter, déjà sur le papier, la cohérence entre les différents niveaux de projets, en prenant comme point de référence son objectif le plus élevé.
- développé en 1969 par le cabinet Practical Concepts Inc pour la coopération américaine (USAID), le cadre logique a été repris depuis lors par la quasi-totalité des organisations et institutions internationales (EuropeAid, GIZ, DFID, DANIDA, JICA, AusAID, ACDI, Banque Mondiale, AFD...)

Méthode du cadre logique (Logical Framework Approach)

Logique d'intervention	Indicateurs Objectivement Vérifiables	Source de vérification	Répondre
Objectif global			
Objectifs spécifiques			
Résultats			
Activités	Moyens	Outils	

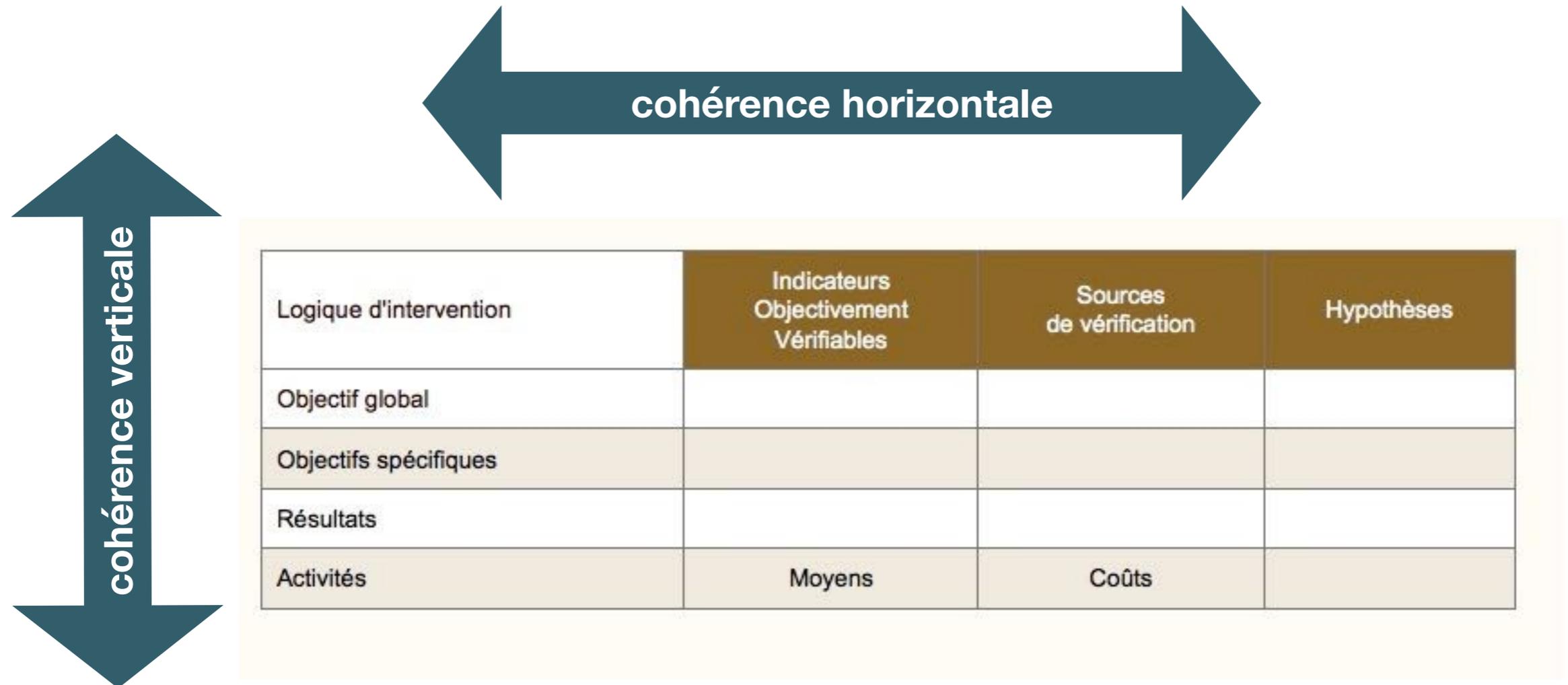
- Utilisation du cadre à l'Agence Française de Développement partir de 2002
- «L'AFD se propose [...]/[...] de généraliser la méthode du cadre logique, largement appliquée par la communauté des bailleurs de fonds. Celle-ci **présente l'avantage d'obliger les concepteurs et évaluateurs de projets et programmes à expliciter les objectifs, en les reliant aux activités financées dans le cadre des projets, et à expliciter les résultats ou impacts attendus en fonction notamment d'indicateurs...** »

Outil : le cadre logique

- Le cadre logique est un document qui synthétise sous forme de tableau (une matrice) toutes les informations clés d'un projet : objectifs, résultats, activités, programmation, ressources
- La méthode du cadre logique est la succession d'étapes et d'analyses qui va permettre l'élaboration progressive de la matrice

Logique d'intervention	Indicateurs Objectivement Vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
Objectif global			
Objectifs spécifiques			
Résultats			
Activités	Moyens	Coûts	

Le cadre logique



A chaque niveau correspondent des indicateurs spécifiques et pour le niveau activité des moyens (ressources) et des coûts.

Logique d'intervention	Indicateurs Objectivement Mesurables	Source de vérification	Hypothèses
Objectif global			
Objectifs spécifiques			
Résultats			
Activités	Moyens	Outils	

De l'analyse à la construction du cadre

1ère colonne: **la logique d'intervention**

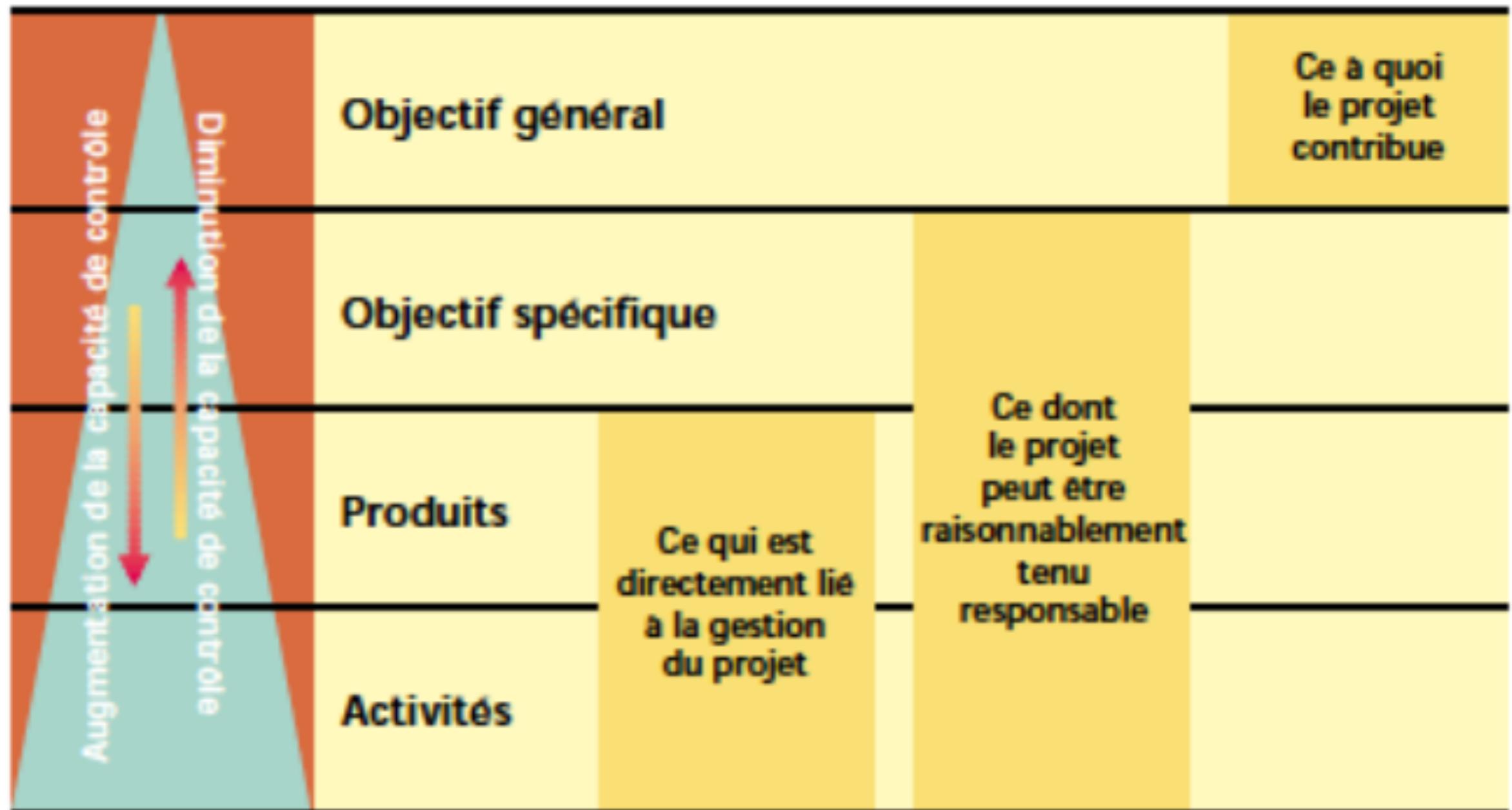
1. **l'objectif global** : à long terme, en quoi le projet aide au développement du pays ?
2. **les objectifs spécifiques** : but du projet, déclinaison de l'objectif à long terme pour des résultats concrets
3. **les résultats** : mesurables, adaptés, réalistes
4. **les activités** : à mettre en oeuvre pour obtenir les résultats

Indicateur	Indicateur	Source	Responsabilité
Objectif global			
Objectif spécifique			
Résultats			
Activités	Moyens	Outils	

Les limites du contrôle et de la responsabilité dans un projet

Degré de contrôle

Responsabilité du projet



Logique d'intervention	Indicateurs Objectivement Vérifiables	Source de vérification	Responsable
Objectif global			
Objectifs spécifiques			
Résultats			
Activités	Moyens	Outils	

Le cadre logique

- Le cadre logique va permettre de répondre aux questions suivantes:
 - **QUI ?** Qui est le public cible ? Quelles sont les parties-prenantes ?
 - **POURQUOI ?** Quels sont les besoins ? Dans quel contexte ? Quels sont les effets attendus ?
 - **QUOI ?** Les activités qui vont permettre de répondre aux besoins.
 - **COMMENT ?** Avec quels moyens ?
 - **QUAND ?** Le programme d'action (chronogramme, diagramme de Gantt, etc.)

Logique d'intervention	Indicateurs de performance clés	Source de données	Régularité
Objectif global			
Objectifs spécifiques			
Résultats			
Activités	Moyens	Outils	

Le cadre logique: caractéristiques et avantages

- aide à définir les objectifs, facilite la conception, améliore l'exécution
- permet de résumer un projet
- implique une uniformisation des documents
- un document dynamique qui s'enrichit à chaque étape de la vie du projet et reflète son évolution
- un support de communication entre les parties prenantes: bénéficiaires, bailleurs, partenaires, gestionnaires du projet

Logique d'intervention	Indicateurs Objectivement Vérifiables	Source de vérification	Répondre
Objectif global			
Objectifs spécifiques			
Stratégies			
Activités	Moyens	Outils	

Les limites du cadre logique

- Moindre intérêt s'il est réalisé à posteriori, pour répondre à une demande de financement
- Le point de départ est la réponse à un problème identifié : ne permet pas d'identifier ou de développer des initiatives porteuses, limite l'innovation
- Oblige une immersion dans le jargon du développement et de maîtriser tableaux et matrice
- Reste rigide
- Indicateurs Objectivement Vérifiables : quantitatifs

Retours d'expérience



Indicateur d'impact	Indicateur d'atteinte de l'objectif	Source de données	Responsable
Objectif global			
Objectif spécifique			
Résultats			
Activités	Moyens	Outils	

Etude de cas : projet de microcrédit

Contexte



- ▶ crise économique, chômage élevé
- ▶ simplification administrative : régime auto-entrepreneur
- ▶ frilosité des banques
- ▶ semble plus facile de créer son entreprise que d'accéder à un emploi salarié
- ▶ engouement pour la microfinance des bailleurs (social + économique)
- ▶ peu de visibilité sur la santé des microprojets financés

Construction du cadre logique : les phases d'analyse

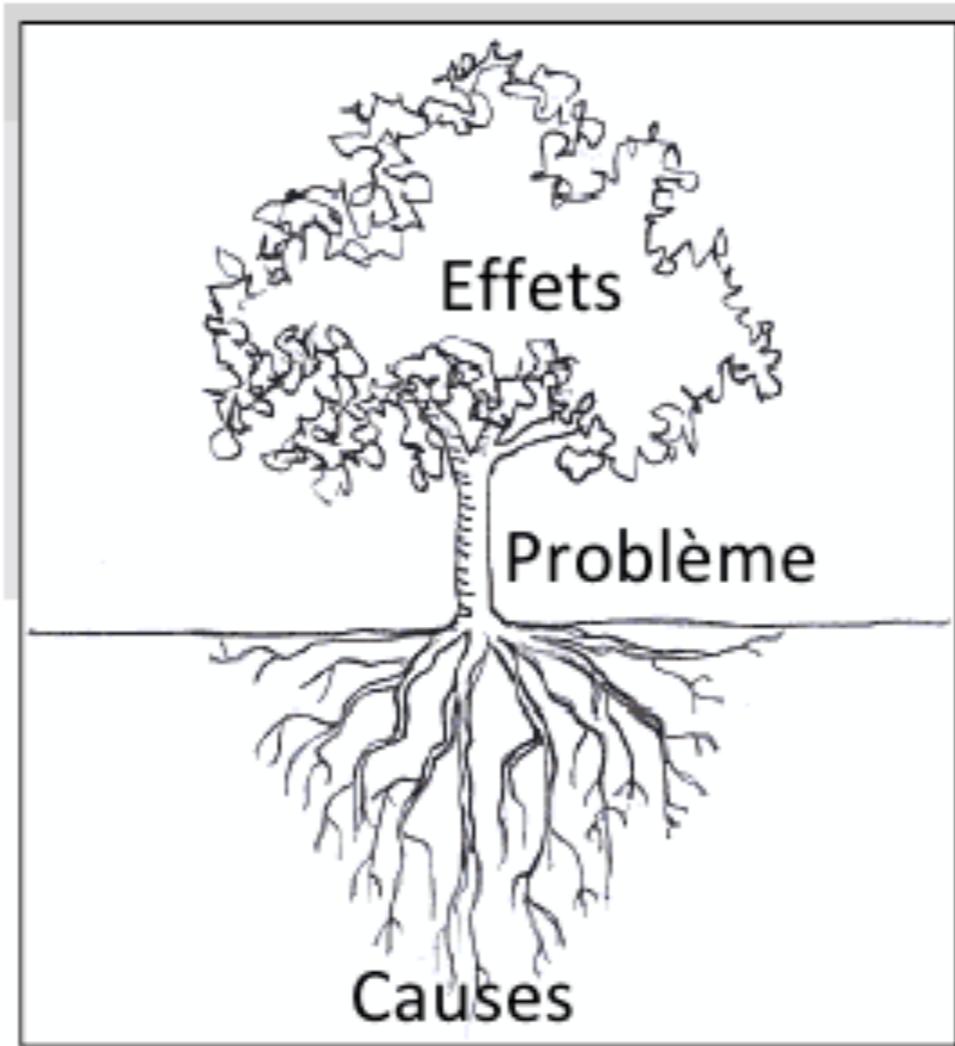
Logique d'intervention	Indicateurs d'atteinte visés	Sources de vérification	Hypothèses
Objectif global			
Objectifs spécifiques			
Stratégies			
Activités	Moyens	Coûts	

- l'analyse des parties prenantes
- l'analyse des problèmes
- l'analyse des solutions/objectifs
- l'analyse des stratégies

Indicateurs	Indicateurs Objectivement Vérifiables	Source de vérification	Responsables
Objectif global			
Objectifs spécifiques			
Stratégies			
Activités	Moyens	Outils	

1. Analyse des problèmes

- identifier les aspects négatifs d'une situation existante
- analyser les relations de cause à effets entre les problèmes
- Questions directrices : quelle est la cause ? quel sont les effets ?



ITC/ILO

Quel problème central ?

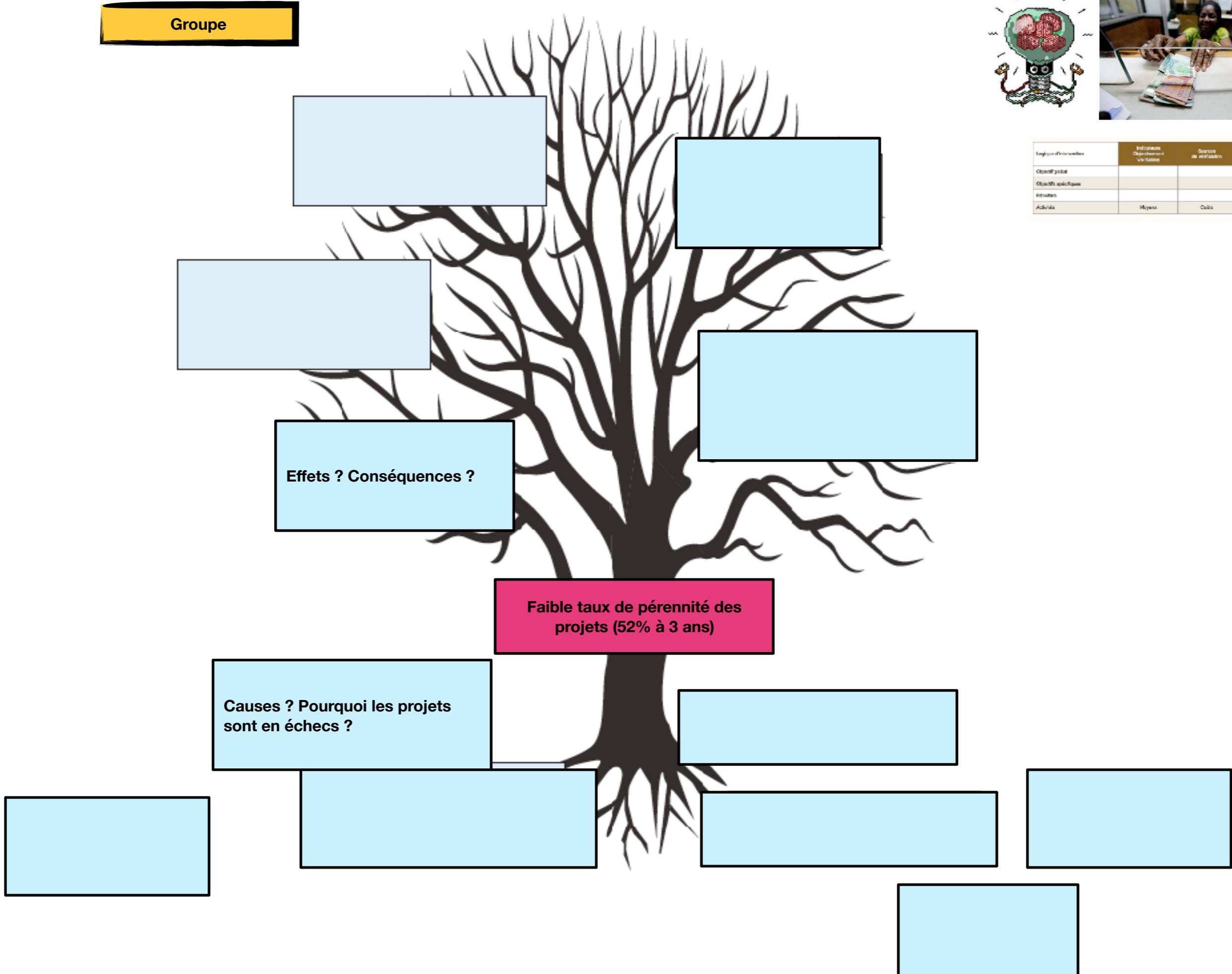


Enjeux/Préoccupations	Indicateurs Objectifs et Vérifiables	Sources de financement	Régulation
Objectif global			
Objectifs spécifiques			
Situations			
Activités	Moyens	Coûts	

- Les porteurs de projets n'ont pas accès au crédit bancaire ?
- Faible pérennité des projets ?



Logique d'intervention	Indicateurs Capacités vulnérables	Sources de financement	Hybridation
Objectif global			
Objectif spécifique			
Stratégies			
Activités	Moyens	Outils	

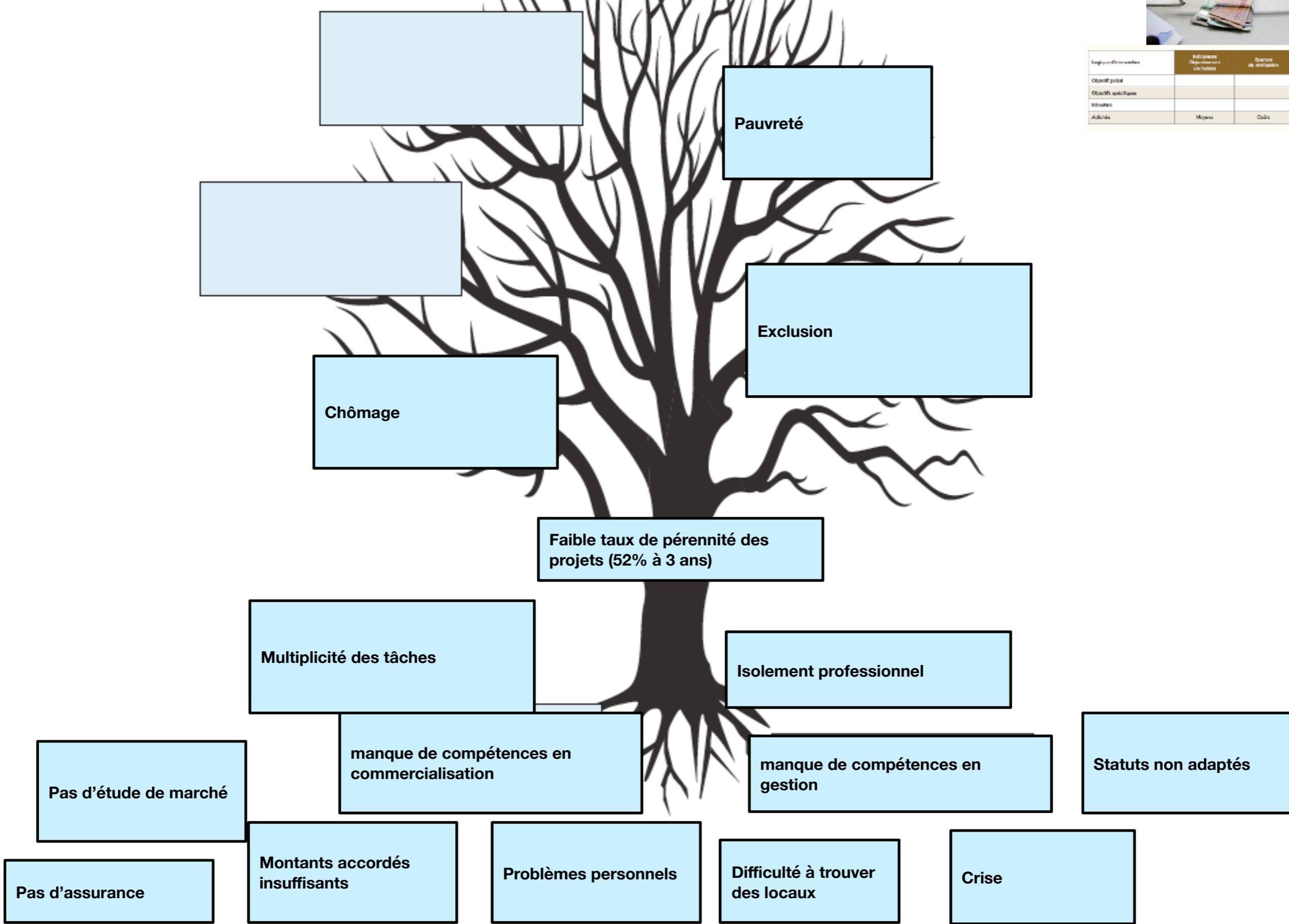


Arbre à problèmes



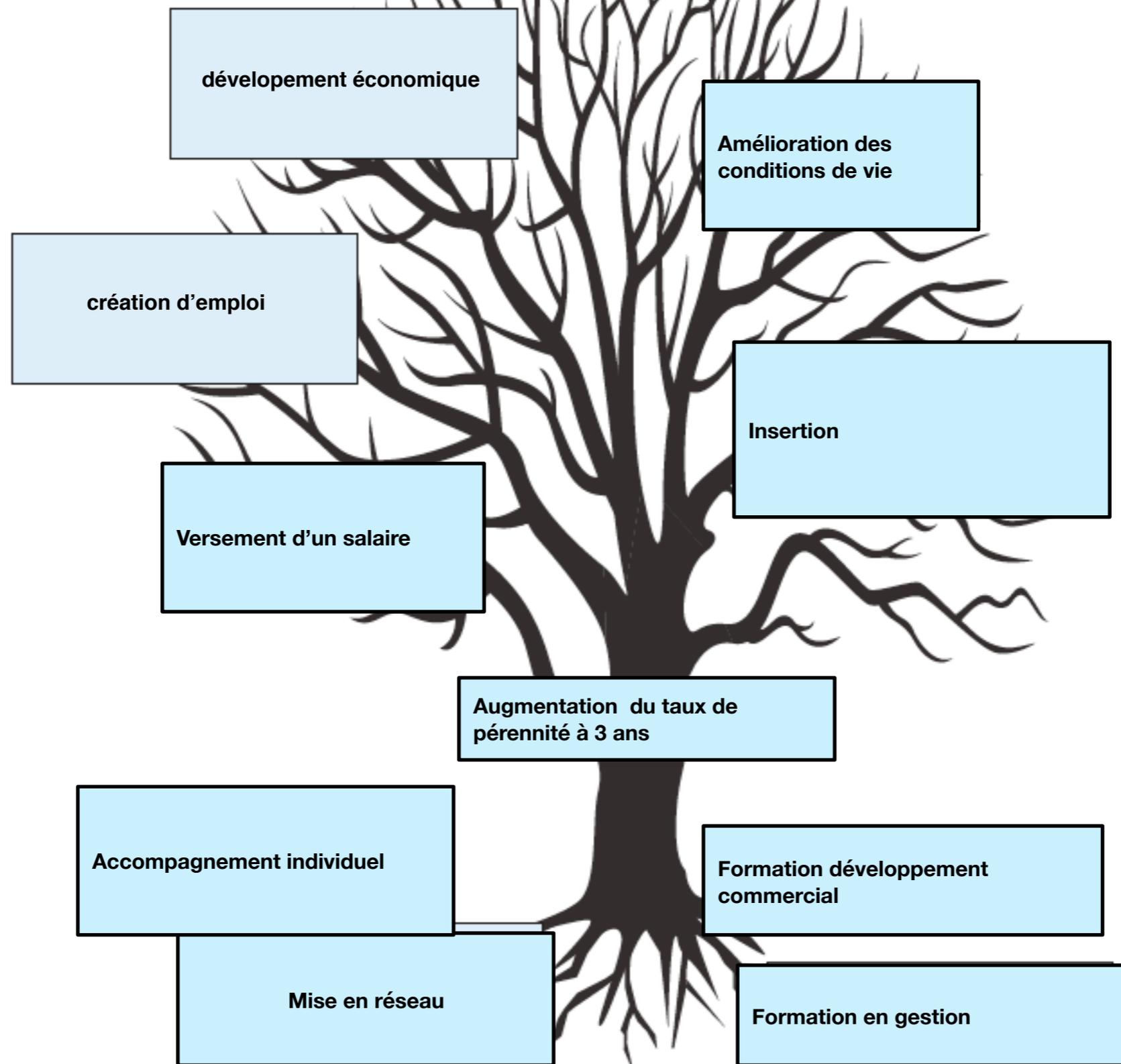
Engagement/Intervention	Indicateurs Objectifs et Résultats	Source de financement	Région
Objectif global			
Objectif spécifique			
Résultats			
Activités	Moyens	Coûts	

Arbre à problèmes



**On se débarrasse de la mauvaise
herbe en s'attaquant aux racines**

Arbre à solutions



Engage d'intervention	Indicateurs Objectifs et Résultats	Source de financement	Régulateur
Objectif global			
Objectif spécifique			
Stratégie			
Activité	Moyens	Coûts	

2. Analyse des solutions

Exploitation	Indicateurs Objectifs et Résultats	Sources de données	Hypothèses
Objectif global			
Objectif spécifique			
Situations			
Activités	Moyens	Outils	

Arbre à solutions/objectifs

- Branches : **objectif global** (les fins)
- Tronc : **objectif spécifique** (objectif central)
- Racines : **résultats et activités** (moyens d'action)

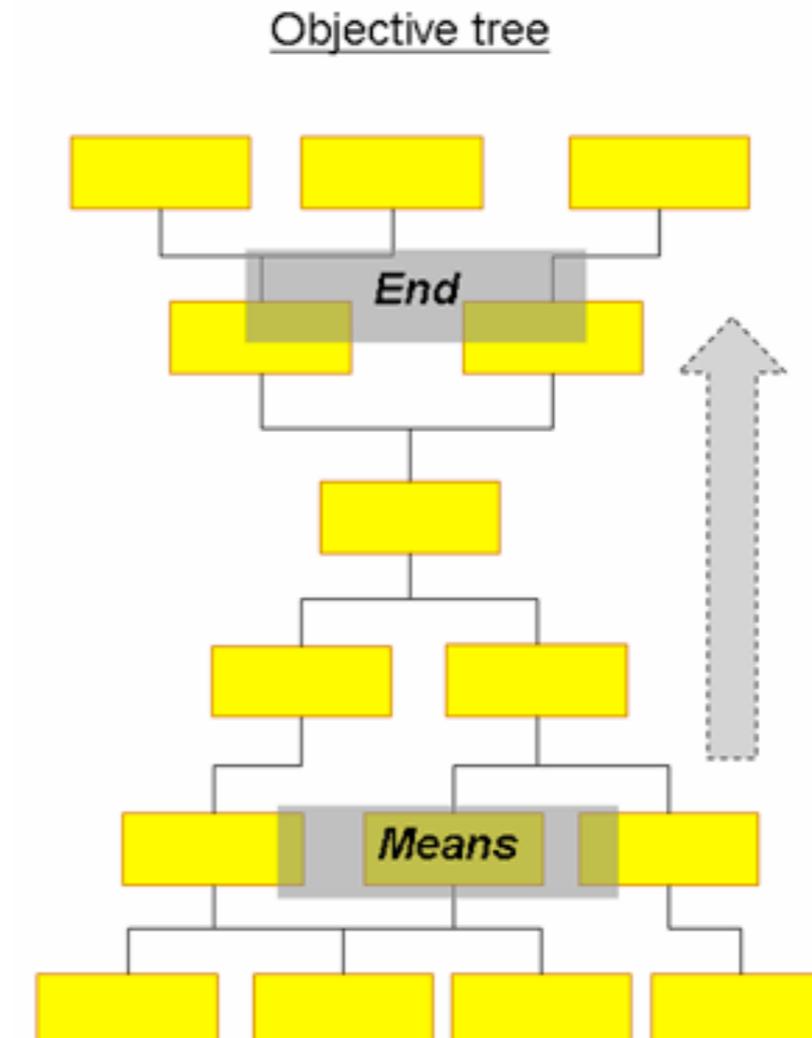


Illustration: SECO (2007)

Étape d'intervention	Indicateurs d'atteinte des résultats	Source de données	Réponse
Objectif global			
Objectif spécifique			
Résultats			
Activités	Moins	Outs	

3. Analyse des stratégies

- Toutes les solutions inscrites dans les racines de l'arbre à solutions sont autant de stratégies potentielles, il reste à définir celles sur lesquelles on veut/peut intervenir pour mener à bien le projet
- Faut-il se limiter à une famille unique de solutions ou entreprendre des activités dans plusieurs familles?
- Opter pour des activités visant chacune des stratégies ou se limiter à une ou deux stratégies déterminées?

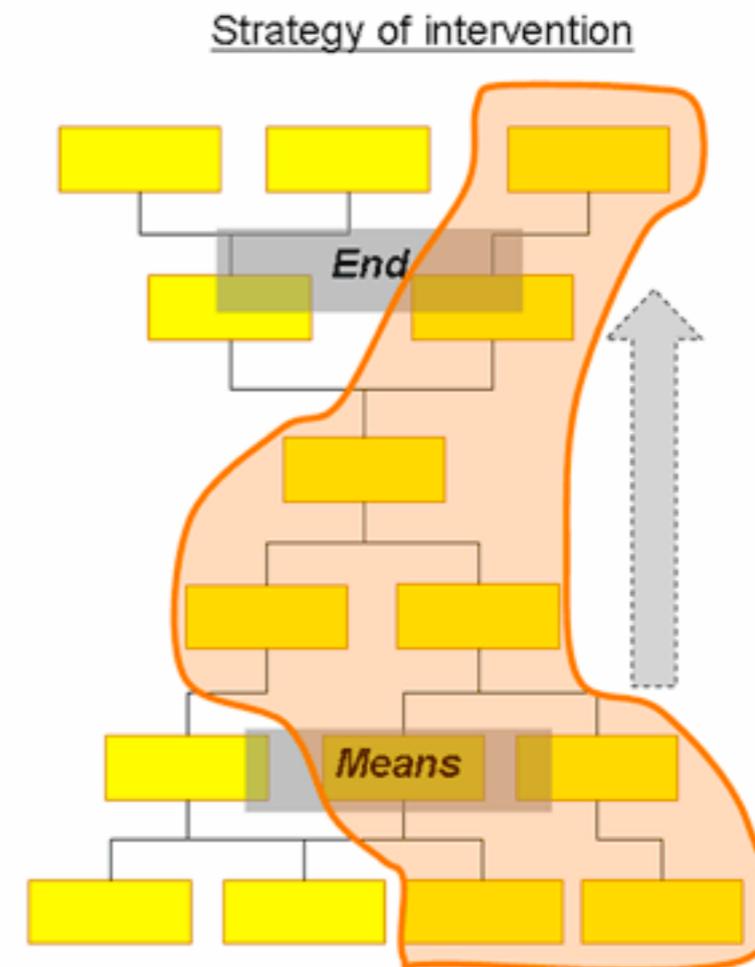
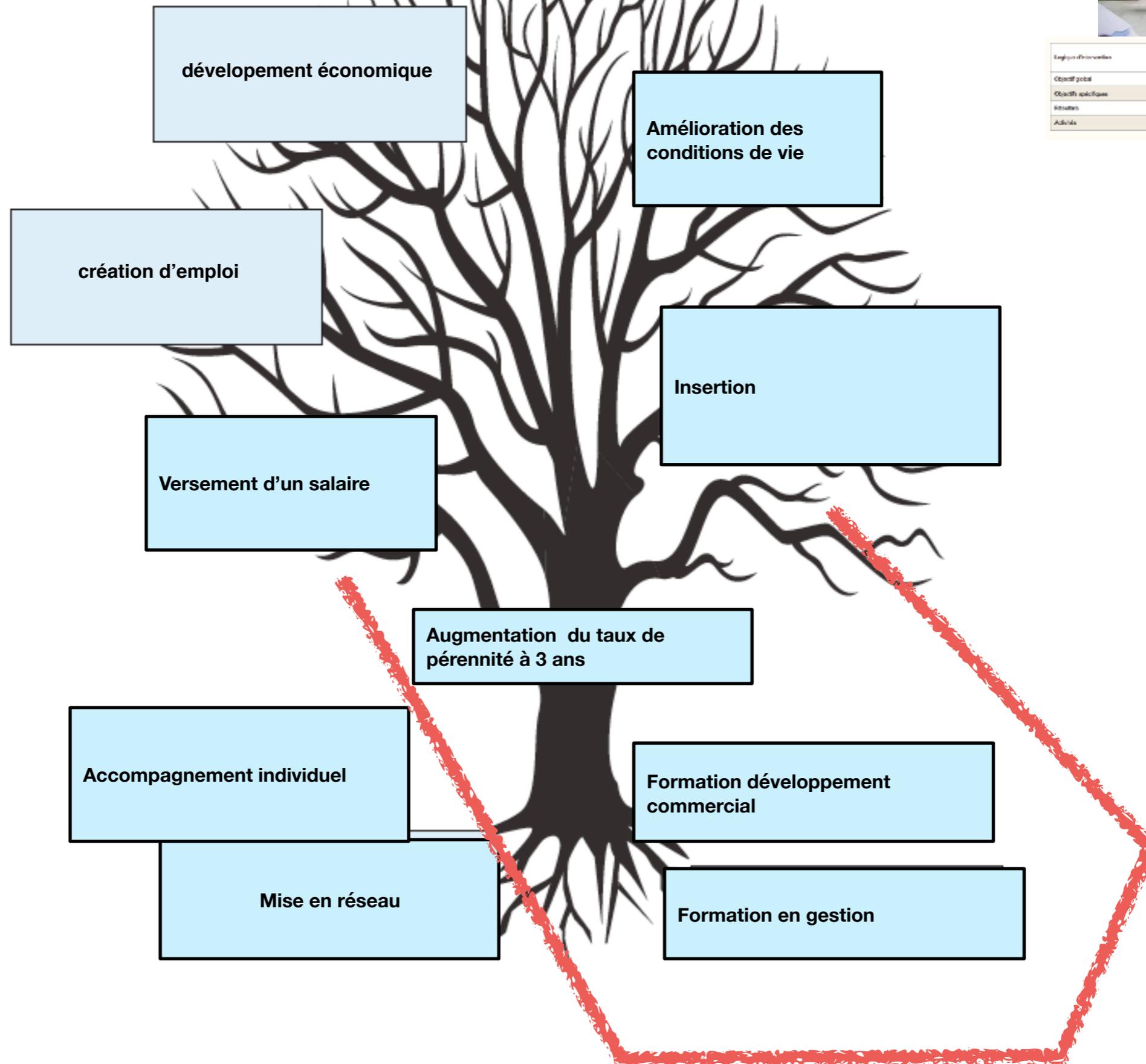


Illustration: SECO (2007)

Arbre à stratégies



Exploitation/Pratiques	Indicateurs Objectifs et Résultats	Source de financement	Région
Objectif global			
Objectifs spécifiques			
Situations			
Activités	Moyens	Coûts	

Colonne vertébrale du cadre : la logique d'intervention

Éléments d'intervention	Indicateurs Objectifs et Résultats	Sources de données	Hypothèses
Objectif global			
Objectif spécifique			
Résultats			
Activités	Moyens	Outils	

A partir de l'arbre à objectif se construit la première colonne du cadre logique:

- les branches deviennent les objectifs globaux
- le tronc devient l'objectif spécifique
- les racines se transforment en résultats et activités

Exemple :



Logique d'intervention	Indicateurs Objectifs et vériables	Source de vérification	Répondant
Objectif global			
Objectif spécifique			
Situations			
Activités	Moyens	Coûts	

Création d'un centre de ressources dédié à l'accompagnement des porteurs de projets

Objectif global : favoriser l'insertion et le développement économique dans les quartiers politiques de la ville



Objectif spécifique : renforcer la pérennité des micro-entreprise financées



Résultat 1 : les porteurs de projets acquièrent des compétences en gestion



Activité 1.1 : organisation d'ateliers de formation à la gestion

Engagements/Interventions	Indicateurs Clés de Performance / Résultats	Sources de données	Hypothèses
Objectif global			
Objectif spécifique			
Résultats			
Activités	Moyens	Outils	

4ème colonne : les hypothèses

- Gestion par les risques
- Quels risques pourraient perturber le chemin tracé dans la première colonne?
- Quels facteurs externes pourraient empêcher la mise en place et le bon déroulement des activités prévues? Que les activités ne conduisent pas aux résultats escomptés? Que les résultats ne contribuent pas à l'atteinte des objectifs?
- Comment modifier l'intervention pour écarter le risque détecté ?
- Indiquer uniquement les risques sur lesquels vous n'avez pas prise

Éléments d'intervention	Indicateurs d'évaluation	Sources de données	Hypothèses
Objectif global			
Objectif spécifique			
Résultats			
Activités	Moyens	Outils	

4ème colonne : les hypothèses

- conditionalité entre ressources et résultats
- les risques sont les facteurs qui peuvent échapper au contrôle des partenaires chargés de la mise en œuvre
- exemple : « *pas de réduction des dépenses publiques dans le domaine de l'éducation* »
- « *motivation des professeurs* »
- les hypothèses spécifient les conditions qui doivent être remplies pour que le projet puisse enregistrer la performance attendue

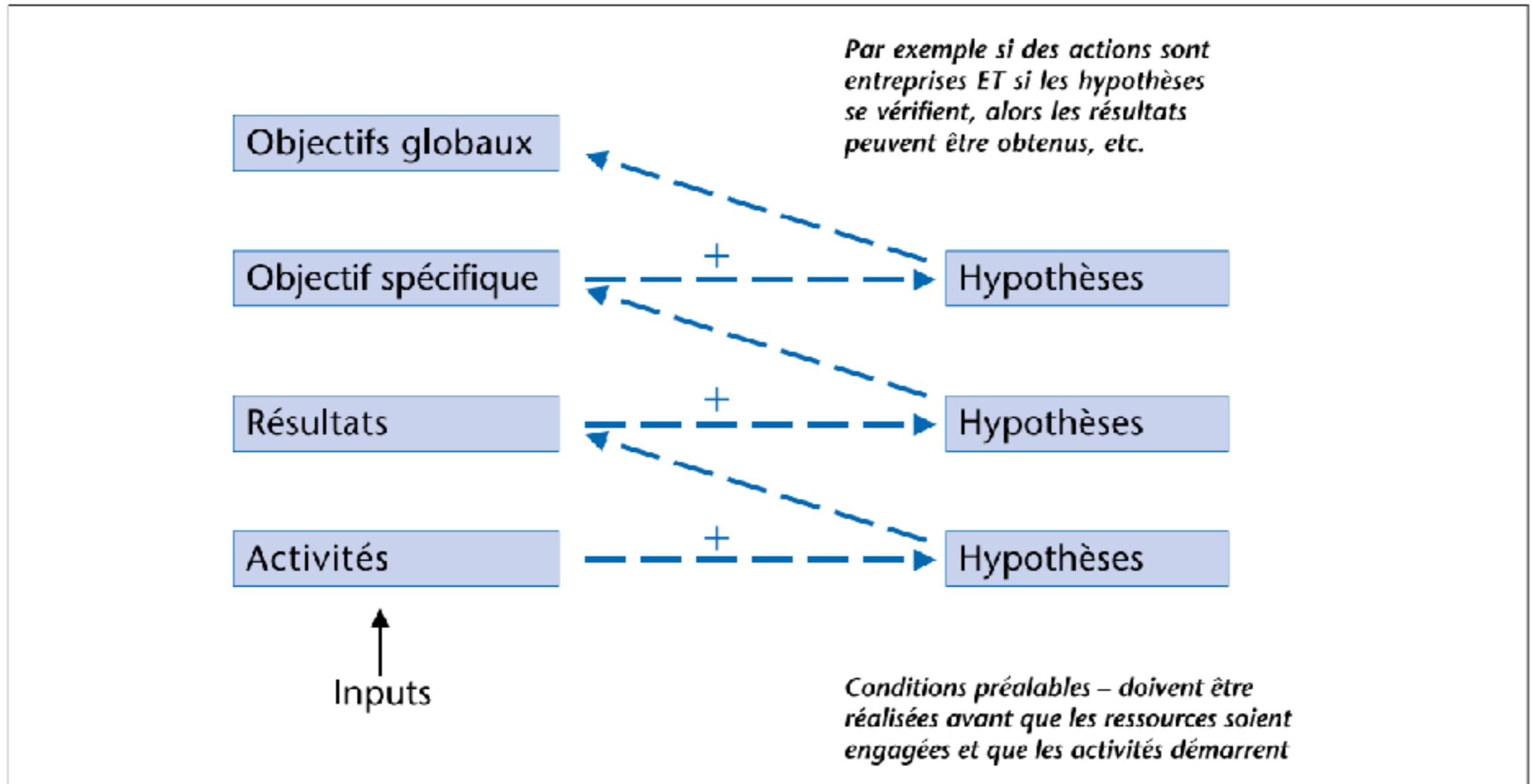


Grève des transports,
pénurie d'essence,
mouvement social... était-
ce anticipable, prévisible ?



Crash aérien : RD Congo. Certaines organisations interdisent à leur personnel d'utiliser les compagnies aériennes locales. Le risque de crash aérien est écarté. Les répercussions sont nombreuses sur le projet (calendrier, couverture, budget, etc.) qui doit être redéfini en conséquence.

Relation entre les hypothèses et la chaîne logique



Indicateur	Indicateur	Source de données	Prévisions
Objectif global			
Objectif spécifique			
Statut			
Activité	Moyen	Outils	

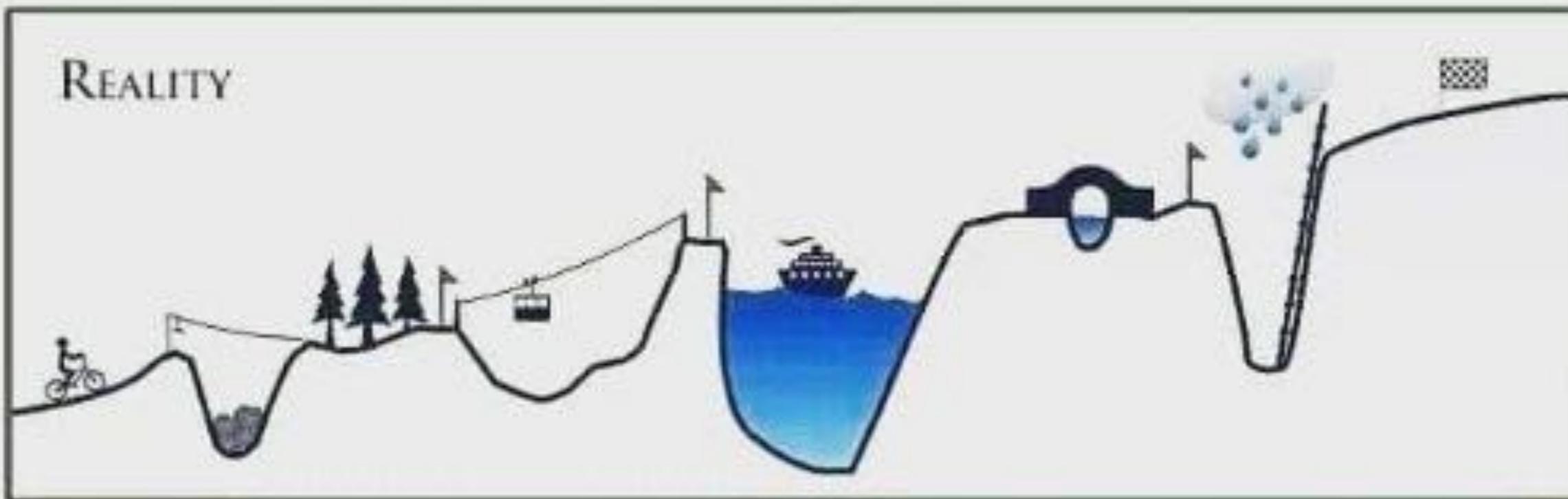
Désolée, je suis en retard, ma vieille mère est tombée malade, impossible de trouver un avion, ici les routes étaient bloquées par l'inondation et, pour tout arranger, j'ai un pneu à plat. Bon, pouvez-vous m'expliquer pourquoi vous n'avez pas atteint tous les résultats fixés lors de la conception du projet ?



YOUR PLAN



REALITY



Éléments d'intervention	Indicateurs Opérationnels Vérifiables	Source de données	Horizon
Objectif global			
Objectif spécifique			
Stratégie			
Activités	Moyens	Coûts	

Caricature du cadre logique

une ***histoire technocratique*** :

« Si les gentils acteurs d'un projet se voient attribuer certains moyens, qu'ils utiliseront frugalement et dont ils rendront fidèlement compte, ils mettront en œuvre des activités utiles et nécessaires, qui permettront d'atteindre des objectifs vérifiables et bénéfiques, au service d'une juste cause, sauf si de méchants acteurs extérieurs ne font pas ce qu'ils ont promis de faire. »

Planification, gestion et politique dans l'aide au développement : le cadre logique, outil logique, outil et miroir des développeurs - François Giovalucchi et Jean-Pierre Olivier de Sardan -Revue Tiers Monde, 2009

Logique d'intervention	Indicateurs d'objectifs et de résultats	Sources de données	Hypothèses
Objectif global			
Objectif spécifique			
Stratégie			
Activités	Moyens	Outils	

Critiques du cadre logique

- « vision technique et dépolitisée, sans références aux arènes locales, aux dynamiques en cours, aux jeux d'acteurs existants »
- « il suffirait de dérouler mécaniquement les actions prévues pour obtenir les résultats attendus oubliant qu'une intervention induit des interactions permanentes entre les espaces locaux et l'intervention »
- « pas de temps est incompatible avec les objectifs poursuivis » (phases trop courtes, changement de priorités des bailleurs)
- « tyrannie du cadre logique et bureaucratisation de la mise en oeuvre »

Analyser, suivre et évaluer sa contribution au changement social
Philippe Lavigne Delville, séminaire AFD-F3E, 2014

Retours d'expérience



Objets d'intérêt	Indicateurs Objectivement Mesurables	Sources de données	Hypothèses
Objet total			
Objets spécifiques			
Stratégies			
Acteurs	Moyens	Outils	

Plan d'action
page 9

Les alternatives au cadre logique

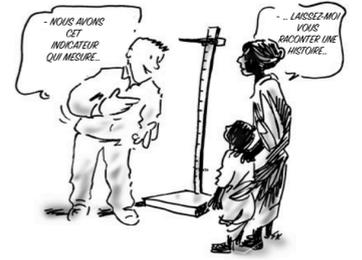
- Les approches orientées **changement**
 - Le changement le plus significatif (2004)
 - La cartographie des incidences (2000)

2. Méthode du changement le plus significatif



Méthode du changement le plus significatif

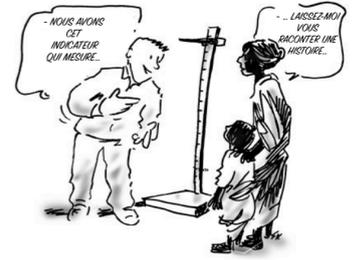
(Rick Davies)



- méthode qualitative et participative, de faible coût, **sans indicateurs**
- recueil d'histoires relatives à des changements intervenus dans la vie des usagers depuis le démarrage du projet (story telling, témoignage...)
- «A votre avis, quel a été le **changement** le plus significatif au cours des derniers mois?»
- « **Pourquoi ?** » (en quoi est-il plus significatif ?)
- sélection des changements les plus significatifs
- analyse des effets positifs ou négatif, de leur répliquabilité...

Méthode du changement le plus significatif

(Rick Davies)



- identification de changements non attendus
- permet une hiérarchisation et un jugement de valeur sur les changements
- transversal à travers les cultures (raconter une histoire)
- pas de besoin de compétences particulières, de formation S&E
- favorise l'analyse : les participants doivent justifier pourquoi ils pensent qu'un changement est plus remarquable qu'un autre
- permet de suivre et évaluer des initiatives partant de la base, sans résultats prédéfinis (sans analyse possible des écarts)

Dans quel contexte ?



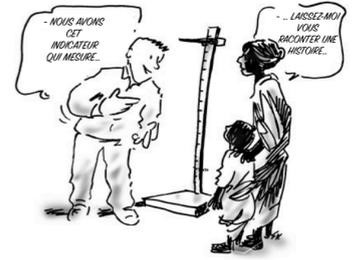
- des programmes complexes aux résultats incertains, inattendus,
 - axés sur le changement social
 - aux valeurs participatives
 - peu adaptés aux outils de suivi quantitatifs
 - en complément d'autres outils

CPS : les étapes



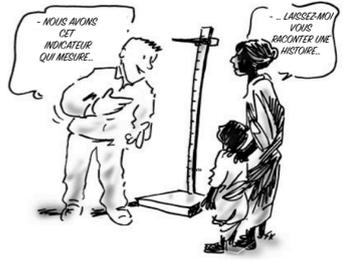
- Etape 1 : poser les fondations : identifier des relais et se familiariser avec l'approche.
- Etape 2 : identifier les domaines de changement
- Etape 3 : définir la fréquence de collecte des histoires
- **Etape 4 : collecte des histoires de CPS**
- **Etape 5 : sélection des histoires les plus « significatives »**
- Etape 6 : retour régulier d'information concernant les histoires sélectionnées
- Etape 7 : vérification des histoires
- Etape 8 : quantification
- Etape 9 : analyse secondaire et méta-monitoring
- Etape 10 : révision du système

Etape 1 : identifier des relais et organiser un pilote



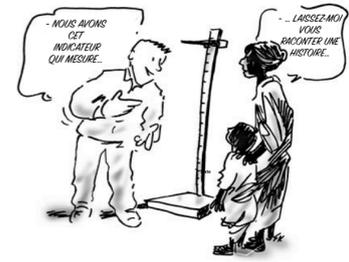
- Comment débiter et susciter l'intérêt ?
- **Métaphore d'un voyage** : au retour d'un voyage, on ne lisse pas l'information, on va surtout se souvenir des meilleurs et des moins bons moments
- **Métaphore du rédacteur en chef** : comment hiérarchiser l'information ? Que mettre en première page ?

Etape 2 : identifier des domaines de changement



- optionnel : les domaines sont prédéfinis ou non
- exemple de domaines : santé, éducation, pouvoir d'achat, relations hommes/femmes, etc.)
- si prédéfinis alors toujours laisser une porte ouverte : « autre domaine »
- centrés sur la personne mais possibilité d' « ouvrir » à d'autres domaines : partenariat, vie de la communauté, etc.)

Etape 3 : définir la fréquence de collecte



- de bimensuelle à annuelle
- en règle générale : 3 mois
- possible de réduire la fréquence au fur à mesure, beaucoup d'histoires au démarrage car les gens vont puiser dans leurs souvenirs puis la matière se rarifie
- en fonction du temps disponible

Etape 4 : collecte des histoires - une question modulable



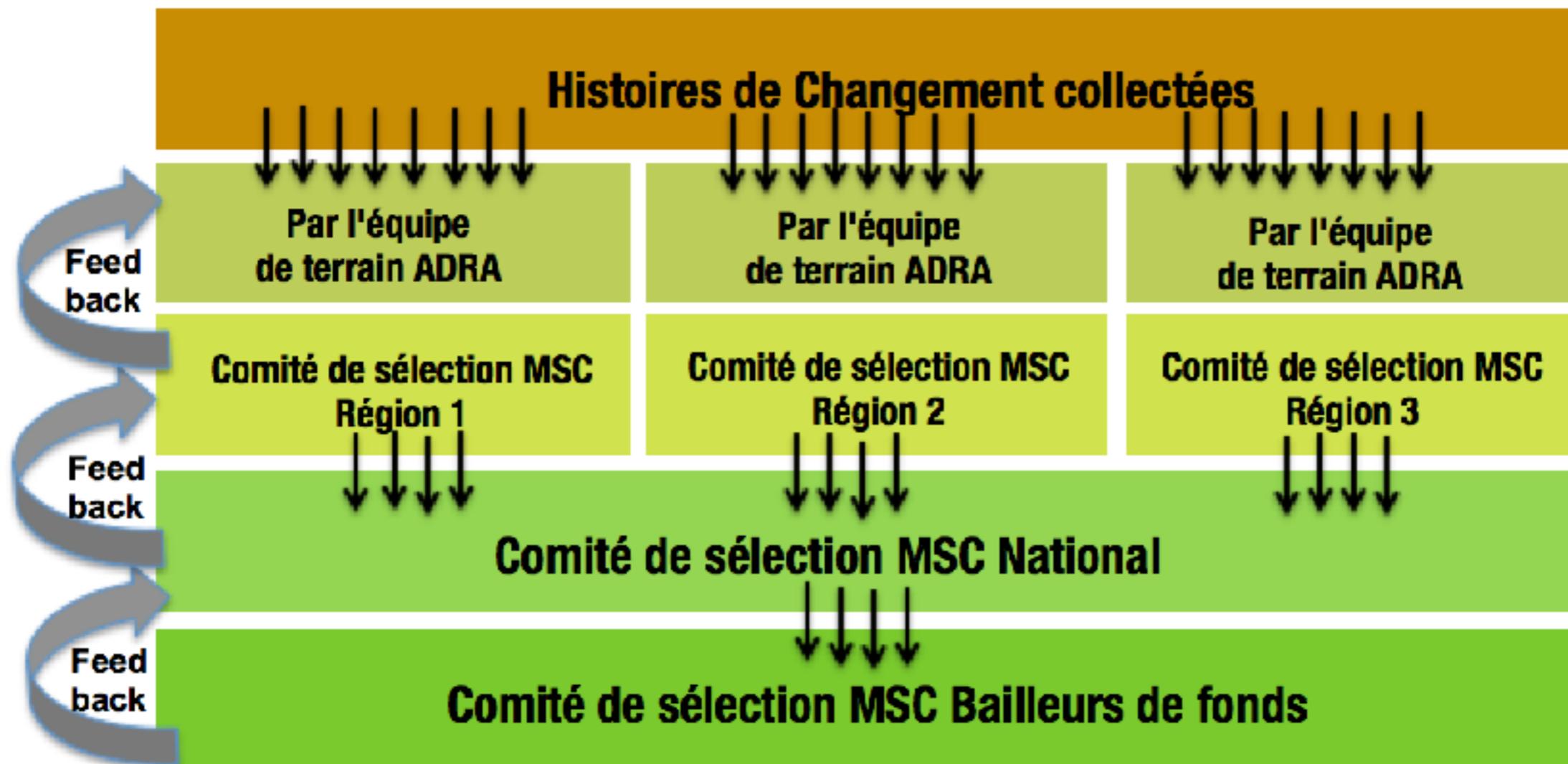
1. « **En passant en revue les événements du mois passé...** » se réfère à une période de temps bien définie.
2. « **... quel a été, d'après vous...** » : une demande aux participants d'exercer leur propre jugement.
3. « **... le changement...** » : demande explicite d'être sélectifs, de retranscrire des changements uniquement plutôt que des aspects statiques ou des aspects déjà présents lors de la dernière période de retranscription
4. « **... le plus significatif...** » demande aux participants d'être sélectifs, de ne pas tout commenter mais de se concentrer sur un aspect principal
5. « **...concernant la qualité de vie des gens...** » : encore plus sélectif - demande un changement concernant la qualité de vie - peut s'ajuster à d'autres domaines
6. « **... de cette communauté ?** » : ajoute une délimitation supplémentaire - peut également être ajustée



Etape 4 : collecte des histoires de CPS

- **Qui rapporte les histoires ? Comment sont-elles collectées ?**
 - les équipes remontent des histoires vécues ou entendues sur le terrain (non sollicitées)
 - entretiens semi-directifs auprès des bénéficiaires
 - focus group de bénéficiaires
 - questionnaires auto-administrés
- **Transcription de l'histoire**
 - garder l'histoire la plus brute possible, narration chronologique
 - longueur de l'histoire : libre (en moyenne une page par histoire)
 - option : donner un titre à l'histoire
- **Support**
 1. Données contextuelles (date, lieu, enquêteur, narrateur, etc.)
 2. Histoire
 3. Pourquoi ? (l'importance au yeux du narrateur des éléments fournis)

Etape 5 : sélection des histoires les plus significatives



Etape 5 : sélection des histoires les plus significatives

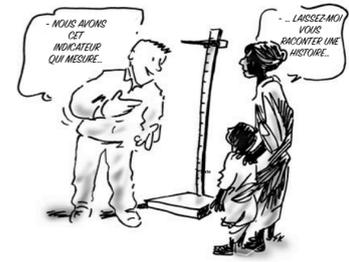


- **Quelle mode de prise de décision ?**

- vote à main levé
- note
- note avant la réunion + vote
- vote à bulletin secret

- **Quel dispositif de sélection par les pairs ?**

- L'ultime étape de sélection peut par exemple intégrer un panel avec l'ensemble des parties prenantes



Etape 6 : retour d'information

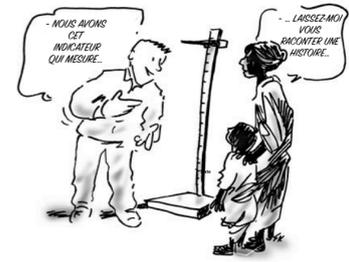
- processus de redescende d'information jusqu'aux narrateurs
- quelles histoires ont-été choisies ?
- avec quelle méthode de sélection ?
- comprendre ce qui est valorisé par des pairs (ou d'autres échelons) peut être source de réflexion pour les participants lors de la collecte suivante
- source de motivation : montre l'utilisation faite de la collecte d'histoires
- par mail, réunion, magazine de commutation interne



Etape 7 : vérification des histoires

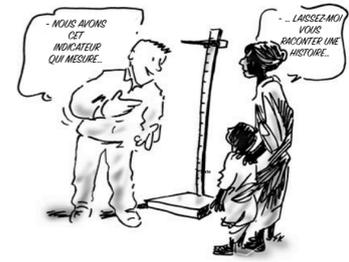
- étape optionnelle
- possibilité de creuser certains aspects
- éclairer certains aspects contextuels pour des personnes tierces
- l'histoire demande un suivi propre
- peut se révéler utile avant :
 - de prendre une décision stratégique, constat de l'histoire elle-même
 - de diffuser l'histoire en externe

Etape 8 : quantification



Extraire de cette approche avant tout qualitative des éléments également quantitatifs :

1. **Au sein même de l'histoire** figure des éléments chiffrés : nombre de participants, etc.
2. **Rechercher des occurrences** (correspond à la création d'un nouvel indicateur classique) : par exemple l'élément significatif d'une histoire concerne l'achat pour la première fois d'un terrain en nom propre pour une femme - on recherchera ensuite le nombre d'occurrence sur l'ensemble du programme : nombre de femmes participantes ayant acheté un terrain en nom propre



Etape 9 : analyse secondaire et méta-suivi

- 2 niveaux d'approfondissement statistique supplémentaires :
- se réalise sur l'ensemble des histoires et non pas uniquement celles sélectionnées
- nécessite un archivage : base de données avec numéro de série de l'histoire, date, narrateur, etc.
- approche le domaine de la recherche, nécessite des compétences complémentaires

1. **méta suivi** (approfondissement thématique, par domaine de changement)

- nombre d'histoires recueillies et évolution dans le temps
- représentativité des narrateurs
- représentativité des histoires sélectionnées
- Suivi des histoires (les histoires ont-elles générées des recommandations, les recommandations ont-elles été suivies, etc.)



Etape 9 : analyse secondaire et méta-suivi

2. analyse secondaire (sur l'ensemble des histoires, 1 fois par an)

- codage thématique (proportion de chaque domaine)
- effets positifs versus négatifs
- histoires sélectionnées vs non sélectionnées (que peut-on en apprendre ?
quelles caractéristiques émergent des unes ou des autres ?)
- représentativité des groupes de bénéficiaires (des profils exclus, n'apparaissant jamais dans les histoires ?)
- à quel moment du programme interviennent les changements ?



Etape 10 : révision du système

Une méthode totalement modulable

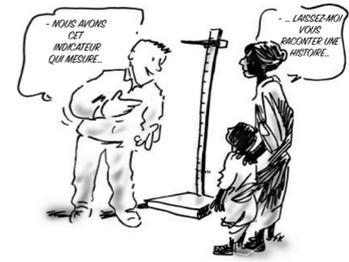
- modification des domaines ou des noms de domaine ?
- modification de la fréquence de collecte ?
- modification des participants ou du parcours du processus de sélection ?
- modification du mode de sélection ?



Les difficultés rencontrées par les participants

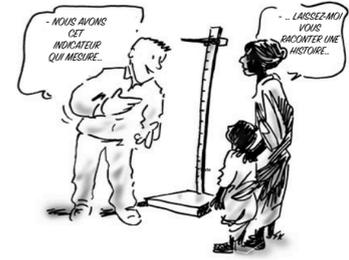
- Incompréhension de la question (significatif par rapport à quoi ?)
 - reformuler
 - décliner en sous questions
 - par rapport aux objectifs
- Nous n'avons rien à dire puisque rien n'a changé...
 - Héraclite : « *on se baigne jamais deux fois dans la même rivière...* »
- Pourquoi ne choisir qu'une seule histoire ?
 - stimuler le débat
- Chronophage
 - limiter à 2 heures par séance, cadrer les procédures
 - embaucher des modérateurs
 - réduire la fréquence de collecte (1 fois par trimestre ?)

Liens et complémentarité avec un dispositif classique de suivi et d'évaluation



- ne se substitue pas à des indicateurs quantitatifs mais est complémentaire
- permet de capturer des détails plus fins, reflète des changements sur le terrain mais aussi dans la perception de ce qui fait sens
- contrairement à des indicateurs classiques :
 - les points d'intérêts évoluent dans le temps
 - les points d'intérêts sont choisis localement
- interroge la temporalité : permet de confronter la cohérence de la chaîne de résultats
 - ▶ l'impact arrive-t-il vraiment au moment où cela avait été anticipé ?

Validité de la méthode



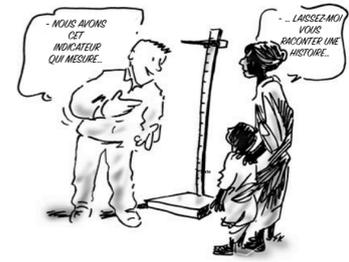
Validité de l'échantillon :

- **échantillonnage dirigé** : choisi non pas de manière aléatoire mais sélection volontaire des histoires les plus extrêmes

Patton : « ... dans de nombreux cas, on peut apprendre davantage en étudiant profondément les cas extrêmes ou inhabituels qu'on ne peut apprendre à partir des représentations statistiques de ce à quoi ressemble le cas moyen ». Patton, M. Q. (1990). Qualitative evaluation and research methods. Newbury Park: Sage

- nécessité de combiner les approches

Les biais



- **tendance à mettre en avant des histoires de succès plutôt que des échecs**

- indique néanmoins le potentiel du projet et les conditions qui favorisent le succès
- possibilité d'insérer les échecs ou effets négatif comme un domaine spécifique

- **subjectivité du processus de sélection**

- subjectif par nature puisqu'il reflète les valeurs des membres des comités
- nécessite un suivi et analyse de la représentativité des membres de comité
- subjectivité néanmoins documentée, disponible pour analyse via la 2ème question : pourquoi ?

- **le processus de sélection étouffe les voix minoritaires**

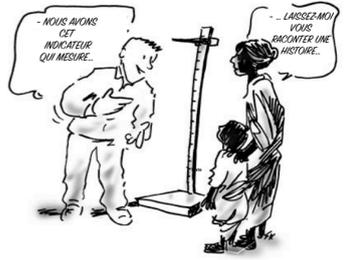
A votre avis, quel a été le changement le plus significatif suite à votre implication auprès d'Osi Tanata (les gardiens de la terre) ?

Oxfam, Papouasie-Nouvelle-Guinée.

« Après la formation, je suis retourné au village et j'ai mobilisé mes proches autour d'un projet de maraichage bio. Nous n'avons aucune source de financement, uniquement les nouvelles compétences acquises durant la formation avec Osi Tanata... »

Je suis très reconnaissant de cet apprentissage que j'utilise au quotidien. Nous vendons également d'autres produits issus de la ferme coopérative. Nous avons généré suffisamment de profits pour acheter des vêtements et autres produits du quotidien. Une partie est économisée pour investir dans une boutique en dur. »

Pourquoi ?



« Ce qui me paraît décisif, c'est qu'auparavant je n'avais aucune idée de comment mettre en oeuvre un projet. Et maintenant, je possède ma propre activité, et des moyens pour faire vivre ma famille. »

Répondant : Sébastien Kakau

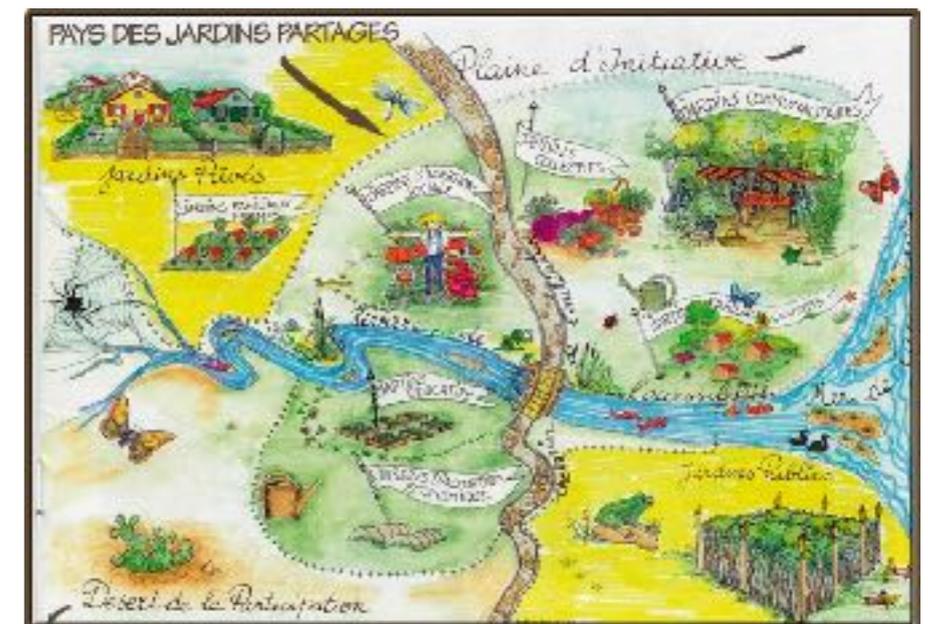
A quel moment est intervenu le changement ? Après 1 an

Le jardin enchanté

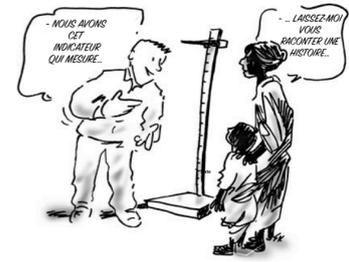


« Dans un coin de la cour de l'école, une parcelle de terre était un peu à l'abandon. Personne n'avait le temps de s'en occuper. Les enfants, en lien avec les volontaires, ont eu l'idée d'y faire pousser des légumes et des fleurs. Après quelques séances de nettoyage, préparation de la terre et ateliers semis, les graines ont germé et tout a commencé à pousser sous les soins des enfants et des volontaires. Le jardin a éclos pour le bonheur des enfants qui ont pu accroître leurs connaissances en botanique. »

Guillemette, coordinatrice d'équipe,
antenne Isère, Unis-Cité



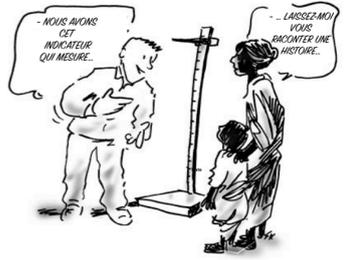
Pourquoi ?



« le plus représentatif des multiples facettes du programme, le plus symbolique et le plus visible... »

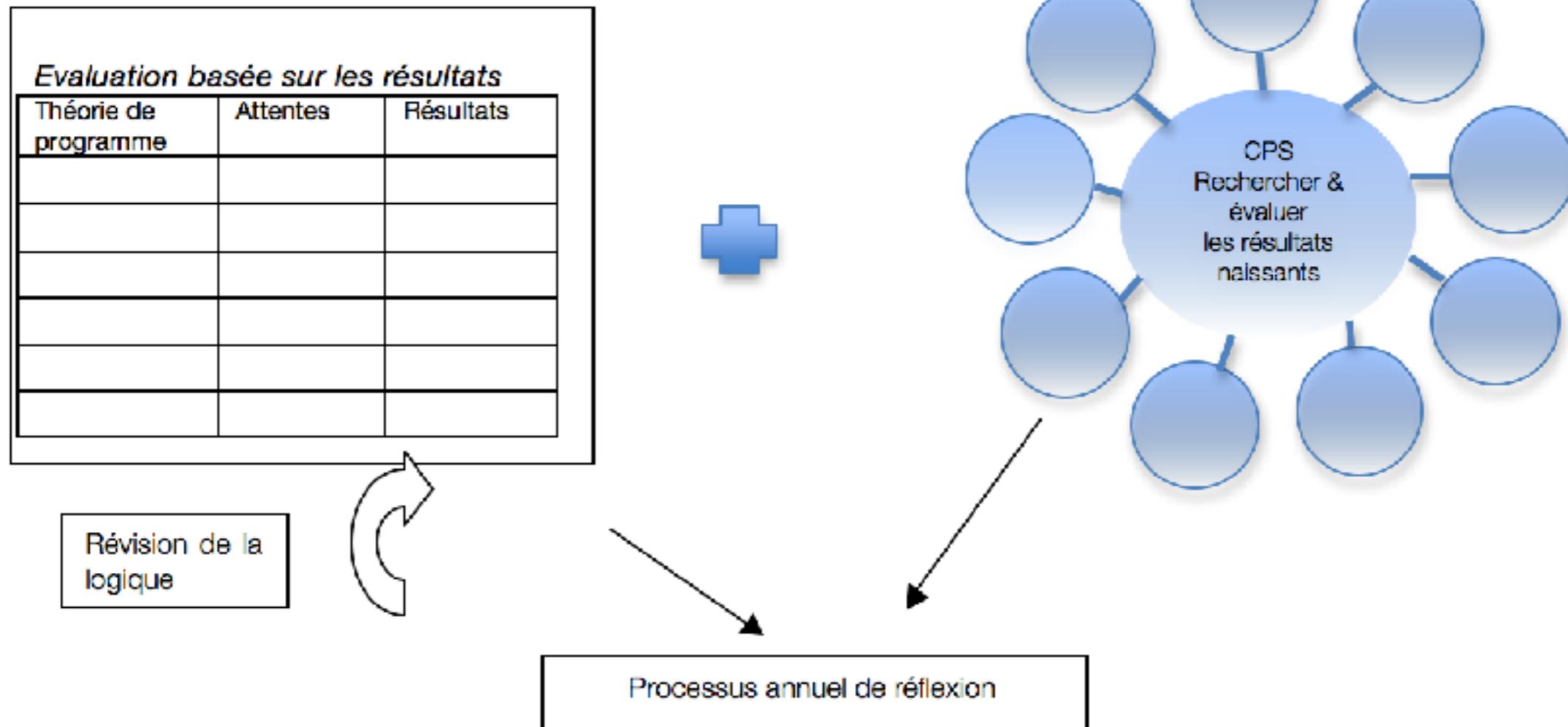
- travail de groupe et cohésion des enfants entre eux, avec les adultes et les volontaires
- apprentissage non formels : botanique
- le « fruit » de l'effort est visible et concret
- cycle : nettoyage, préparation, semis, récolte...
- joyeux et convivial
- touche ou implique l'ensemble des acteurs (les enfants ramènent quelques fruits et légumes à la maison, des parents viennent donner un coup de main...)
- alimentation saine
- environnement

Comment orienter ou adapter la méthode ?



- Ajouter une section « recommandation » ou travailler sur des liens favorisant l'apprentissage rapide - la modification ou réorientation de composantes du programme
- Collecter des histoires auprès de personnes exclues ou étant sorties de l'action afin d'obtenir une vision plus exhaustive
- Réinventer le parcours de sélection des histoires lorsque le mode d'organisation n'est pas hiérarchique

Quel lien avec le modèle logique ?



Changement le plus significatif



Plan d'action page 9

3. Cartographie des incidences



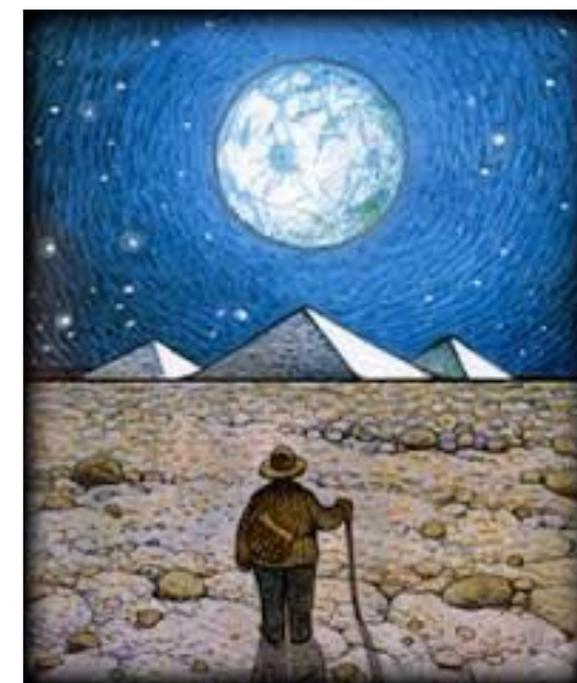


"Quand on voyage vers un objectif, il est très important de prêter attention au chemin. C'est toujours le chemin qui nous enseigne la meilleure façon d'y parvenir, et il nous enrichit à mesure que nous le parcourons. » Paulo COELHO

« il est aussi important et vital de demeurer attentif tout au long du périple que d'atteindre sa destination. » Michael Quinn Patton

« la carte, ce n'est pas le territoire »

...mais sans carte, on risque de se perdre, de ne pas arriver où on le souhaitait, de ne pas même savoir revenir à son point de départ...



Cartographie des incidences



- initiée sur des services sociaux aux Etats-Unis puis adaptée au développement en 2000 par le CRDI
- le développement est issu en grande partie de **changements de comportement**
- l'impact est difficile à mesurer : des événements multiples et non-linéaires mènent au changement
- «[incidence](#)» préféré à «[impact](#)» fait référence aux modifications des comportements, des relations et des activités ou encore des actes des personnes, groupes ou organisations avec lesquels les responsables du programme ont des contacts directs
- Réflexion sur la vision : « Quelle serait la situation idéale ? Comment pourrait-on y parvenir ? »
- Elaboration de marqueurs de progrès en fonction de partenaires limitrophes

Les changements de comportement au centre de la méthode :
le focus n'est plus sur le programme mais sur les acteurs



Exemple

Programme d'assainissement de l'eau

S&E « classique »

Cartographie des incidences

Nombre de filtres installés

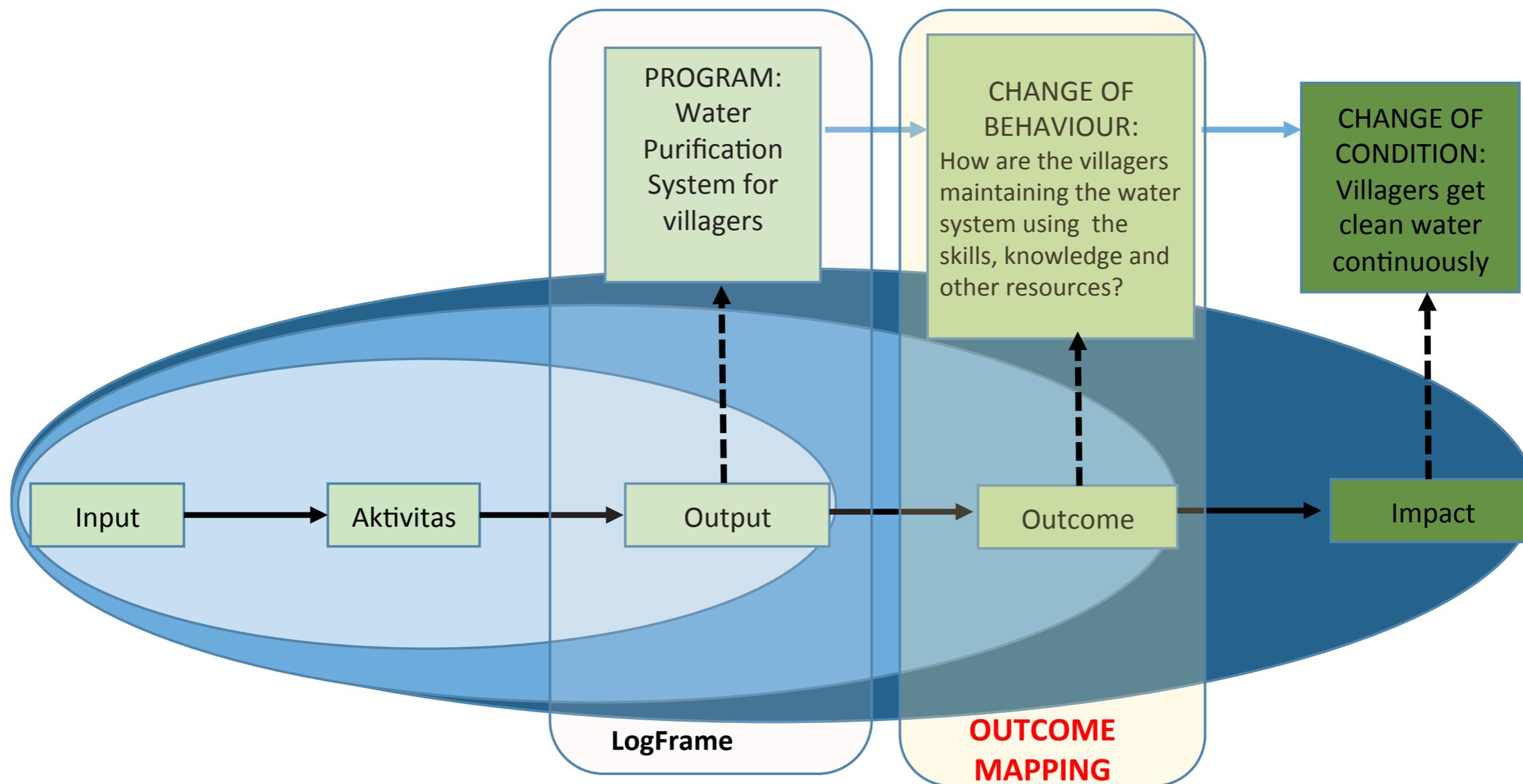
niveau de compétence des responsables techniques pour surveiller les contaminants

Niveaux de contaminants dans l'eau avant et après installation des filtres

niveau de compétence des responsables techniques pour changer les filtres...



Illustration of Outcome Mapping Focus



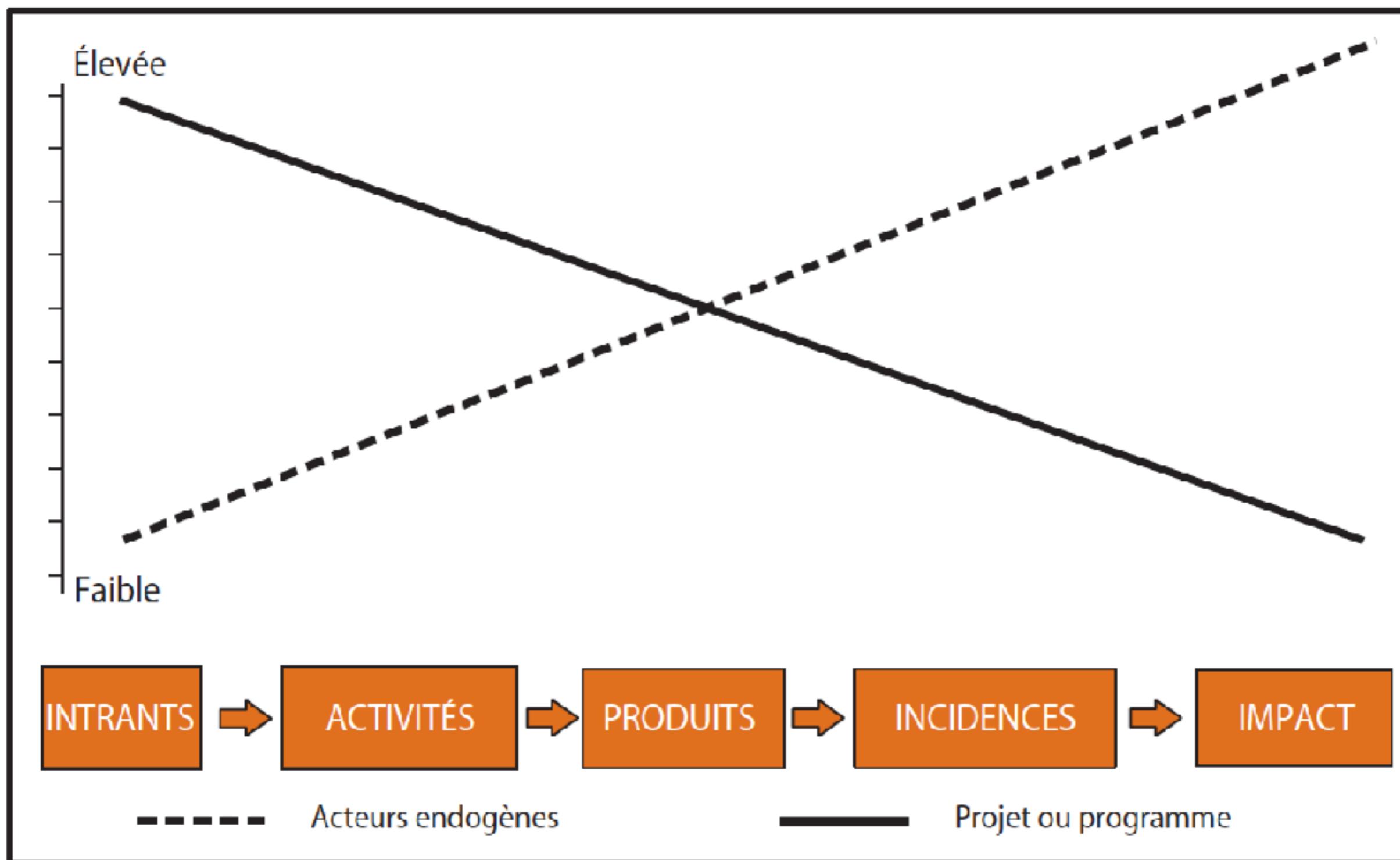


Figure 2 . Influence relative le long de la chaîne des résultats

(Source : Smutylo, 2001)



Définition des intentions

Pourquoi ?



Énoncé de vision

Comment ?



Mission
Grilles stratégiques
Pratiques
organisationnelles

Qui ?



Partenaires
limitrophes

Quoi ?



Incidences visées
Marqueurs de progrès



1. La vision

- Pourquoi ? Quelle est la vision d'avenir à laquelle le programme veut contribuer ?
- L'objectif ultime du travail quotidien
- Décrit :
 - les **changements économiques, politiques, sociaux ou environnementaux** que le programme espère apporter
 - les **changements de comportement** à grande échelle chez les partenaires limitrophes clés
- La réalisation dépasse les capacités du programme



1. La vision

- A quels changements majeurs voulez-vous contribuer ?
- Sur quels domaines le projet va-t-il pouvoir exercer une influence significative ?
- Qu'est-ce qui nous guide ?
- A quel idéal rêvons-nous ?



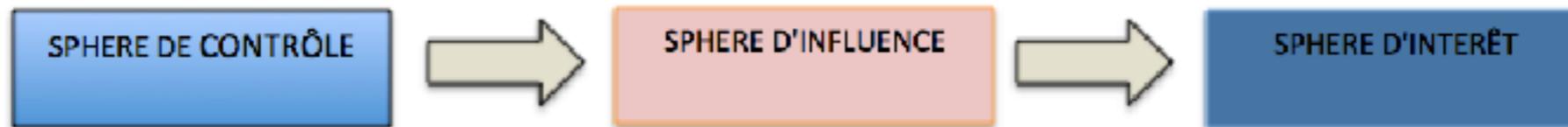
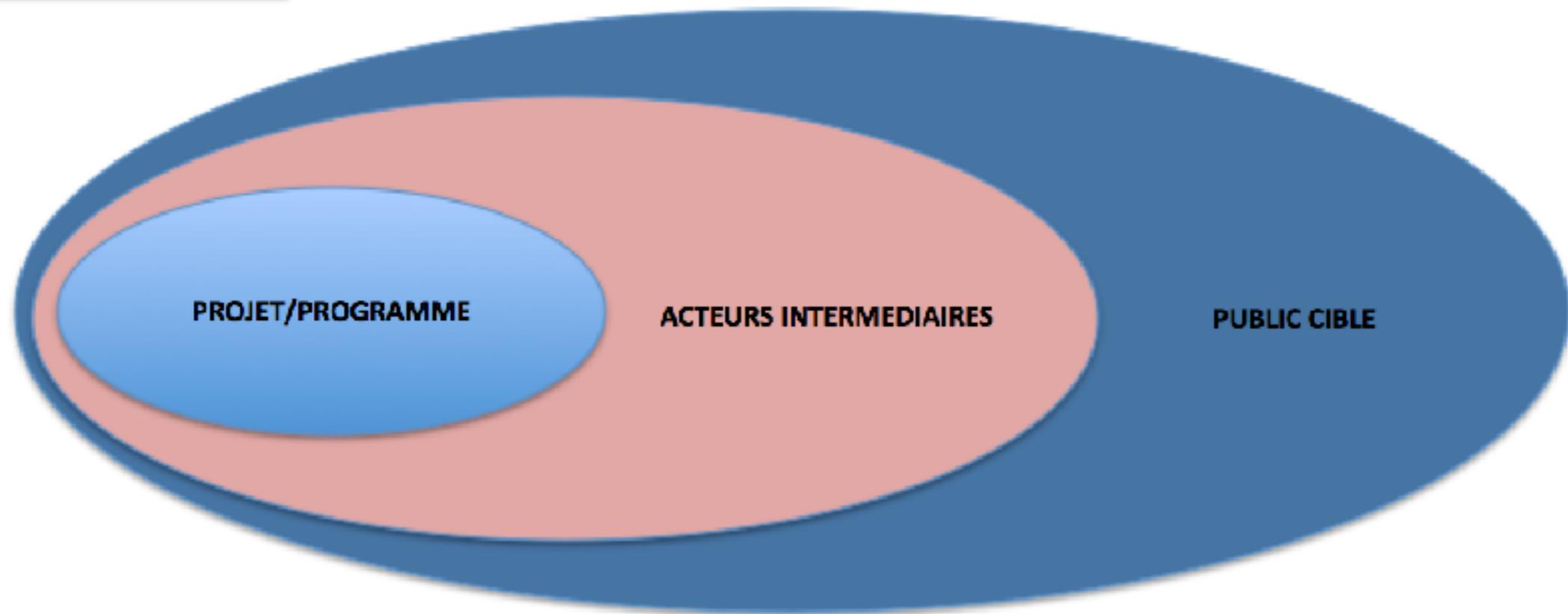
2. La mission

- En quoi consiste l'intervention ?
- Quelle sera notre « bite of the apple », notre contribution ?
- De quelle façon le programme a l'intention d'appuyer la poursuite de la vision ?
- Sur quels domaines le projet va-t-il pouvoir exercer une influence significative ?

3. Identification des partenaires limitrophes



PARTENAIRES STRATEGIQUES



Exemple : programme Néo-Citoyens

- ▶ vise l'amélioration du climat scolaire
- ▶ une mission de Service Civique qui vise à faire vivre aux enfants une citoyenneté active au quotidien
- ▶ mettre en place des ateliers pédagogiques, favorisant la coopération et la participation de tous, pour faire changer les comportements et agir concrètement sur le mieux vivre ensemble à l'école



Partenaires stratégiques

Ministère Jeunesse et Sport

Ministère de l'Éducation Nationale

Région

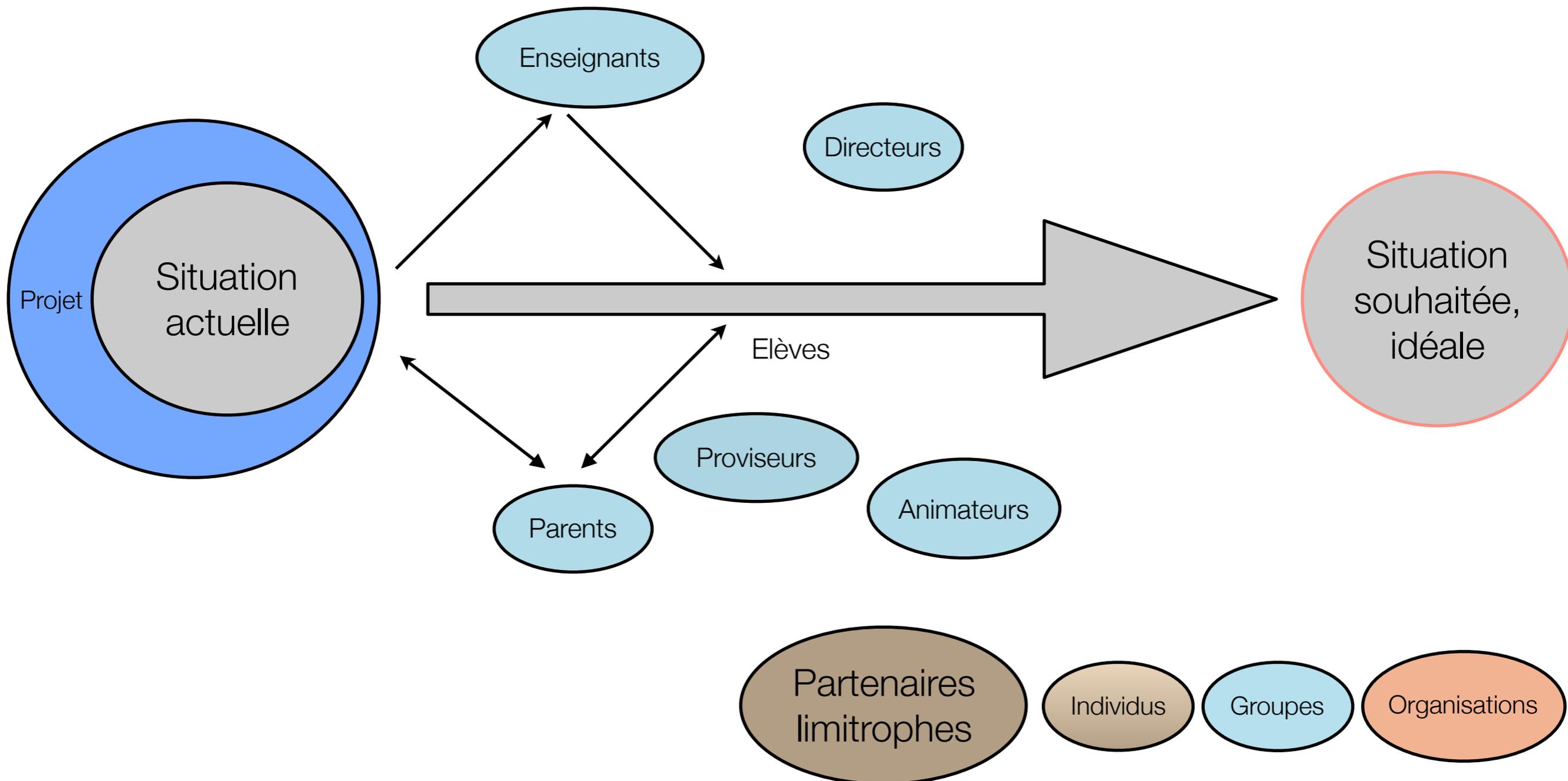
Département

Organisations Internationales

UNICEF

Associations

Municipalité





4. Les incidences visées

- les effets de la mise en oeuvre du programme et notamment les effets sur les comportements

Enfants

- réduction de la violence
- capacité à travailler en groupe
- mixité des interactions
- capacité à demander de l'aide à un adulte
- autonomie



4. Les incidences visées

Exemples d'incidences visées pour chaque partenaire limitrophes :

- **Parents** : participation à la vie de l'école
- **Animateurs** : appropriation des outils d'animation et des valeurs portées par le programme (jeux coopératifs)
- **Enseignants** : implication dans le programme (accueil des volontaires sur les temps de classe)
- **Directeur** : inclusion des temps non-scolaires dans le projet d'établissement



5. Les marqueurs de progrès

- Les marqueurs de progrès sont des **indicateurs gradués**
- Il s'agit d'identifier les signaux qui traduisent un changement de comportement des partenaires
- observer des changements graduels, visibles et observables
- comprendre le processus et le cheminement du changement
- 3 échelons :
 - ce qui est attendu
 - ce qui est souhaité
 - ce qui serait idéal



Marqueurs de progrès

Enfants



De nombreuses incivilités constatées. Les enfants sont impolis, insolents. Ne respectent pas des règles de politesse de base.

Climat scolaire apaisé. Aucune incivilité constatée, enfants polis et respectueux.



Marqueurs de progrès

Parents d'élèves



Les parents d'élèves n'ont aucun lien avec le projet.

Forte implication des parents. Participation au comité de pilotage et à l'ensemble des phases du projet.



Marqueurs de progrès

Enseignants



Les enseignants sont réfractaires au programme. Aucune proposition d'intervention sur le temps de classe.

Les enseignants sont moteurs. De nombreuses interventions sur le temps de classe en perspective.



Marqueurs de progrès

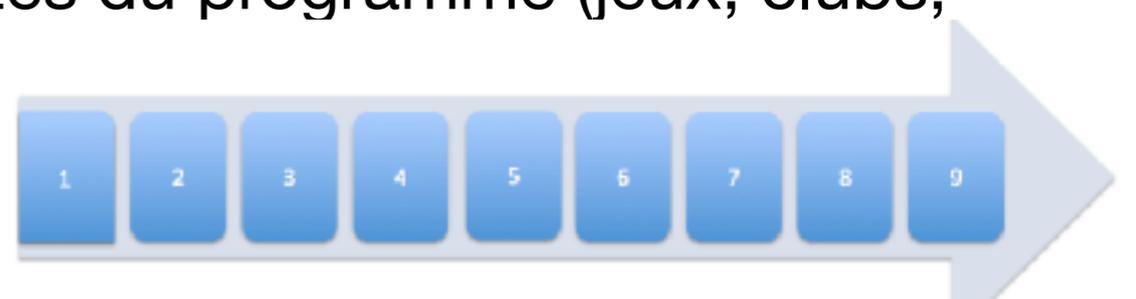
?



Incidence visée :

implication des enseignants dans le programme

1. Les enseignants sont informés du motif de la présence des volontaires
2. Des enseignants orientent les élèves vers les activités organisées sur les temps non scolaires (jeux coopératifs)
3. Les enseignants sont conviés aux réunions du comité de pilotage
4. Les enseignants sensibilisent les élèves aux thématiques abordées pendant les clubs Néo-Citoyens
5. Les enseignants accueillent les volontaires sur les temps de classe
6. Des enseignants participent aux réunions du comité de pilotage
7. Des activités sont co-construites avec les volontaires sur les temps de classe
8. Les enseignants sollicitent la reconduction du programme
9. Les enseignants s'approprient des activités du programme (jeux, clubs, bâtisseurs, etc.)



Journal des incidences



Nom du partenaire limitrophe : Enseignants		
Période concernée :	1er trimestre 2015/2016	
Incidence visée :	Implication/appropriation du programme par les enseignants	
Marqueurs de progrès	Que s'est-il passé ?	Suivi/mesures correctrices
1. Les enseignants sont informés du motif de la présence des volontaires	Présentation formelle des volontaires en réunion d'équipe le 12/09	
2. Des enseignants orientent les élèves vers les activités organisées sur les temps non scolaires	3 enseignants sur 12 orientent régulièrement leurs élèves	

Marqueurs de progrès



On s'attend à ce que les agents de contrôle

- 1 Créent des tribunes de communication entre les services
- 2 Convoquent des réunions périodiques du personnel
- 3 Délèguent la prise de décisions à l'intérieur de paramètres clairement définis
- 4 Convoquent des réunions périodiques entre les services pour discuter des programmes de travail
- 5 Orientent les nouveaux membres du personnel affectés à leur unité
- 6 Élaborent un plan de formation annuel avec chacun des membres du personnel

On souhaite que les agents de contrôle

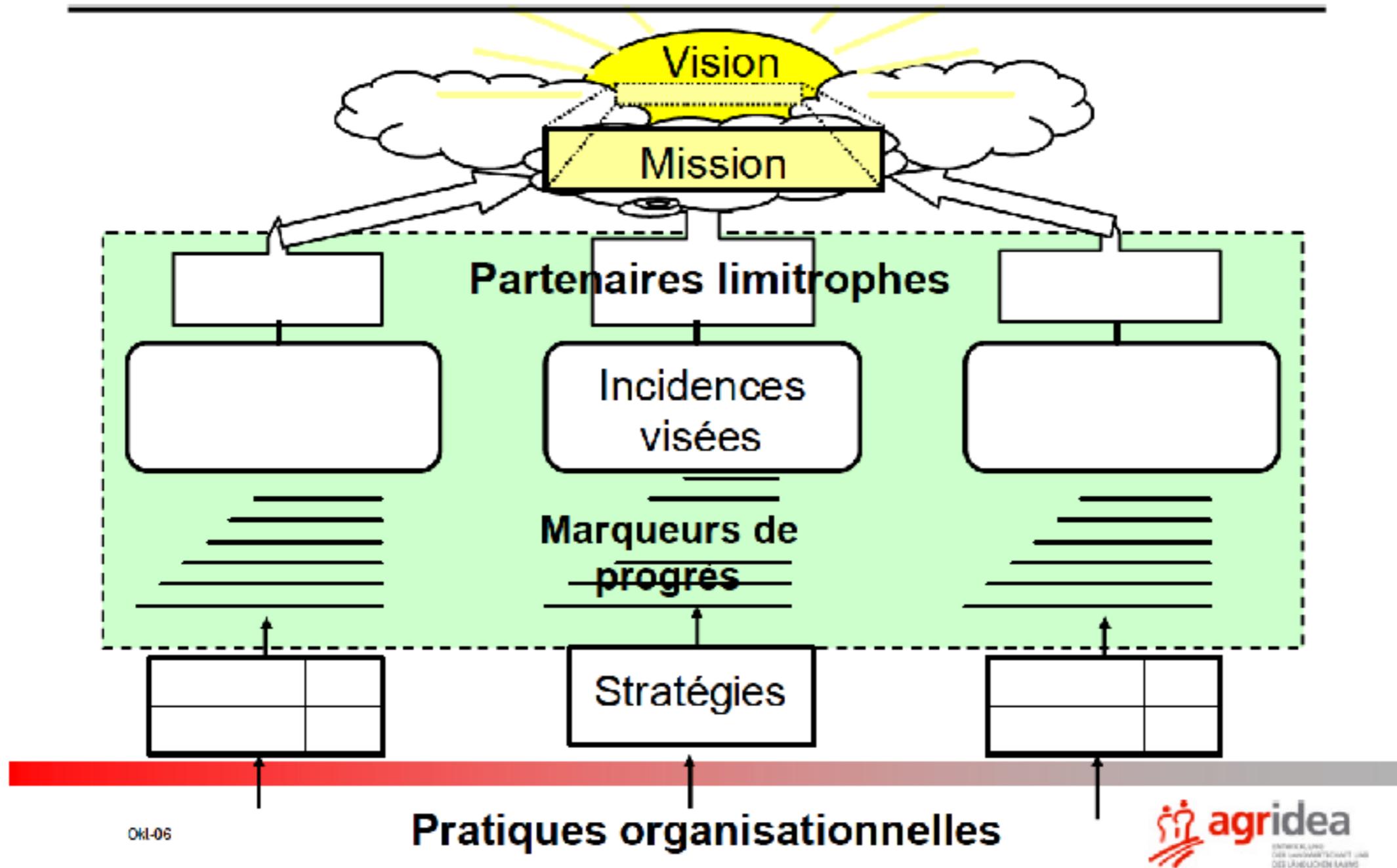
- 7 Consultent le personnel dans le cadre de la planification et des activités de leur unité
- 8 Mettent à jour et élaborent les politiques et les processus qui relèvent de leur unité
- 9 Mettent en place des mécanismes pour la mise en commun et l'examen des programmes de travail dans l'ensemble des services, et en particulier les projets de recherche
- 10 Traitent les employés de soutien comme des membres à part entière des équipes de travail et les fassent participer à ce titre

On aimerait beaucoup que les agents de contrôle

- 11 Réalisent des évaluations annuelles du rendement et fournissent une rétroaction ouverte, confidentielle et constructive
- 12 Offrent aux membres du personnel de soutien l'occasion de réaliser leur plein potentiel grâce à l'enrichissement des tâches ainsi qu'à des possibilités de perfectionnement professionnel et de formation
- 13 Créent des possibilités et des mécanismes d'autoévaluation et de leur évaluation par le personnel



Cartographie des incidences: principaux éléments



Questionnaire



6. Une autre manière d'apprendre

6.1 Le programme a-t-il permis de mettre les enfants en situation d'animateurs ?

- Aucune incidence
- Incidence faible
- Incidence modérée
- Incidence forte
- Trop tôt pour le dire
- Trop difficile de se prononcer

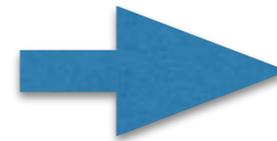
6.2 Le programme a-t-il favorisé la transmission de compétences entre élèves ?

- Aucune incidence
- Incidence faible
- Incidence modérée
- Incidence forte
- Trop tôt pour le dire
- Trop difficile de se prononcer

Les conditions du changement



Ateliers de recherche d'emploi :
Comment rédiger un CV ?
Comment se préparer à l'entretien ?



Retour à l'emploi

Garde des enfants

Transport/mobilité

Cartographie des incidences



Plan d'action page 9

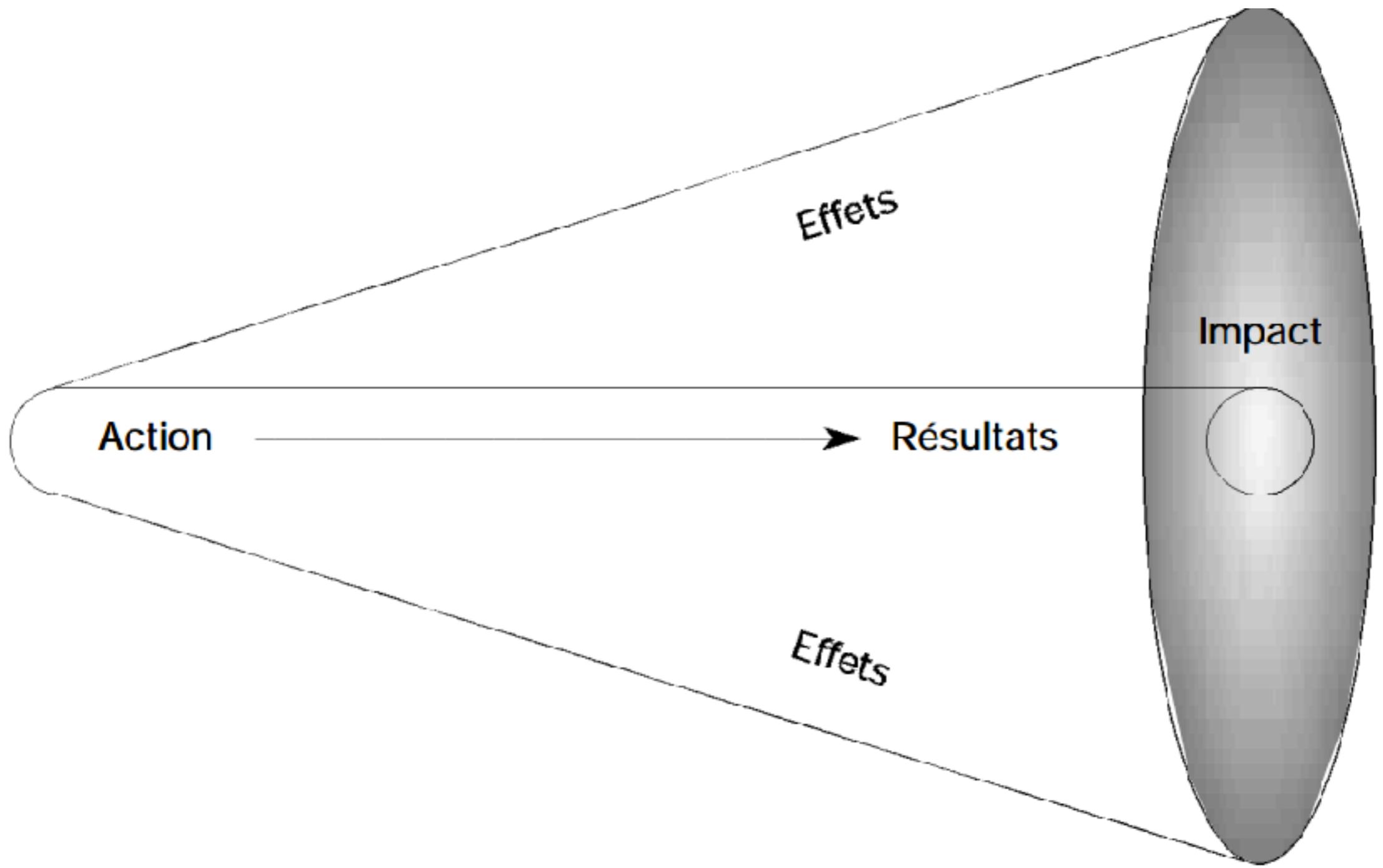
4. Etudes d'impact

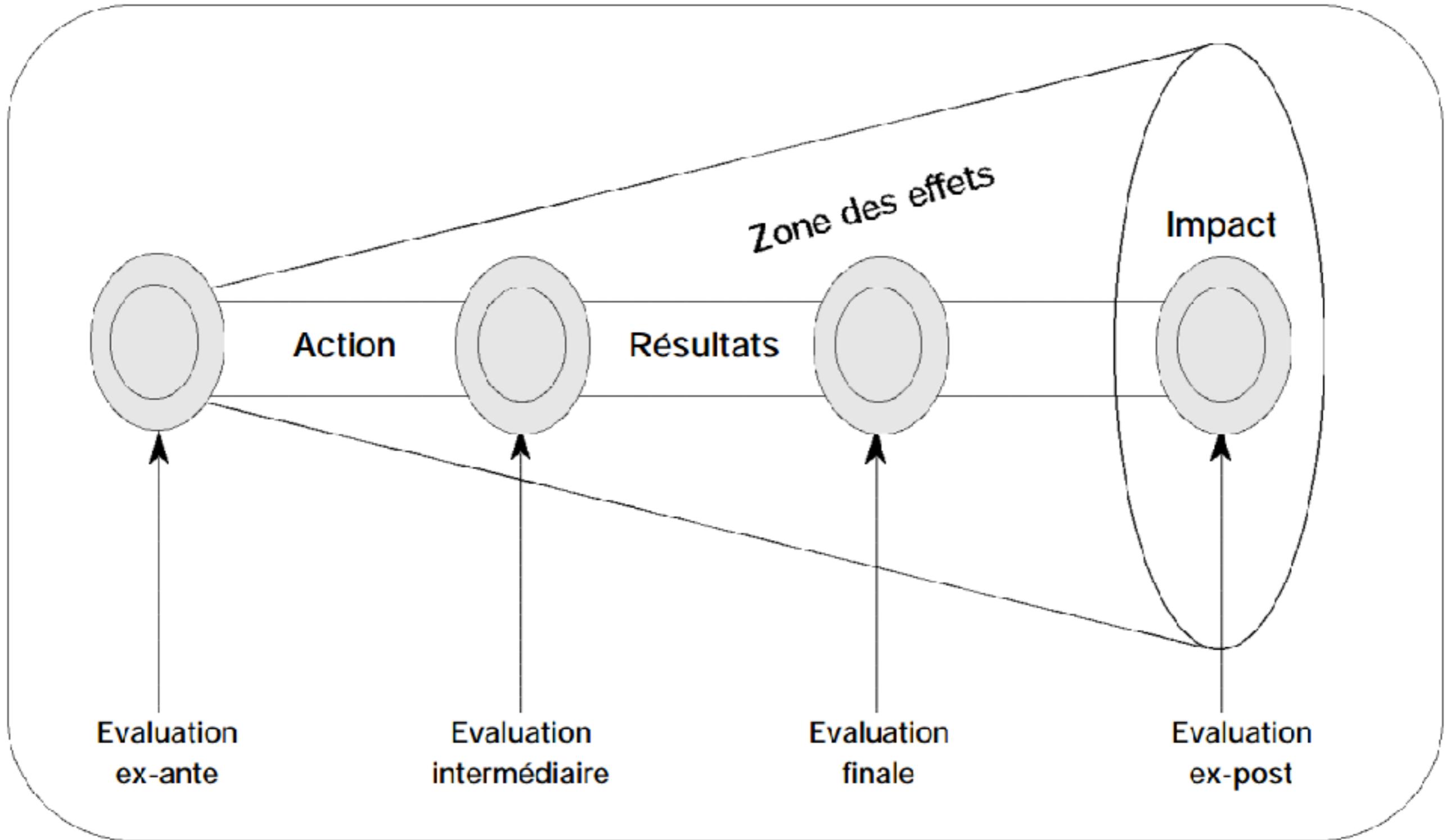
- les différents types d'études d'impact
- les étapes de mise en place
- les points de vigilance
- le rôle du S&E dans une EI
- illustration à travers un cas pratique

Evaluations d'impact

« effets positifs et négatifs, directs ou indirects, intentionnels ou non, induits par une intervention à l'appui du développement. »

CAD-OCDE







Evaluations d'impact

« Les évaluations d'impact mesurent le changement dans un effet de développement qui est **attribuable à une intervention définie** ; les évaluations d'impact sont basées sur des modèles de cause et d'effet et **demandent un scénario contrefactuel crédible** et rigoureusement défini pour contrôler les facteurs autres que l'intervention qui pourraient expliquer les changements observés. »

USAID



Etudes d'impact

- visent à mesurer les effets **strictement attribuables** à une intervention
- recherche des effets causals à court, moyen et long terme
- au niveau des bénéficiaires mais aussi de structures intermédiaires
- notion de **contrefactuel** : la situation en absence d'intervention



Politique européenne

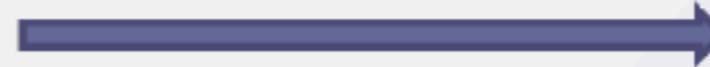
Politique publique
de l'emploi

Mesure 1

Mesure 2

Mesure 3

?



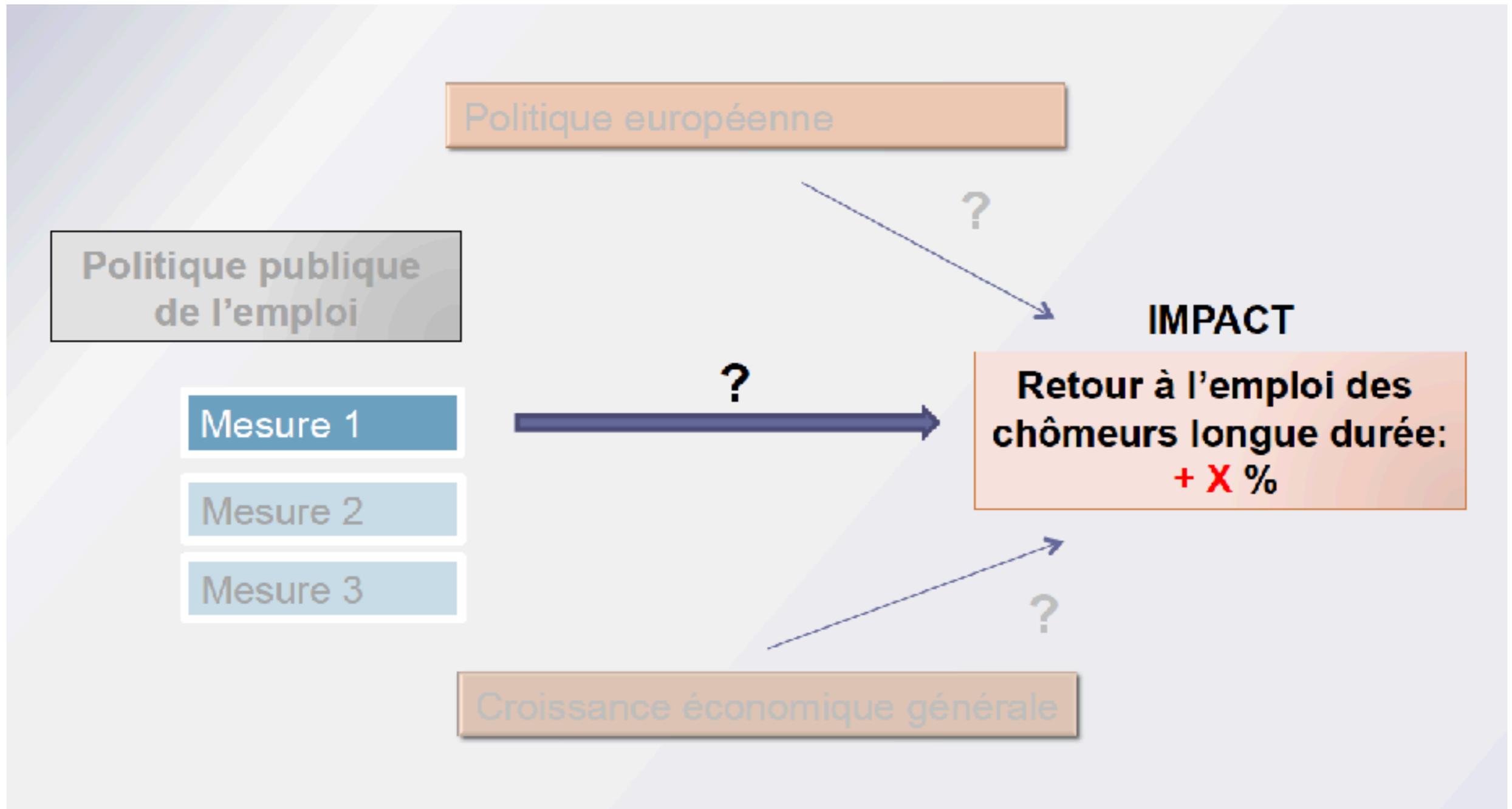
?

IMPACT

**Retour à l'emploi des
chômeurs longue durée:
+ 5%**

?

Croissance économique générale



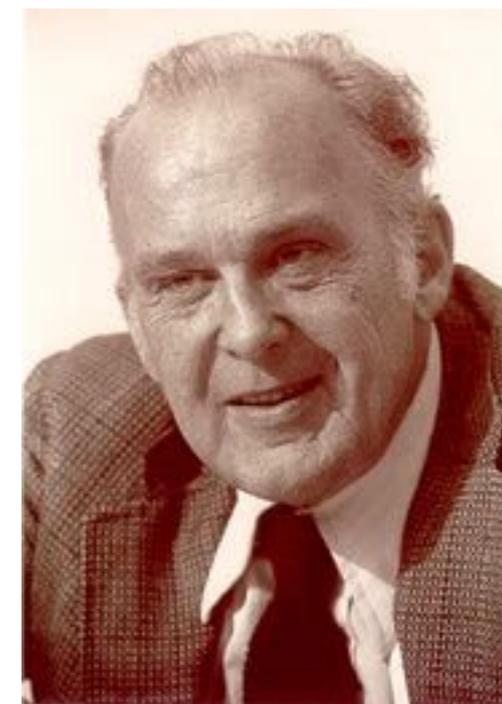


« Une société expérimentatrice sera celle qui expérimentera vigoureusement des solutions à des problèmes récurrents, qui fera des évaluations déterminées et multidimensionnelle des résultats et qui s'orienteront vers de nouvelles alternatives lorsque les évaluations démontrent qu'une réforme a été inefficace voire dangereuse. Cette société n'existe pas à ce jour. »

Donald T. Campbell

American Psychological Association

1971



Méthodes d'évaluation randomisées

(Randomized Controlled Trial - évaluations aléatoires)



« Just as randomized evaluations revolutionized medicine in the 20th century, they have the potential to revolutionize social policy during the 21st » [Duflo et Kremer, 2003]



Programme



Impact



Contrefactuel



≠ ?





Suivi



Comment discerner ce qui est strictement attribuable à l'intervention ?



Randomized Controlled Trial

- **Trial** : expérimentation (les effets ne sont pas encore connus)
- **Controlled** : vérifiée sur le temps du projet (constance méthodologique)
- **Randomized** : tirage aléatoire
 - *Population similaire*
 - *en terme de caractéristiques observables (âge, revenu, niveau d'éducation)*
 - *non-observable (motivation, détermination, etc.)*

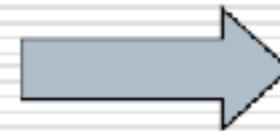
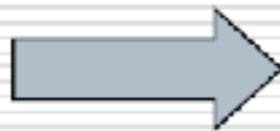


Caractéristiques

- le focus ne porte pas sur le projet/programme (cohérence/efficacité/efficience mais plutôt sur une question : le couple pertinence/impact
- logique de test : quelle est la différence ? adapté aux situations où les effets sont rapides et visibles
- adapté aux projets tunnels :
 - inputs circonscrits :
 - traitement stable
 - participation stable
 - effets visibles et rapides



Une mise en oeuvre éprouvée, une chaîne causale pas trop longue et suffisamment étanche.



Des inputs circonscrits et homogènes

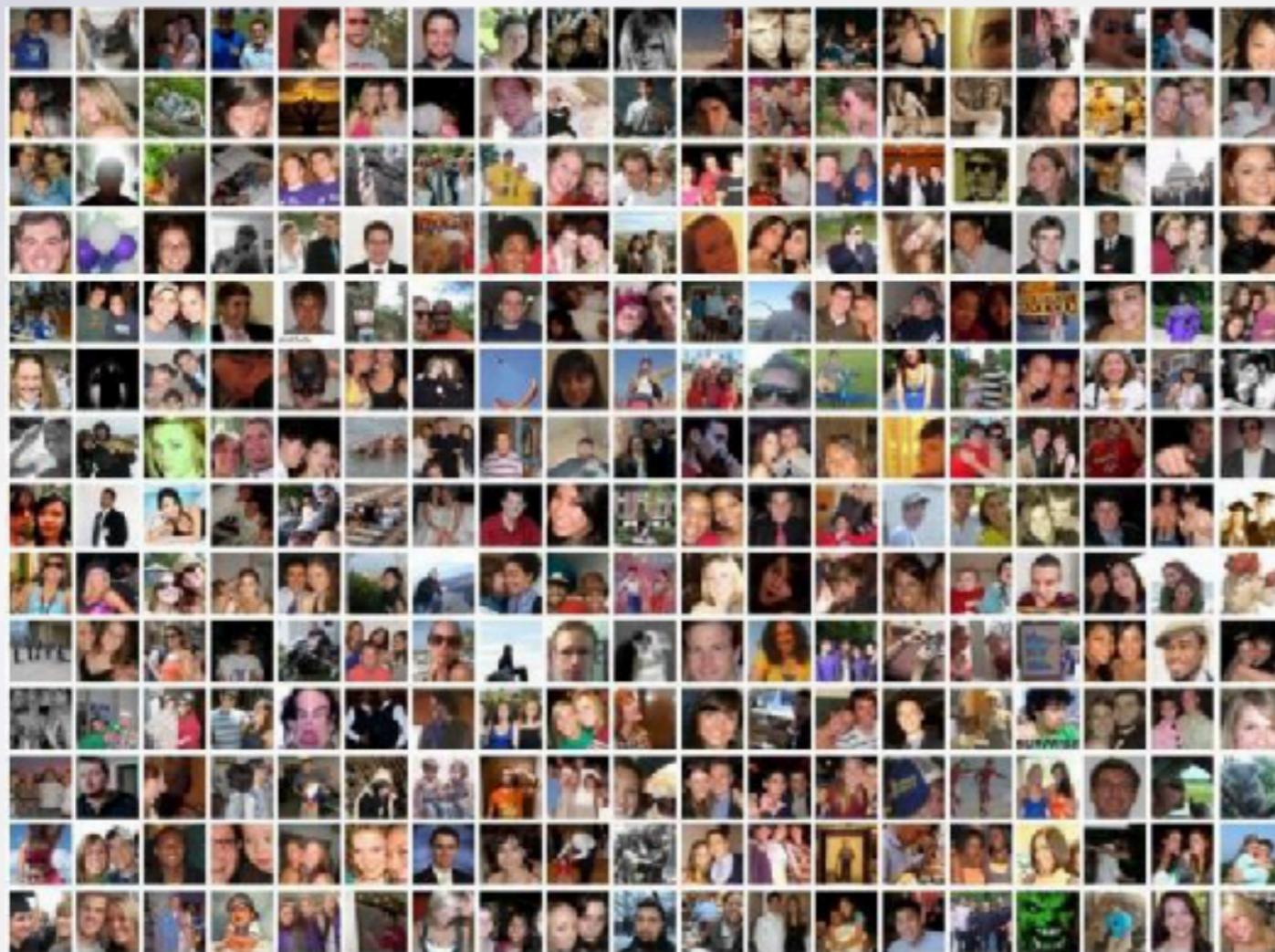
Une participation large et durable, un traitement et des comportements stables

Des effets rapides et à la dynamique simple

Expérimentations aléatoires contrôlées échantillonnage aléatoire



- Tirage au sort



Avec



Sans





Exemple d'expérimentation : l'internat d'excellence de Sourdun

"Les effets de l'internat d'excellence de Sourdun sur les élèves bénéficiaires : résultats d'une expérience contrôlée" (J-Pal, IPP, 2012).

3 ans, 750000€

1ère limite à cette évaluation selon les auteurs :

"Cette étude nous apprend donc quels sont les impacts d'une scolarité à l'internat d'excellence de Sourdun, mais ne nous dit rien sur les effets produits par les autres internats. Extrapoler les impacts de Sourdun semble d'autant plus hasardeux que les populations d'élèves visés et les modes de fonctionnement varient fortement d'un internat à l'autre (Rayou et Glassman, 2012)."



1. Conception :

identification des questions de recherches

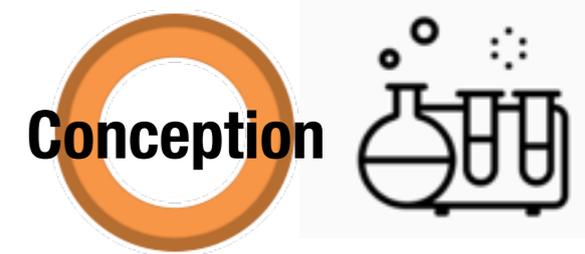
Préciser les questions évaluatives en fonction du type d'utilisation :

- Mesurer les effets aussi bien positifs que négatifs, prévus ou imprévus, sur le plan économique, social, politique ou écologique
- Analyser la causalité (valider la chaîne logique)
- Détecter les facteurs de réussite et les conditions du changement
- Tester des hypothèses
- Anticiper une mise à l'échelle

Exemple de questions évaluatives

- Pour qui, de quelles manières et dans quelles circonstances l'intervention a-t-elle fonctionnée ?
- Les impacts ont-ils affectés différemment les différents types de bénéficiaires ?
- Un mécanisme permet-il de détecter si les effets et impacts engendrés correspondent aux besoins et attentes des bénéficiaires ?
- Quel lien entre le dosage et les effets ? (par exemple en quoi l'effet aurait été différent en doublant le nombre d'heures de formation ? le montant du crédit, etc.)

Conseils



- rester sur un nombre limité de questions (moins de 10)
- des questions en lien avec l'objectif de plus haut niveau
- mêler évaluation interne et externe dès la conception méthodologique
- permettre d'identifier des tendances

2. Collecte des données de base

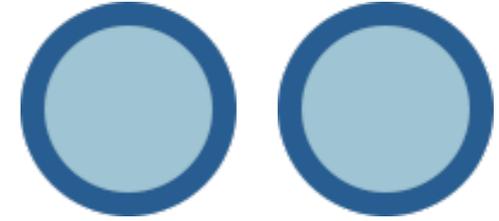
Points de vigilance :

- complexité et appropriation des protocoles de recherches
- mieux vaut peu d'indicateurs mais calculés avec des données fiables
- intégrité et contrôle des enquêteurs
- tester les questionnaires

3. Sélection

- Cas pratique : formation et création d'activités des jeunes

4. Pendant l'intervention



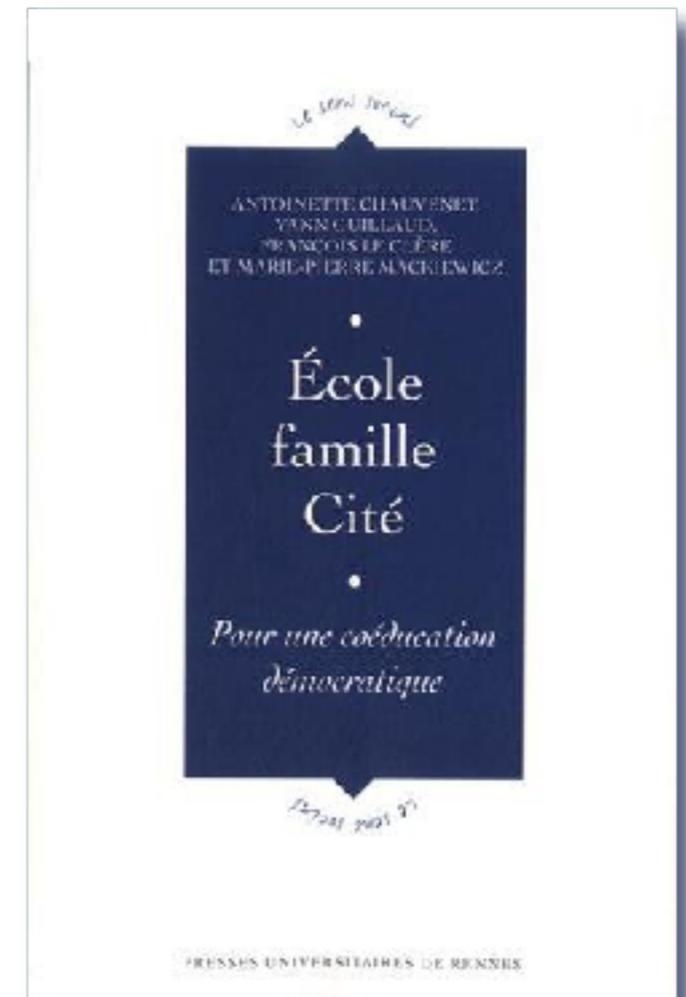
- **Détecter des disparités de mise en oeuvre**
- La mise en oeuvre a-t-elle été distincte d'une région à l'autre, d'une école à l'autre, d'une ONG à l'autre, etc. ?
- L'efficacité de la mise en oeuvre a-t-elle pu être suivie d'une région à l'autre ?
- En quoi la différence dans l'impact détecté est-il du à une différence de mise en oeuvre ?

5. Collecte de données finales

- la plupart des RCT restent sur des temps courts : environ 2 ans
- sensibilité des effets à l'épreuve du temps : des impacts constatés à court terme peuvent évoluer, voire s'inverser à moyen ou long terme.

6. Analyse et dissémination

- Anticiper les enjeux de confidentialité
- Mise en ligne ? Quelle visibilité de la base de données ?
- Sous quel format ?
- Quelle vulgarisation des résultats de recherche ?
 - *exemple Ecole et Famille*



6. Analyse et dissémination

- **Quels liens avec les instituts nationaux de statistique ?**
 - augmente la crédibilité et l'appropriation des résultats
- **Quels liens avec les systèmes nationaux d'évaluation ? (implique de connaître son système national : l'institutionnalisation de l'évaluation de son pays)**
- Volonté politique
- Compétence des techniciens et fonctionnaires en SE
- Compétence des élus en SE
- Opportunité de renforcement des capacités en SE
- Ressources et moyens affectés au SE
- Indépendance
- Transparence



Limites et points de vigilance

- capacité à maintenir la rigueur méthodologique sur la durée :
 - arrêt du financement ?
 - crises et conflits ?
 - réorientation politique ?
- les sujets savent qu'ils sont testés : effets psychologiques
- les effets produits dans un contexte déterminé ne seront pas forcément similaires dans un autre contexte et répliquable
- le changement d'échelle (de l'expérimentation à l'essaimage) affecte certaines variables et leur reproductibilité
- « absence of evidence is not evidence of absence » Levine et al. 2012
- l'interprétation de résultats demeure subjective - en fonction des chiffres regardés, de leur présentation, de leur mise en valeur, d'enjeux politiques



Limites et points de vigilance

1. lorsque la méthode est errigée en dogme et non adaptée au programme (inputs hétérogènes, nouveauté de la mise en oeuvre et phase d'apprentissage des opérateurs, participation inconnue, traitements multiples, multiples intervenants extérieurs limitant l'étanchéité de la chaîne causale...)

2. lorsque le choix de la méthode d'évaluation conditionne la mise en oeuvre du programme
 - détecter des antagonismes entre les priorités des chercheurs et celles des opérateurs
 - la mise en place du protocole d'évaluation (par exemple la traduction puis le test des questionnaires ou l'accord du comité éthique) retarde-t-il la mise en oeuvre de la phase opérationnelle ? Jusqu'à quel point celui-ci mobilise-t-il les forces opérationnelles du programme ?



Quel suivi et évaluation de l'étude d'impact ?

- **Utilisation des résultats**

- Lorsque le budget des RCT est aussi conséquent que certains volets du programme = nécessite la mise en place de système de suivi et évaluation sur la mise en place des RCT
 - Pertinence
 - Cohérence
 - Efficacité
 - Efficience
 - Impact
 - Durabilité



Limites et points de vigilance

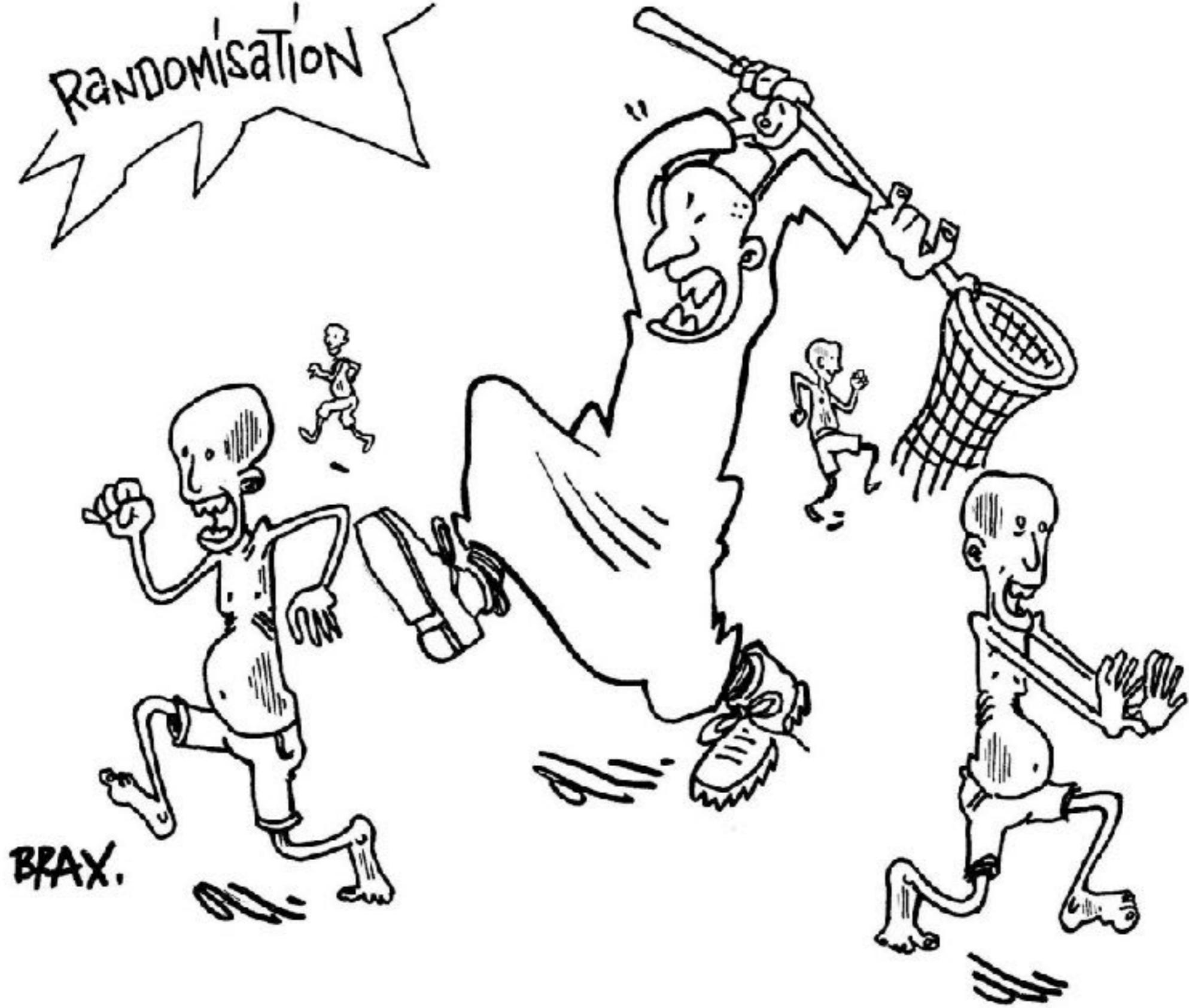
► opposition de fond sur la notion d'utilité

- un SSE efficace permet d'améliorer l'action et ses effets en temps réel
- une RCT permet une amélioration à moyen terme

NORME 2 ► **Utilité**

4. *La finalité de toute évaluation commandée et réalisée doit être claire : les constats de l'analyse, les conclusions ou les recommandations doivent servir à orienter les décisions et les actions à entreprendre. On définit l'utilité d'une évaluation par sa capacité à contribuer de manière pertinente et opportune à l'apprentissage organisationnel, à l'élaboration de processus décisionnels éclairés et à la responsabilité de rendre compte des résultats. L'utilisation des évaluations peut également bénéficier à des acteurs extérieurs à l'organisation, car celles-ci contribuent à améliorer les connaissances et l'autonomie des parties prenantes.*

RANDOMISATION



BRAX.

5. Etude monographique

- étude exhaustive portant sur un sujet précis et limité
- créer une mosaïque d'information avec tout type de supports, entretiens mais aussi cartes, plans, photos
- « toutes traces de l'action »

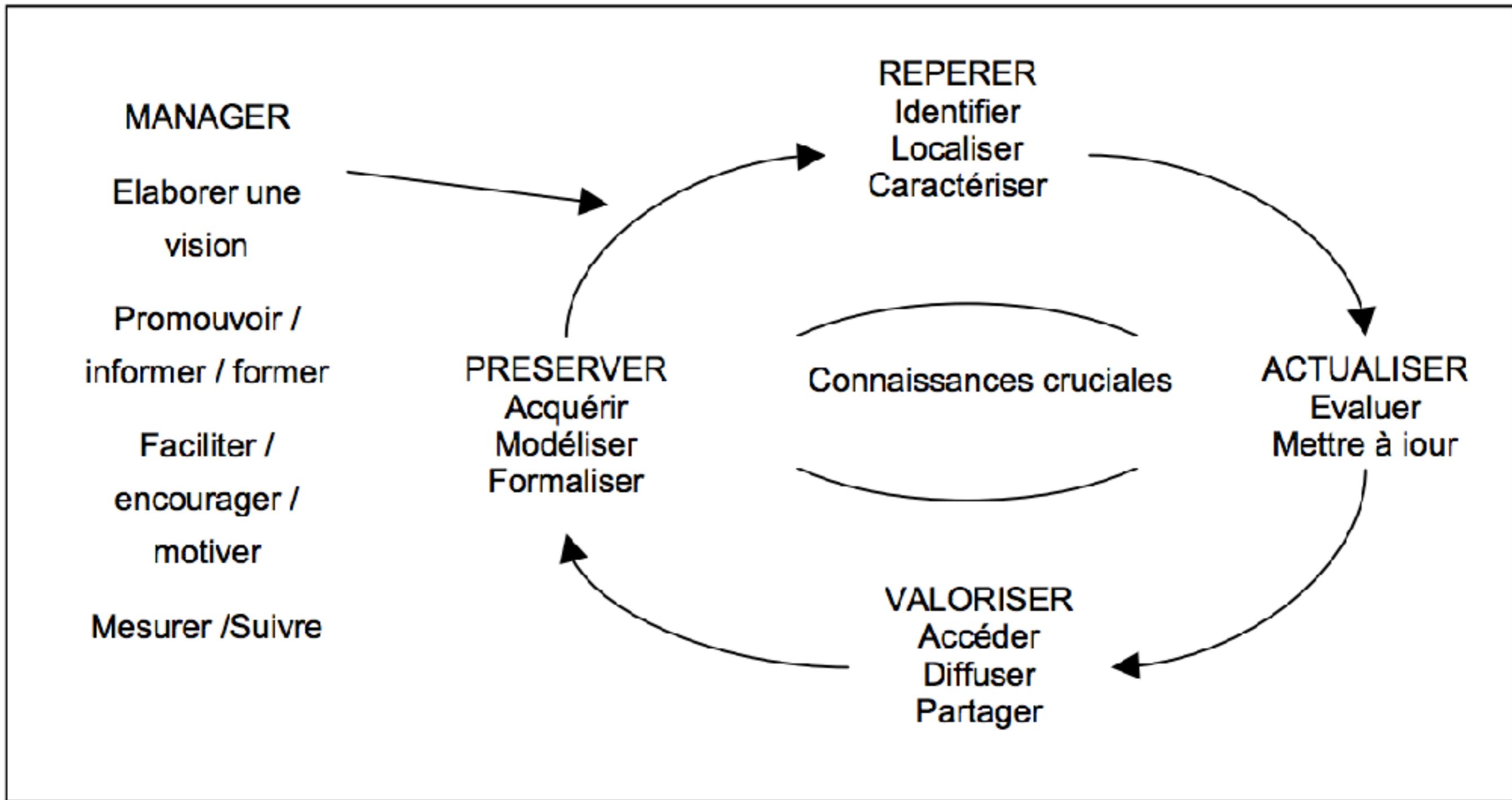
6. Capitalisation d'expérience

- ❑ transformer le savoir en connaissance partageable
- ❑ **connaissance tacite** : non formalisée, diffuse, transmise par socialisation (des tours de main, talents, secrets de métier, des routines,...)
- ❑ **connaissance explicite** : formalisée, fait l'objet d'écrits, de normes, de références
- ❑ dans les ONG la connaissance tacite est souvent forte, connaissance explicite appauvrie et formatée par le jargon :
- ❑ **enjeu de transformer le tacite en explicite**
- ❑ pas à la marge mais intégré dans la démarche



Capitalisation d'expérience

- ❑ 2 voies complémentaires selon Michel Gründstein :
- ❑ **voie opportuniste** : demander à une personne qui a vécu une expérience de la capitaliser dès lors qu'elle est disponible et intéressée par cet exercice
- ❑ **voie stratégique** : coproduire un cahier des charges des capitalisations à réaliser



Les 5 facettes de la problématique selon Gründstein



Capitalisation d'expérience

- concevoir la capitalisation comme un projet à part entière
- suivre la diffusion de la capitalisation mais aussi ses effets et impacts
- l'information est-t-elle déjà disponible ailleurs? Quels mécanismes de mise en commun ?



Systematisation d'expérience

- Oscar Jara, « *Para sistematizar experiencias, una propuesta teórica y práctica* » 1994
- courant d'éducation populaire, de promotion sociale
- l'attention est portée sur les processus plus que sur les résultats
- intègre une dimension subjective
- Systematiser les expériences : Manuel pour apprendre de nos pratiques, Quinoa ASBL, 2011

Nom du projet/domaine/programme/section :					
Semaine : du ... au... mois Année :					
Activités développées	Date	Objectifs	Responsable	Participants	Résultats



Systematisation d'expérience

□ récupération de l'expérience : construire ou reconstruire l'histoire

- ▶ décrire les événements
- ▶ établir une chronologie
- ▶ repérer et nommer les étapes
- ▶ établir des catégories, des thèmes
- ▶ relever les tensions et les questionnements
- ▶ faire émerger les concepts et les visions

• Quelles sont les difficultés, les doutes que vous avez rencontrés à chaque étape ? Comment les avez-vous dépassés ?

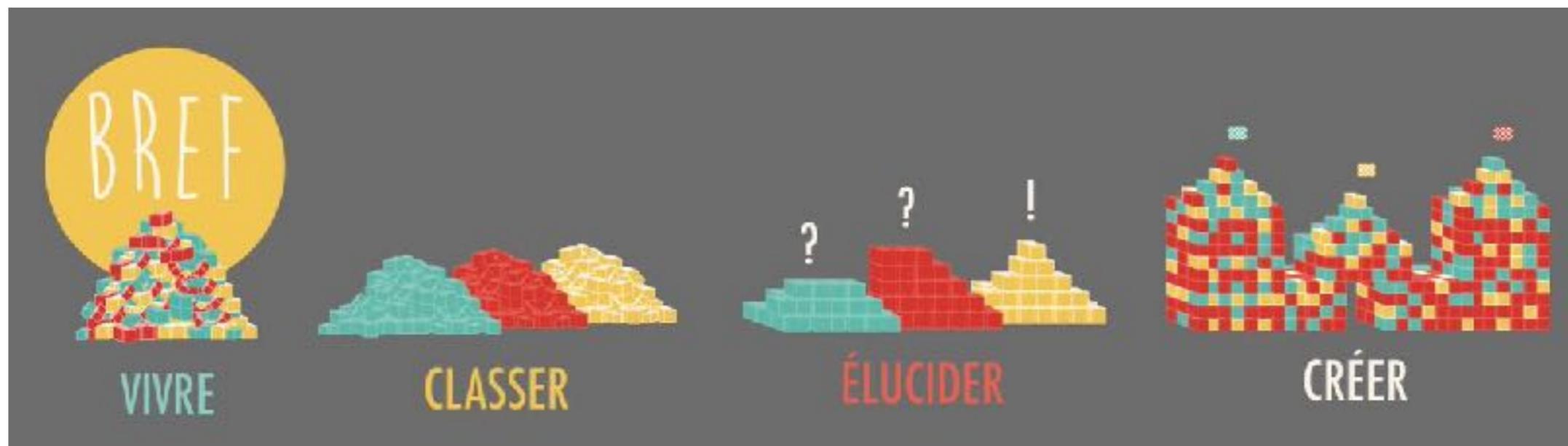
• Quelles furent les erreurs commises ? Quels furent les succès ? A quoi les attribuez-vous ?



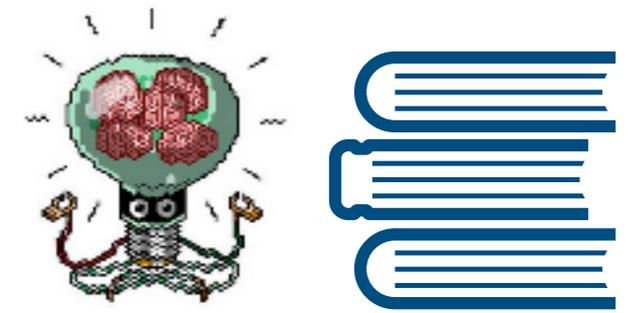
Systematisation d'expérience

exemple : format de registre hebdomadaire

Nom du projet/domaine/programme/section :					
Semaine : du ... au... mois Année :					
Activités développées	Date	Objectifs	Responsable	Participants	Résultats



Capitalisation d'expérience



Plan d'action page 9



7. Recherche action

- « recherche-intervention », « recherche-expérimentation »
- un prolongement particulier de la recherche traditionnelle en sciences sociales
- la recherche est un moyen d'action**
- recherche d'émancipation et d'autonomie, liens avec l'éducation populaire
- base : **la présence du chercheur modifie forcément son terrain**
- l'humain et le social, en tant qu'objets d'études, présentent des caractéristiques spécifiques qui appellent à la mise en place d'une méthodologie différente de celle qui a cours dans les « sciences dures »

Recherche action



- ❑ vise sur une **meilleure compréhension du problème**, mais essaie aussi de **contribuer à la résolution du problème social étudié.**
- ❑ transformer la réalité et produire des connaissances concernant ces transformations
- ❑ agir sur le réel autant qu'on l'observe
- ❑ développement dans les années 2000 du Réseau RAP (Recherche Action Participative)
- ❑ exemple de recherche-action : « *favoriser les compétences sociales à l'école : un exemple de recherche-action en zone d'éducation prioritaire* », recherche menée par des psychologues en Alsace auprès d'écoliers de maternelle "agressifs et perturbateurs"

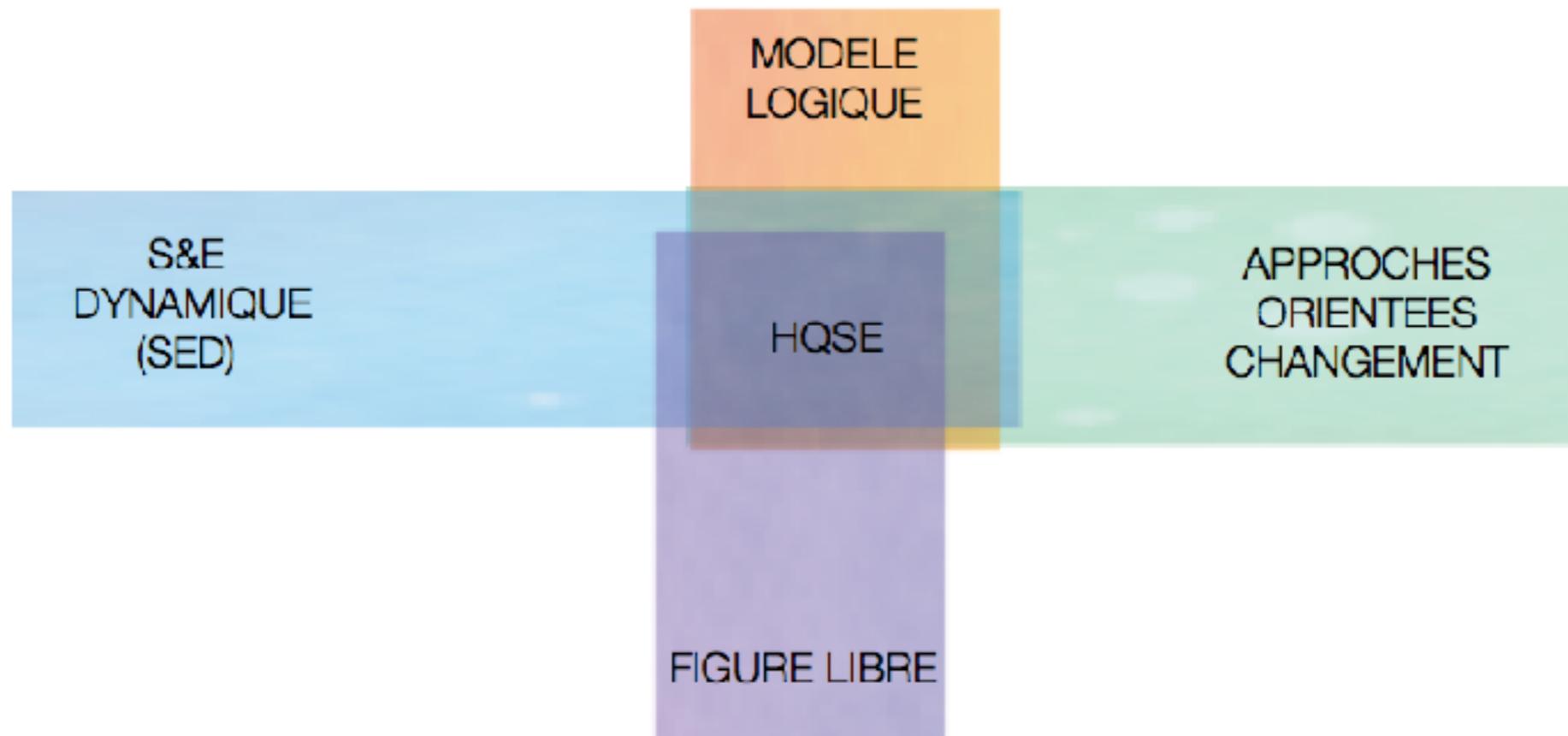
Méthodes mixtes

- **Gestion axée sur les résultats/modèle logique** : approche inductive
 - ▶ anticiper les changements souhaités (plutôt axé sur la redevabilité)
- **Changement le plus significatif** : approche déductive
 - ▶ identifier des changements naissants
- **Cartographie des incidences** : approche inductive
 - ▶ détermine des chemins de changement par partenaire limitrophe

Méthodes mixtes

- **Etude monographique** : éclairer toute trace de l'action
- **Capitalisation** : orientée sur l'apprentissage
- **Recherche action** : la recherche contribue à l'action en temps réel

Démarche HQSE



De la théorie à la pratique



Plan d'action
page 9

Quelles méthodes vous paraissent le plus appropriées à vos projets ?

Elaboration d'indicateurs



Les indicateurs

Facteur ou variable, de nature quantitatif ou qualitatif, qui constitue un moyen simple et fiable de mesurer et d'informer des changements liés à l'intervention ou d'aider à apprécier la performance d'un acteur du développement. CAD

Les indicateurs

- Du latin « indicare » : indiquer
- L'indicateur évoque une unité de mesure, une barre mesurable ou observable.
- Un indicateur qualifie ou quantifie la satisfaction d'un critère.

Indicateur : population moyenne couverte par structure de santé

Critère : couverture

Indicateurs de performance

Indicateur	Situation de référence	Cible à X année
Taux de prévalence des maladies diarrhéiques chez les enfants de 0-5 ans	27,7% en 2006	10% en 2025
Quantité de produits chimiques livrés	Manque de trésorerie : peu de produits chimiques achetés	L'usine de traitement des eaux est dotée en produits chimiques (300 tonnes de sulfate d'alumine, 36 tonnes hypochlorite de calcium actif) à partir de 2015

Cible

Indicateur	cible
Nombre de personnes formées	100
Couverture vaccinale	90 %
Proportion de foyers ayant des activités génératrices de revenu	40 %

Mesure le degré d'atteinte d'un objectif ou d'un résultat, de réalisation d'une action

Différentes formes suivant le type de mesure

Type de mesure**Exemple**

une mesure cardinale
(nombre, volume,
pourcentage)

nombre d'heures d'entretien mené avec les
personnes détenues
% de sièges occupés par des femmes dans les
parlements nationaux

une mesure ordinale
(échelle)

niveau de satisfaction
conditions de détention : très bonnes, bonnes,
médiocres, moyennes, très dégradées

un signe binaire

Existence d'une proposition de loi (oui/non)

une formule (ratio,
taux)

Nombre de consultations par
clinicien par jour, par unité
administrative

Désagrégation

Indicateur	Exemple
Zone géographique	Nbre d'infirmiers/département
Genre	Rapport filles/garçons dans l'enseignement primaire, secondaire et supérieur
Age	% enfants de - 5 ans
Professions et catégories socio-professionnelles (PCS)	Taux de départ en vacances/ouvriers
Groupes ethniques, religieux	Proportion d'immigrés au sein des commissions ou des organes de direction (ind intégration UE)

- ▶ **Mixtes** : quantitatifs (nombres, quantité, montants) et qualitatifs (opinions, perception du changement, récits de vie)
- ▶ **Compréhensibles** par les usagers
- ▶ Sélectionnés de manière **participative** (reflêter une diversité de points d'intérêt)
- ▶ Ne peut être utilisé seul : une batterie d'indicateurs se complètent et se nuancent
- ▶ Un indicateur doit être sensible : refléter les variations
- ▶ **Testés**

Les indicateurs objectivement vérifiables (IOV)

- Le rôle des indicateurs objectivement vérifiables est de décrire les objectifs globaux, l'objectif spécifique et les résultats en terme effectivement mesurables.
- Ne laisser aucune place à la subjectivité : 2 évaluateurs différents doivent revenir avec les même résultats (quantitatifs)
- ne pas se limiter à résumer les activités mais en appréhender les conséquences
- Traduction des objectifs à atteindre en cible précise

Mise en place d'indicateurs SMART

- **Spécifique:** ne mesure qu'un seul aspect du projet
- **Mesurable:** ne laisse pas de place à la subjectivité
- **Accessible:** le coût de la collecte de données doit rester supportable
- **Reliable** (fiable)
- **Time-bound:** définit dans le temps

CREAM

- **Clear**
- **Relevant**
- **Economic**
- **Adequate**
- **Monitorable**



De la théorie à la pratique : les indicateurs ci-dessous sont-ils SMART ?

- Proportion de sièges occupés par des femmes dans les parlements nationaux
- Nombre de demandeurs d'emploi bénéficiant des actions mises en place (PE 2014)
- Pourcentage d'enfants âgés de 5 à 17 ans impliqués dans des activités économiques



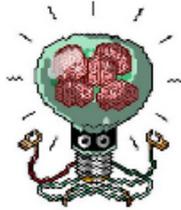
De la théorie à la pratique : les indicateurs ci-dessous sont-ils SMART ?

- Plus de 3300 familles et personnes isolées ont été accueillies par les bénévoles de nos permanences iséroises (Secours Populaire) en 2012
- Lorsque les femmes gagnent de l'argent, elles en réinvestissent 90% dans leur famille. (Care)
- 174 000 tonnes de produits alimentaires distribués (PAM, 2015)
- le nombre de demandes d'assistances d'enfants en danger augmente de 50% à la fin du projet
- Pourcentage d'animateurs qui utilisent le guide des bonnes pratiques



De la théorie à la pratique : les indicateurs ci-dessous sont-ils SMART ?

- Le nombre de jeunes dans le même emploi depuis plus de 6 mois augmente de 20% à la fin du projet
- Le nombre de demandes d'assistance enfants en danger augmente de 50% à la fin du projet
- 100% des Communes ont des micro-stations météorologiques fonctionnelles, avec des rapports diffusés à temps aux agriculteurs
- 60% des 182 villages ciblés ont une pépinière opérationnelle et financièrement viable



- 16.4.2 Proportion des armes légères et de petit calibre saisies qui sont enregistrées et tracées, conformément aux normes internationales et aux instruments juridiques
- 16.5.1 Proportion de la population ayant été en contact avec un agent public au moins une fois et ayant payé un pot-de-vin à un agent public, ou à qui un agent public a demandé un pot-de-vin, au cours des 12 derniers mois
- 16.6.2 Proportion de la population satisfaite de sa dernière interaction avec des services publics

Objectif 16 : Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes à tous aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous

Chaine logique et indicateurs

Indicateurs d'impact	les conséquences plus lointaines et/ou indirectes de l'intervention
Indicateurs de résultats (outcome)	les effets à court ou moyen terme pour les destinataires direct
Indicateurs de réalisations directes (output)	les produits et services délivrés
Activités	le processus de mise en oeuvre de l'action
Ressources	les moyens financiers, humains, matériels mobilisés

Indicateur et logique d'intervention



Indicateurs d'impact	Taux d'insertion
Indicateurs de résultats	Taux de pérennité à 3 ans
Indicateurs de réalisations/ produits	nbre de certificats d'aptitude, nbre d'études de marché réalisées
Indicateurs d'activités	nbre de permanences comptable, nbre de formation proposées
Indicateurs de ressources	budget annuel, nbre ETP, superficie du centre...



SUPER TYPHOON HAIYAN

KNOWN LOCALLY AS YOLANDA

With over 5 million children affected and 789,000 displaced by the typhoon in the Philippines, UNICEF is reaching them with life-saving supplies.

#HAIYAN



20-year old Jhana with her new-born daughter Gwendolyn pictured here with one of the hygiene kits distributed by UNICEF and ACF to families sheltering in Tacloban city, 14th November.

SITUATION

SITUATION as of 15 NOVEMBER

12.9 MILLION PEOPLE AFFECTED



5.4 MILLION CHILDREN AFFECTED



1.9 MILLION PEOPLE DISPLACED



789,000 CHILDREN DISPLACED

UNICEF APPEAL

TROPICAL HAIYAN Nov 2013 - May 2014



US\$ **61.5** MILLION

RESPONSE

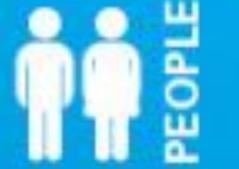
RESPONSE as of 15 NOVEMBER

ACCESS FOR ALMOST **200,000**



PEOPLE INCLUDING WOMEN & CHILDREN TO SAFE DRINKING WATER

3,000 HYGIENE KITS FOR AT LEAST **18,000** PEOPLE



WORKING WITH WHO & DEPARTMENT OF HEALTH ON **IMMUNIZATION CAMPAIGN** FOR MEASLES INCLUDING ORAL POLIO **VACCINES**



unicef

SUPPORT THE RELIEF EFFORT - DONATE NOW!

La prolifération des indicateurs quantitatifs



Indicateurs simples

Avantage : mesure ce que l'on cherche

Inconvénient : ne mesure que ce que l'on cherche...

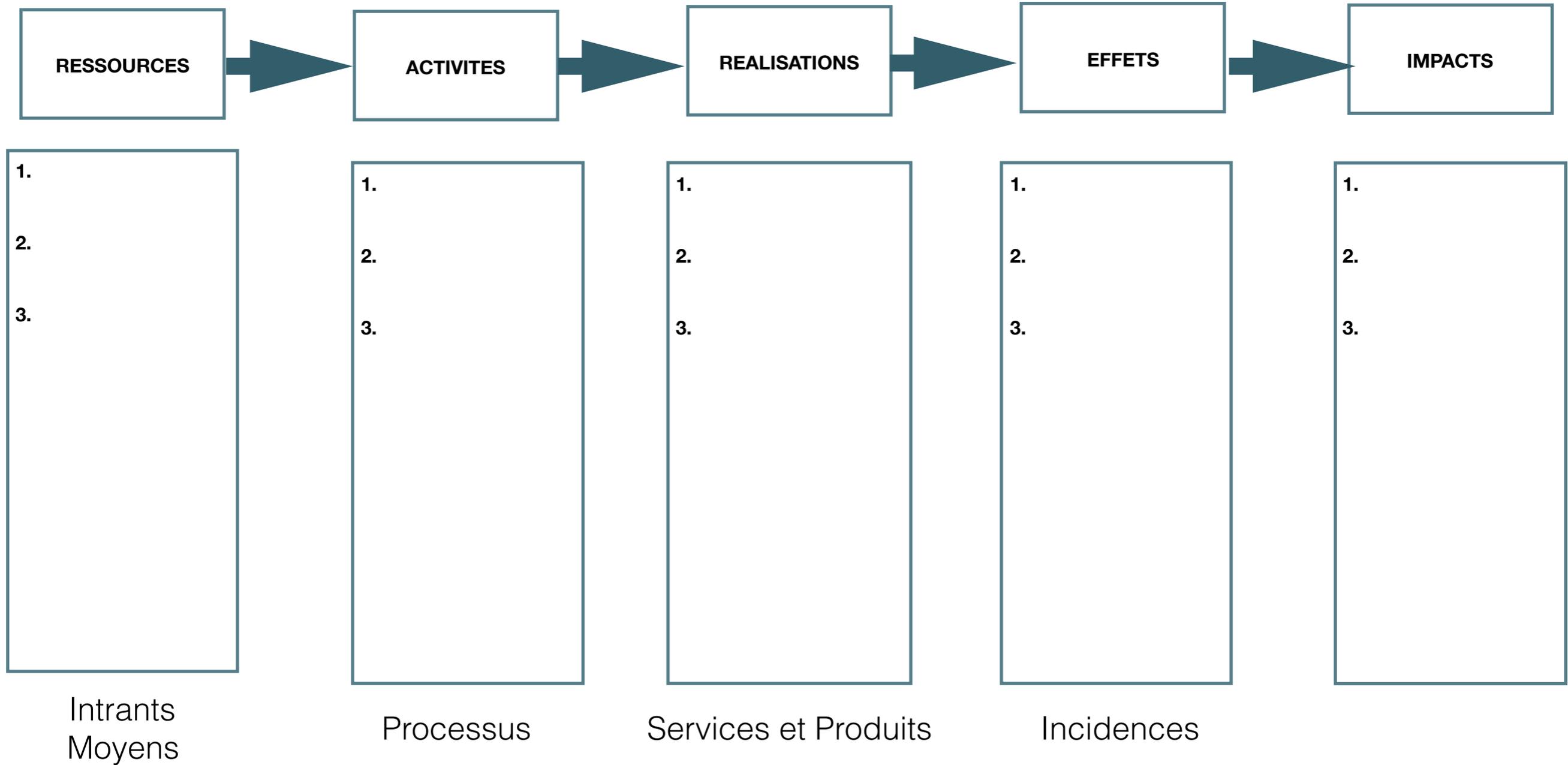
Distortion de comportement et effets pervers

- perte de qualité
- logique concurrentielle, limite la solidarité
- effets de palier (quelle attitude adopter une fois la cible atteinte ?)
- introduit des mécanismes de récompense et de sanction
- limite l'innovation (ou ne détecte pas l'innovation)

Indicateurs de performance



Attention : les indicateurs ne sont pas tous des indicateurs de performance et ne se voient pas attribuer systématiquement une cible : ils peuvent correspondre à un simple besoin d'analyse.



Indicateurs mixtes

- des indicateurs quantitatifs qui nous renseignent sur la qualité :
 - *roulement de personnel (turn over)*
 - *absenteisme*
 - *le pourcentage des dépenses de consommation des ménages qui vont à l'alimentation*

Indicateurs « qualitatifs »

- opinion, perception du changement, constat, appréciation d'une situation
- analyse d'attitudes, de croyances, de valeurs, de faits permettant de mieux appréhender une situation, une évolution
- niveau de satisfaction
- récit de vie, storytelling
- contiennent une part de subjectivité

Echelle de graduation **en complément** d'un IOV

IOV : % de femmes participant aux comités

Domaine de changement : participation des femmes



Marqueur de progrès

Implication active dans la prise de décision

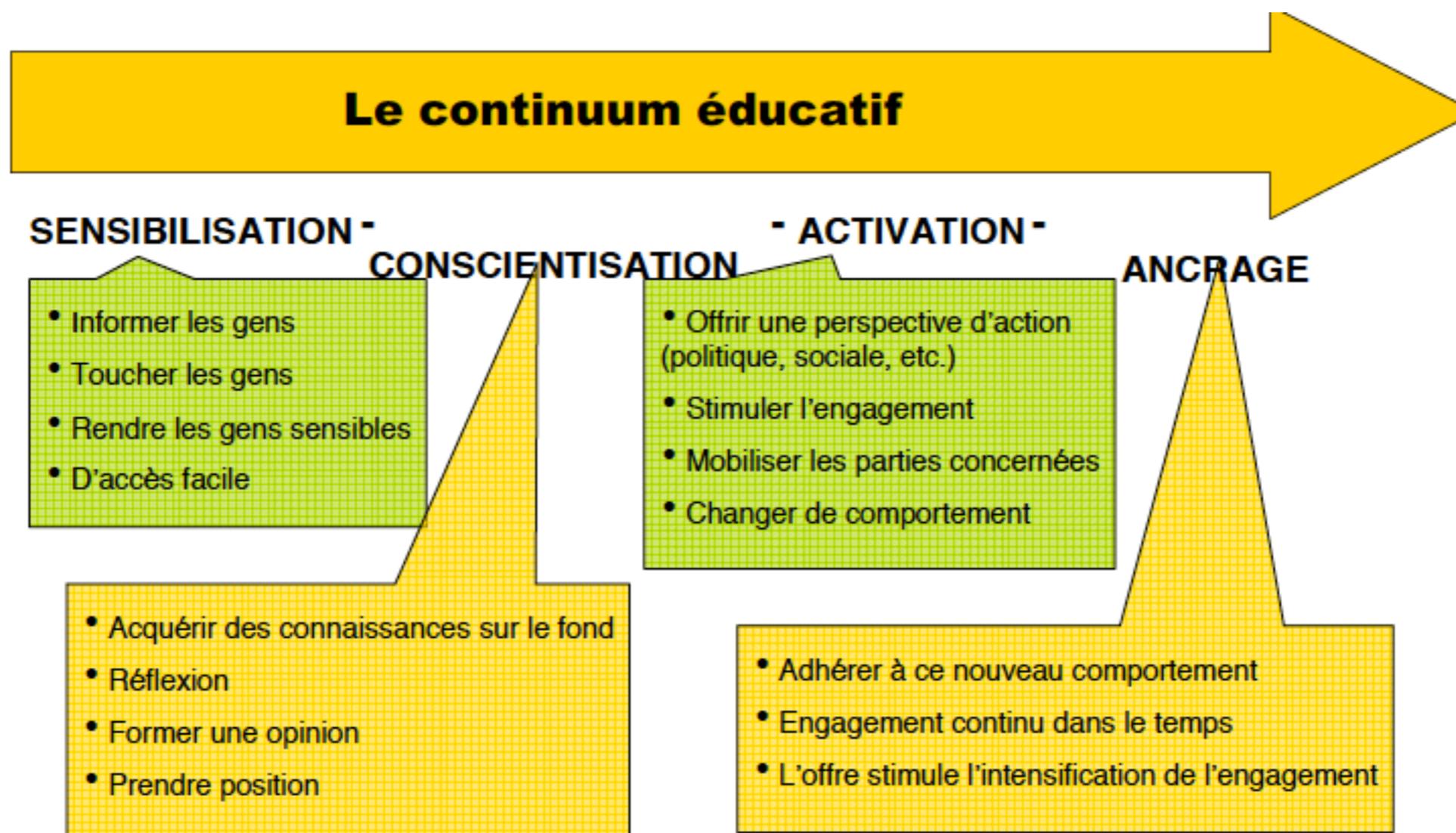
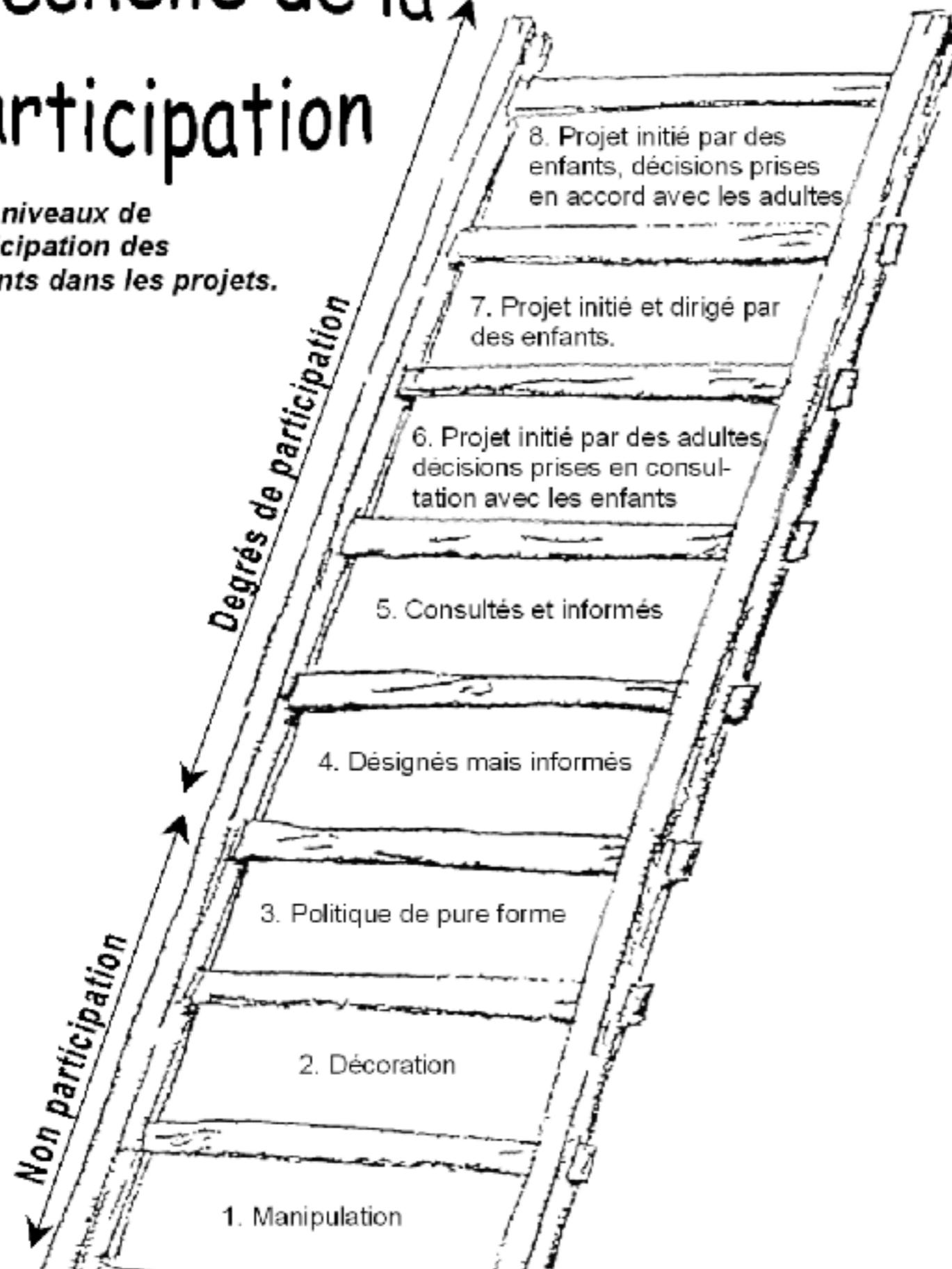


Figure 2.3 : Le continuum éducatif (Source : Manuel pour la qualité intégrale, ACCO, 2003)

L'échelle de la participation

Huit niveaux de
participation des
enfants dans les projets.



Echelle de Hart

Parcours de comportementEtape n°1

- Je respecte quelques interdictions.
- Je connais les règles de la classe.
- J'essaye de rendre service.
- J'apprends à parler au voisin à voix basse.
- J'apprends à travailler seul sans gêner les autres.
- Je peux avoir un métier.
- Je peux aider un adulte à préparer une activité.
- Je peux être délégué de ma classe au conseil d'école.

- Je rentre en classe calmement.
- Je circule dans la classe sans gêner.
- Je rends service.
- J'apprends à lever la main pour demander la parole.
- Je travaille sans bruit.
- Je joue seul sans gêner les autres.
- J'écoute les autres au quoi de neuf.

- Je peux circuler librement dans la classe pendant les temps de travail de groupe, de travail individuel, de projets.
- Je préside une partie du conseil.
- J'anime le « quoi de neuf ? ».
- Je tiens un rôle dans le conseil (secrétaire, gardien du temps...).

Indicateurs

- Indicateurs externes (sectoriels, vérifiables en premier lieu auprès des usagers)
- Indicateurs internes (gestion démocratique, éthique, diversité, non-enrichissement personnel, lien fort avec le territoire)
- Indicateurs transversaux (environnement, genre, sociaux, équité)
- Critères d'exclusion



Plan d'action
page 11 et 12

- identifier 3 domaines de changements
- élaborer une échelle de changement sur au moins un des domaines de changement identifiés
- proposer une figure libre (éclairer toute trace de l'action par tout type de support)

Sources d'information/moyens de vérification

- **Quelles seront les sources ?**
 - base de données, enquêtes, archives, statistiques officielles, rapports...
 - À spécifier dès la conception des indicateurs
 - participe à la sélection des indicateurs (par exemple des indicateurs écartés si les sources ne sont pas fiables)
- **Comment seront recueillies les données ?**
- Qui collectera les données (interne ou externe ?)
- A quelle fréquence ?

BIG DATA

- Appli smartphone
- Réseaux sociaux et professionnels
- Cartographies satellites
- Terminaux de paiement

Etape 4 : planifier la collecte d'information et le traitement des données

- Outils de collecte
- Fréquence
- Traitement
- Responsabilité

Outils de collecte

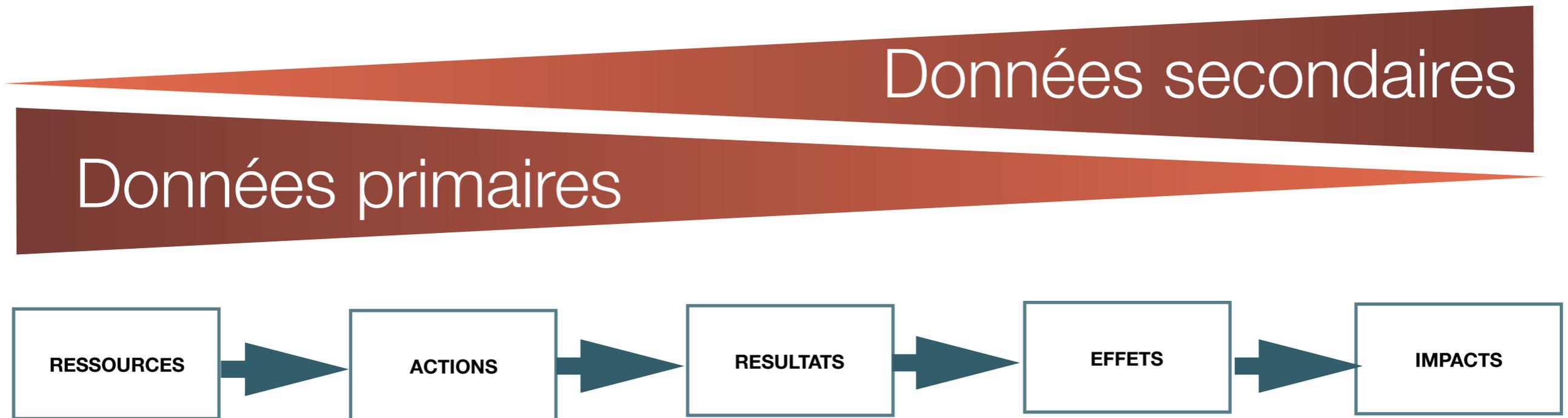
1. Veille documentaire
2. Observation
3. Entretiens
4. Focus group
5. Questionnaires

1. Veille documentaire

- **Données primaires** : collectées en interne, spécifiques à votre action (journal de bord, rapport d'évaluation, compte-rendu d'entretien)
- **Données secondaires** : données statistiques, articles, revues spécialisées, newsletters, open data, podcasts, réseaux sociaux,...
- Quel type d'archivage ? Comment partager et mettre en réseau ? Organisation de revue de presse thématique ?



Veille et modèle logique



Les données primaires pourront éclairer plus facilement les niveau des ressources, actions, résultats et plus difficilement les effets et les impacts.

Les données secondaires donneront une vision d'ensemble du secteur (taux de chômage, proportion d'élèves dans des filières scientifiques, etc) mais n'éclairent pas ou peu vos actions.

Echantillon

- ▶ Face à l'impossibilité de saisir toutes les situations ou tous les comportements, les analyses se construisent sur des mesures, des observations ou des questionnements : sur un « **morceau** » ou une « **parcelle** » de la réalité
- ▶ Aucun principe universel permettant de vérifier la pertinence de l'échantillon ni procédé technique permettant de valider sa composition
- ▶ **L'échantillon est-il représentatif ?**
- ▶ **Qu'est-ce qu'un échantillon de taille suffisante ?**

2. Observation

- « **Mode de collecte de données par lequel le chercheur observe de lui-même, de visu, des processus ou des comportements se déroulant dans une organisation pendant une période de temps délimité.** »
- Attitude systématique « maintenir le sens de l'observation », rester curieux
- Délimiter le périmètre de l'observation ? (activités, appropriation par les participants, animation, contenu, ...)
- Informelle vs structurée (guide d'observation)
- Programmée (échéances régulières)
- Entre pairs



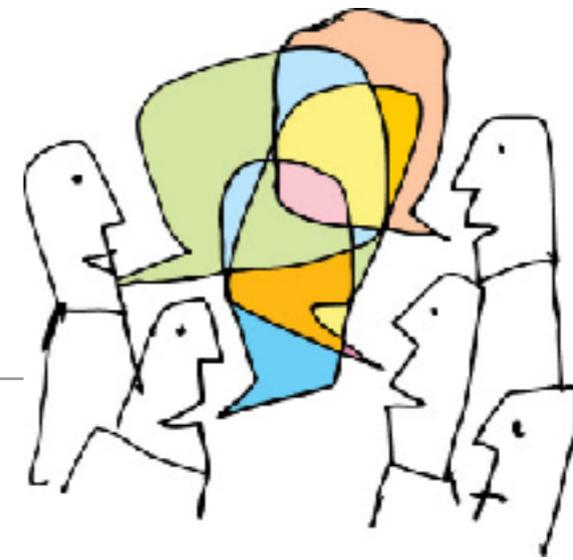
3. Entretiens

- **Qualitatif**
 - Libre
 - Semi-directif (semi-structuré, centré)
 - Directif (questions ouvertes ou fermées)
- **Quel intérêt ?** plus spontané, pas bridé par des réponses prédéfinies, possibilité de réponses argumentées, d'analyser des problèmes complexes, d'utiliser son propre vocabulaire, de laisser place à l'innovation
- **Préalable** : élaborer un guide d'entretien, définir l'échantillon, établir un protocole

3. Entretiens

- Caractéristiques : échantillon réduit, traitement long
- Introduit une certaine partialité : les propos seront analysés à travers la perception de l'interviewer
- Rappeler le but de l'étude, son déroulement, le mode de restitution envisagé
- Types d'intervention de l'enquêteur : recentrer, approfondir, reformuler
- Prise de notes ou enregistrement ?
- Codage et post-codage (par exemple domaines de changement anticipés, domaines de changement évoqués, redéfinition des domaines de changement et reformulation en pourcentage)

4. Focus group



- Qualitatif
- Vise à explorer des terrains inconnus
- 6 à 12 participants, grille d'une dizaine de questions ouvertes (guide d'entretien)
- Favoriser l'émergence de toutes les opinions (ne pas rechercher un consensus), faire naître le débat, des points de vue innovants
- Relever les besoins, les priorités, les perceptions, interroger le « pourquoi » et le « comment »
- Atteindre la « saturation de contenu »
- Traitement fastidieux si retranscription



5. Questionnaire

- Beaucoup de bon sens (outils type google form, lime survey, survey monkey, etc. demandent moins de compétences en traitement statistique)
- Surexposition des usagers aux questionnaires (donc créativité pour inciter à répondre, humour pour garder le répondant, faire passer les questionnaires dans des endroits « captifs », identifier des moments « creux », insérer des questions dans des outils existants : formulaire d'inscription, réservations, etc.)



1ère étape : élaboration

- Définir la cible
- Ergonomie : agréable
- Mise en place de filtres ? (pour sélectionner uniquement un profil de répondants)
- Branchement ? (renvoyer suivant les réponses vers certaines parties spécifiques)
- Déterminer une taille d'échantillon
- Indiquer les objectifs du questionnaire et le mode de restitution prévu
- Décomposer le questionnaire en grands chapitres, par question évaluative



1ère étape : élaboration

- Technique de l'entonnoir : du plus large au plus spécifique
- Commencer par des questions ouvertes, pour ne pas prendre le risque d'influencer, puis par la suite uniquement emmener le répondant sur notre logique, les pistes que l'on souhaite explorer...
- Questions signalétiques à la fin (rébarbatif si placées au début, acceptation plus facile à la fin lorsque les répondants se sentent impliqués)
- Tester le questionnaire, détecter des biais éventuels
- Tester des inversions de l'ordre ou de la logique des réponses



Les différents types de questions

- Questions textuelles (zone de texte)
- Questions numériques (donner une note, un prix...)
- Questions à choix multiples : fermée proposant un choix d'une ou plusieurs réponses
- Liste déroulante
- Échelles d'évaluation



Les différents types de questions

Echelles d'évaluation, exemple :

- **échelle différentielle d'Osgood** (utilise les antagonismes)

	1	2	3	4	5	6	7	
Ne s'implique pas	<input type="radio"/>	S'implique beaucoup						

- **échelle de Likert** (degré de désaccord ou d'accord vis-à-vis d'une affirmation)

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni en désaccord ni d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
J'ai l'esprit de contradiction	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Les différents types de questions

Grille :

	Aucune incidence	Incidence faible	Incidence modérée	Incidence forte	Trop tôt pour le dire	Trop difficile de se prononcer
1. Le programme a-t-il permis de faire prendre conscience aux élèves de leur potentiel ?	<input type="radio"/>					
2. Le programme a-t-il permis de développer l'esprit d'initiative des élèves ?	<input type="radio"/>					
3. Le programme a-t-il permis de mettre en pratique des valeurs de solidarité ?	<input type="radio"/>					



Points de vigilance

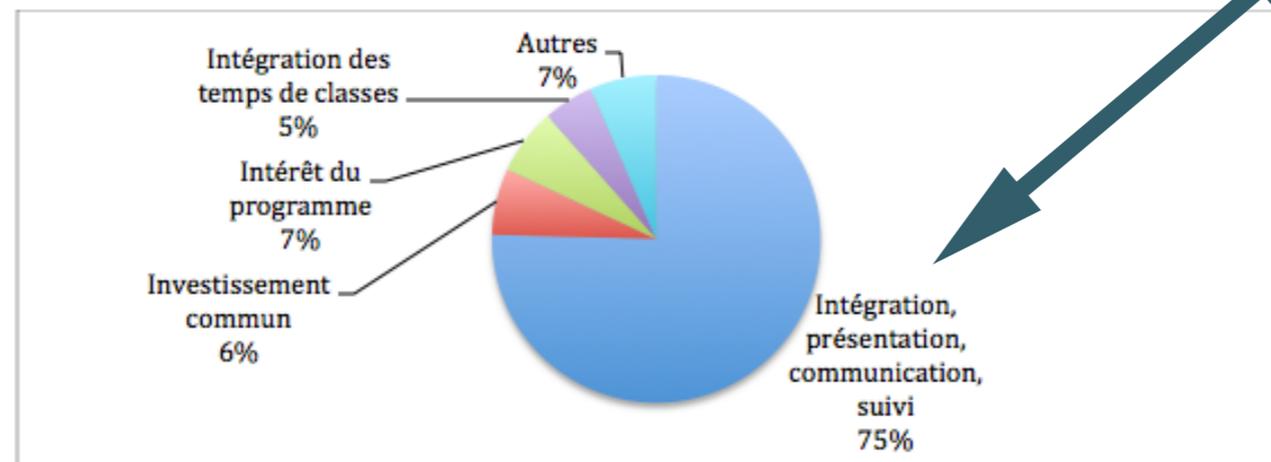
- Durée du questionnaire
- Compréhension des questions (en lien avec le type de répondant, éviter le jargon)
- Éviter de contraindre à un choix par défaut, proposer un large choix de réponse
- Laisser des portes de sortie (« je ne sais », « trop tôt pour le dire », « autre », etc.)
- Solliciter des réponses précises (par exemple pour identifier une fréquence : « nombre de fois par semaine » plutôt que « souvent »...)
- Réponses induites



Exemple de réponse induite :

Recommandations des volontaires

"Une bonne pratique ou un conseil à destination d'une école qui intégrerait le programme pour la première année ? »



« Bien faire les **présentations** des le début, ne pas lâcher les volontaires du début à la fin du projet leur montrer que vous êtes là pour eux, que vous savez pourquoi ils viennent et ce qu'ils vont faire. »



2ème étape : recueil des réponses

- Quel support ? (en ligne ou papier)
- Face à face ou auto-administré ?
- Quelle diffusion ? (mailing, participants, réseaux,...)
- Quel moment est le plus propice ?
- Quelle durée d'activation ? Pour quand a-t-on besoin des réponses ?
- Récompense ?
- La possibilité de suivi en temps réel



3ème étape : le traitement et l'analyse

- Taux de réponse (faire des camemberts 3D pour 8 répondants sur 100 participants ?)
- Validité de l'échantillon, représentativité des répondants (vos plus fidèles bénévoles ont répondu ?)
- Fiabilité des données : manque de temps, fatigue, désintérêt pour l'étude... (étudier la cohérence des réponses)
- Fiabilité des données également en fonction des enjeux et problématiques propres aux répondants

Innovation dans les outils ?

- Contexte de croissance exponentielle des sources (d'ici 2020, une estimation de 1,7 MB de nouvelles données seront générées par habitant par seconde au niveau planétaire)
- Exploiter le potentiel des nouvelles technologies et de l'intelligence collective
- Enjeu : se laisser une diversité de choix, une mosaïque d'information avec tout type de supports en essayant d'identifier « toutes traces de l'action »...
- ...tout en anticipant les capacités de stockage, l'archivage...
- ...et les enjeux environnementaux (pollution numérique)

« I only believe in statistics that I doctored myself »



William Churchill

Doctored : to falsify or change in such a way as to make favorable to oneself

“The more precise the number, the bigger the lie.”

Bill Bonner, Hormegeddon



Points de vigilance en amont de l'analyse

- Nombre de répondants
- Représentativité des répondants
- Fiabilité des résultats en fonction des enjeux et problématiques propres aux répondants





El Salvador Trabajo Infantil Urbano: Una Evaluación Rápida

Organización Internacional del Trabajo
Programa Internacional para la Erradicación del Trabajo Infantil (IPEC)

Cuadro 4

Distribución de los niños y niñas trabajadores por departamentos según sexo

Variables	Departamentos			Total general
	Santa Ana	San Salvador	San Miguel	
Sexo				
Masculino	51.72 %	63.8 %	83.3 %	62.72 %
Femenino	48.28 %	36.2 %	16.7 %	37.28 %
Total general	100 %	100 %	100 %	100 %

Al analizar los datos se detecta que: en el caso de San Miguel el 83.3 % de las actividades laborales infantiles son realizadas por niños y solo el 16.7 % por niñas; en el caso de San



Cuadro 2
Tamaño y distribución de la muestra por ciudad

CIUDAD	PORCENTAJE	MUESTRA (Aprox.)
San Salvador	65 %	71
Santa Ana	25 %	28
San Miguel	10 %	12
Total	100 %	111

Finalisation du budget : ressources

1. Quel est le budget disponible ?
2. Quelles seraient les ressources nécessaires pour mettre en oeuvre le système préconisé ?
 - ressources humaines (heures, jours,...)
 - coûts
3. Quelle marge de manoeuvre pour obtenir des ressources complémentaires ?
4. Quelles sources de financements alternatives ?
5. Quelle proportion sera réalisée en interne ? Quelle proportion sera externalisée ?

Exemple

Interne	Externe
1 chargé de SE	1 enquête annuelle sur 10% des bénéficiaires
20% transversal responsable de projet	10 enquêteurs, traduction du questionnaires,...

Etape 4 : planifier la collecte d'information et le traitement des données



Plan d'action page
13 à 15

- Sélection des outils de collecte
- Elaboration des outils de collecte
- Quelle fréquence de collecte des données ?
- Quel traitement ?
- A qui incombe la responsabilité ?
- Quelle incorporation envisageable du SED dans la formulation des outils de collecte ?
(suivi & évaluation dynamique)
- Quels enjeux pour les répondants ?
- Quels biais potentiels ?

Etape 5 : planifier l'utilisation et la valorisation des résultats

Beyond the quality of evaluation reports a host of organizational factors shape responsiveness to independent evaluation findings. Evaluation quality does not guarantee evaluation use or influence. Lessons drawn are only used when “the stars are aligned”: it takes two to tango.

Robert Picciotto

*Professeur associé au Kings College,
économie du développement*

Comment valoriser et utiliser les résultats de l'évaluation?



Planifier l'utilisation et la valorisation des résultats : les incontournables

- Etape planifiée et transversale dès la conception du système : **utilisation focused evaluation** (quelle utilité pour les utilisateurs ? qui sera l'utilisateur de chaque donnée produite et quel est son besoin ?)

LA RESTITUTION

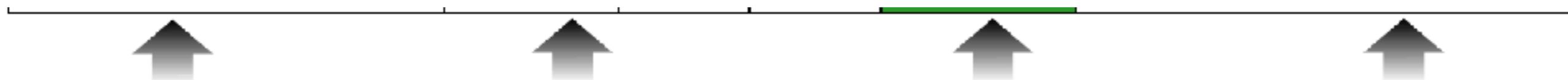
- Déterminer les formes et modalités de restitution de l'information
 - **écrites** (rapports d'évaluation, présentation ppt, rapport)
 - **orales** (ateliers, réunions, séminaires)
- Déterminer les **destinataires** de la restitution (siège, terrain, partenaires, usagers, bailleurs,...)
- Déterminer les modalités **de distribution** de l'information en fonction des destinataires (journal interne, mail, rapport annuel,...)
- Détecter des enjeux de confidentialité éventuels

Planifier l'utilisation et la valorisation des résultats : les incontournables

- **Rapport d'évaluation :**
 - inclure une note de synthèse (executive summary)
 - langage clair et accessible
 - inclure les limites du processus d'évaluation
- **Les recommandations**
 - stratégiques
 - opérationnelles
 - ou données brutes (absence de recommandations : l'analyse est laissée à l'appréciation du commanditaire)
- **Organiser un droit de réponse** : la perception des parties prenantes sur la pertinence des recommandations
- En cas de validation des recommandations, organiser **le calendrier de suivi des recommandations et le financement de la mise en place des recommandations**

3 Evaluation by criterion⁴

Criteria	Rating				Remarks
Relevance and internal coherence					
Coherence of objectives					The declared objectives were ambitious and unrealistic (relating to air safety as a whole). The undeclared objectives were preponderant (showcase for French development assistance, windfall for France).
Relevance of objectives with regard to Georgia's priorities and needs					
Relevance of objectives with regard to France's priorities and needs					
External coherence					
Compliance with the RPE eligibility criteria					
Coherence with other French development assistance instruments	Neutral				
Coherence with development assistance from other donors					
Quality of implementation at the institutional level					
Quality of project assessment					Rapidity, adaptability/flexibility and strong involvement of authorities, but no preliminary project assessment (potential risk factor).
Quality of project oversight by French administration					
Operational effectiveness and efficiency					
Technical and financial execution					



Produit A – Repas scolaires: Distributions de produits alimentaires, de produits nutritionnels et d'articles non alimentaires et transferts de type monétaire, effectués en quantité et qualité suffisantes et en temps voulu			
Indicateur de produit	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
Nombre de femmes, d'hommes, de garçons et de filles recevant une assistance alimentaire (en millions)	4,7	11,5	245%
Quantité de produits alimentaires distribués (en milliers de tonnes)	280	174	62%
Valeur des transferts de type monétaire effectués en faveur des bénéficiaires (en millions de dollars)	17,8	2,4	13%
Nombre d'institutions bénéficiant d'une assistance: écoles	55 405	48 513	88%

Indicator	Assessment
What is the impact of resources and financial flows?	
Material footprint of imports	  
Greenhouse gas emissions	  
Energy dependence	  
Remittances by migrants	  
Direct investments in developing countries	  
Carbon footprint	  
Is Switzerland living up to its commitments?	
Official development assistance	  
Multilateral treaties	  
Duty-free imports from developing countries	  

Mise en œuvre de l'Agenda 2030 : rapport de la Suisse

Explanation of symbols

The targeted trend for each indicator is determined on the basis of sustainable development principles. The trend can be shown as growing , decreasing  or flat . When compared with the observed trend (black arrow in a white square), the indicator is then assessed as positive , negative  or unchanged .

Quel support de restitution ?

Infographie ?

Photographie ?

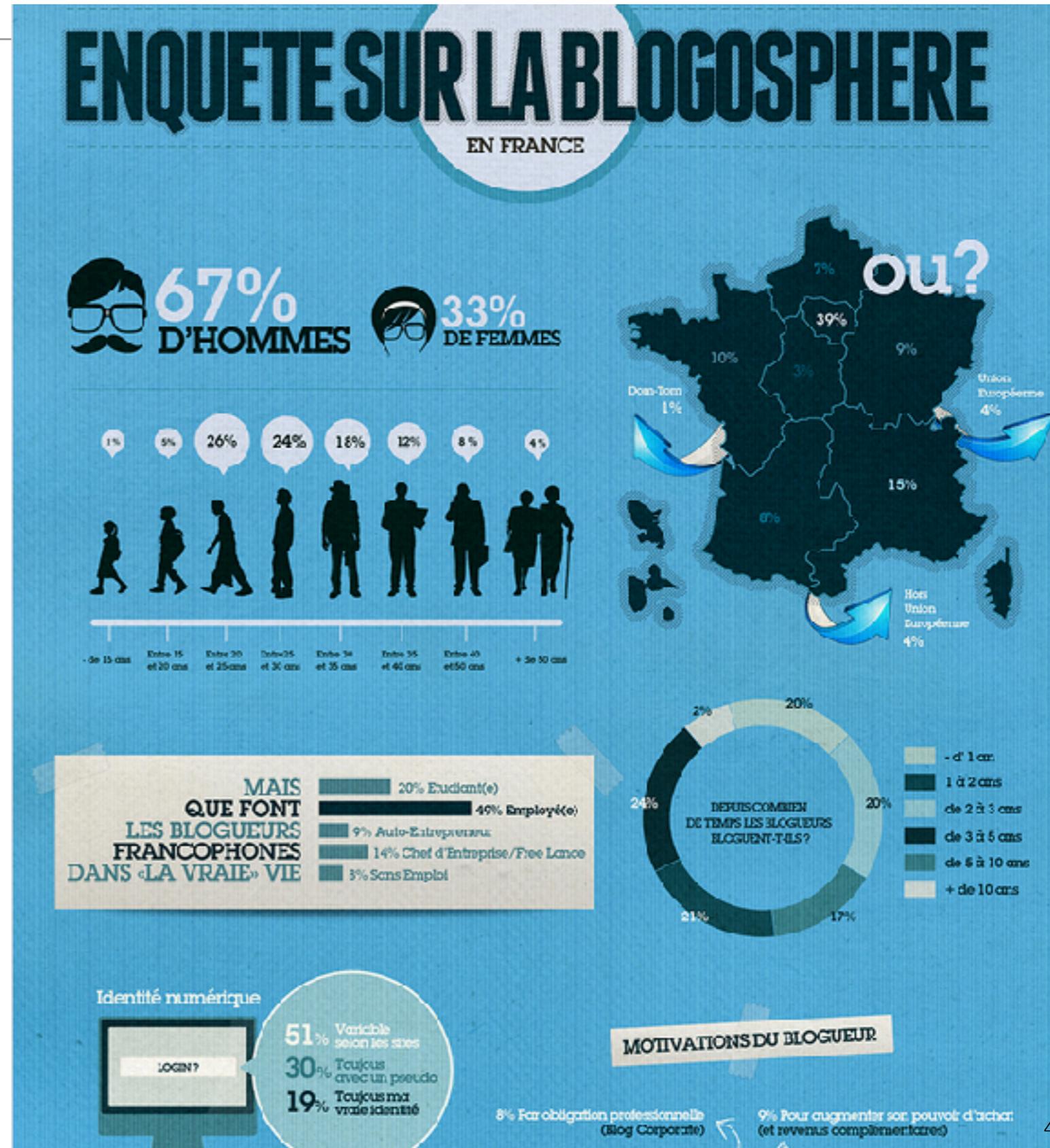
Vidéo ?

Présentation ?

Rapport ?

Cartographie ?

Résumé exécutif ?



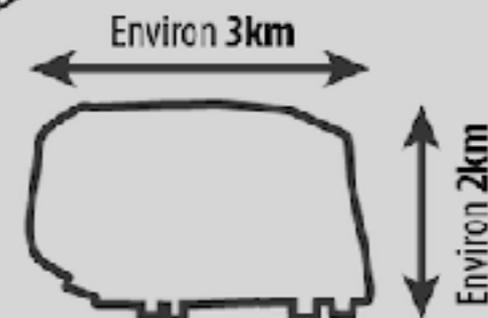


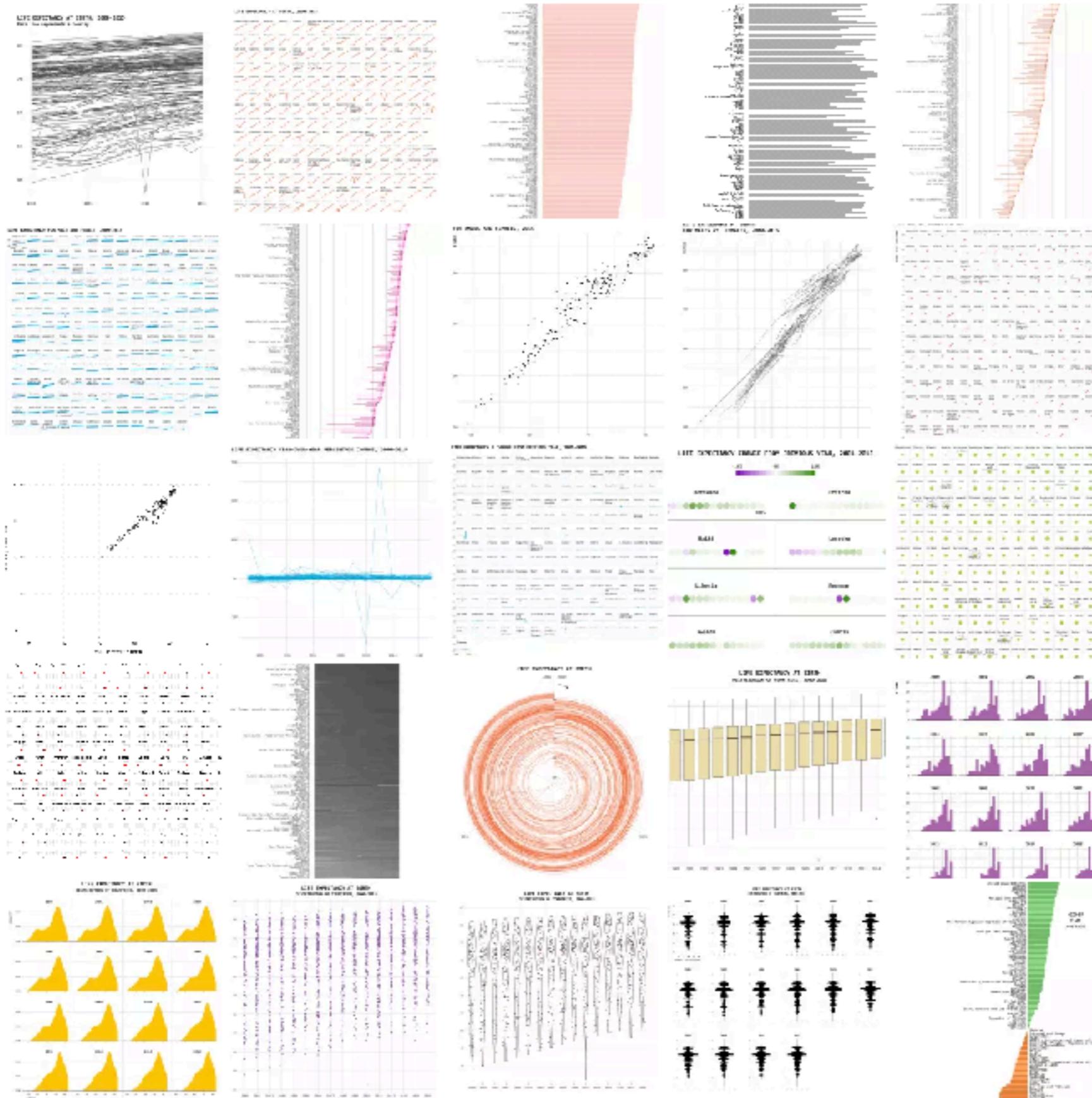
- Administration de l'UNHCR
- Hôpitaux
- Centres de Distribution
- Écoles
- Espaces Publics

- 1** Entrée du Camp
- 2** Centre d'Enregistrement
- 3** Camp Français
- 4** Camp Marocain
- 5** Camp Italo-Jordanien
- 6** Médecins Sans Frontières

IV Limites et n° de District

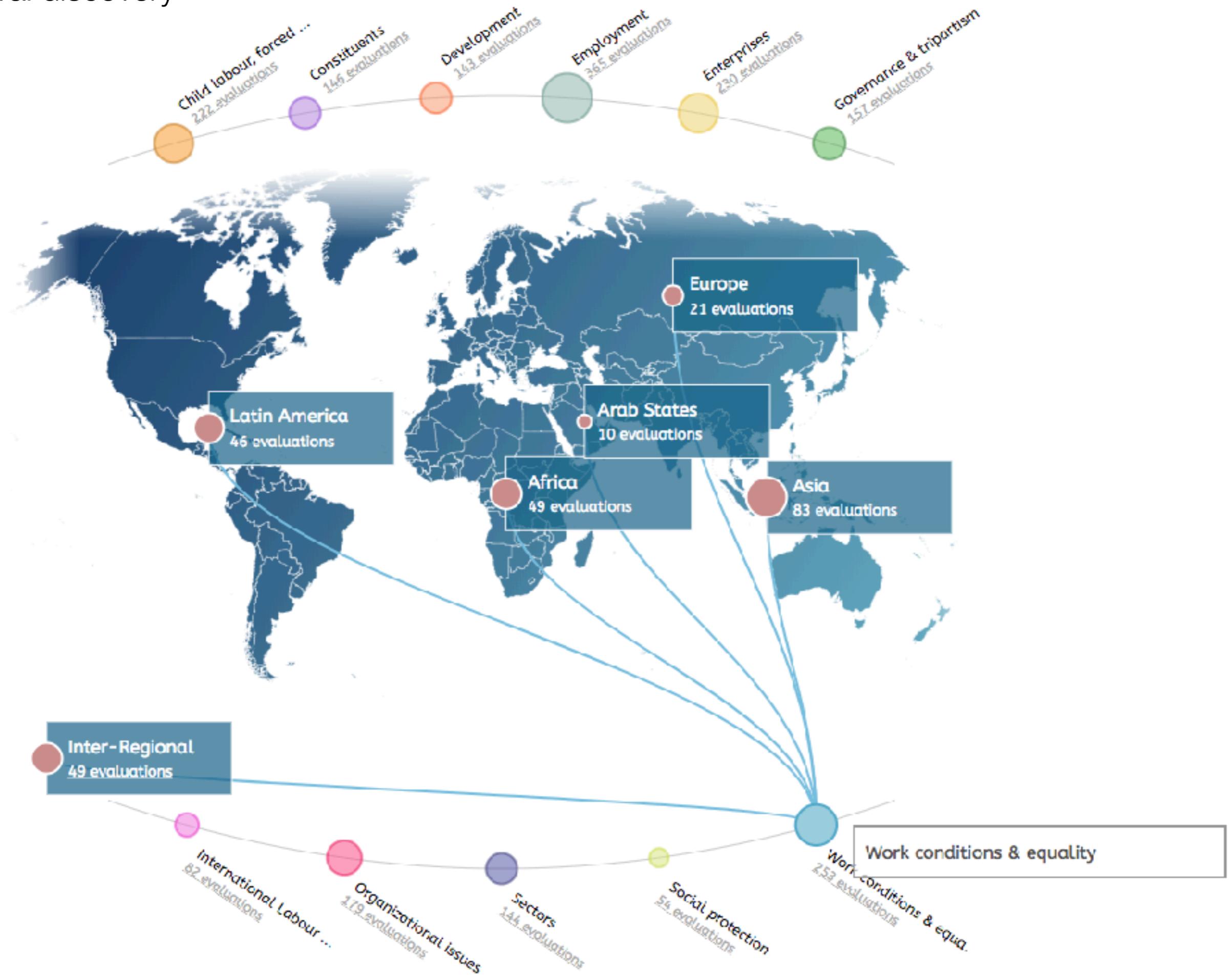
1 Localisation des Photos





Même jeu de données - 25 visualisations

ILO i-eval discovery



Les métiers de l'évaluation/ compétences de l'évaluateur



- Statisticien
- Sociologue
- Infographe
- Cartographe
- Expertise sectorielle

**Compétences
métier**

- écoute
- analyse
- rédaction
- facilitation

**Aptitudes et
capacités**

- responsabilité
- éthique

« La voix de ceux qui n'en ont pas »



RASH
BRAX.

Etape 5 : planifier l'utilisation et la valorisation des résultats

Questions directrices



Plan d'action
page 16, 17, 18

- Quel type de restitutions ? Quelles formes et modalités ?
 - écrit, oral ?
 - rapport, présentation, ateliers, réunions, séminaires ?
 - photographie ? vidéo ?
- Auprès de qui ?
 - usagers, partenaires, bailleurs?
- Quels enjeux de confidentialité ?
- Pertinence des recommandations ? Quel droit de réponse ?
- Quel calendrier pour le suivi des recommandations ?
- Quelle ligne budgétaire pour financer des recommandations ?

Etape 5 : planifier l'utilisation et la valorisation des résultats



Plan d'action
page 15 à 16

- Suivi & Evaluation du système (fréquence de l'exercice ?)
- **Démarche HQSE**
 1. Quel a été la participation effective des usagers ?
 2. Quelles ressources budgétaires ont réellement été affectées au S&E ?
 3. Quel a été le calendrier effectif de révision du système (points trimestriels, revue annuelle, etc.)
 4. Quel degré d'innovation dans le système mis en place ?
- Quel équilibre entre le pilotage, l'apprentissage et la transparence ?
- Quel équilibre entre le quantitatif et le qualitatif ?
- Quel équilibre des questions évaluatives sur les critères ?
- Quels équilibre au niveau du périmètre suivis et évalués ?
- Quel équilibre sur le S&E de l'ensemble du cycle de projet ?
- Quel équilibre au niveau des acteurs du S&E ?
- Quel équilibre entre reporting et recherche ?
- Quel équilibre entre suivi et évaluation ?
- Retracer les modes de prises de décision en lien avec les apprentissages en temps réel
- Accompagnement du SED (suivi&évaluation dynamique) et amélioration des outils de collecte

Etape 5 : planifier l'utilisation et la valorisation des résultats



Plan d'action
page 17

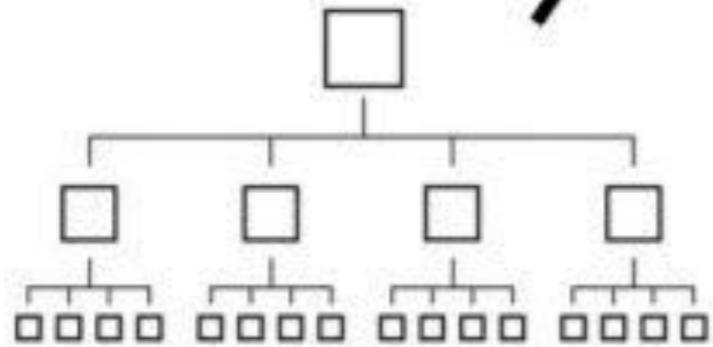
- Formalisation du système à travers un document écrit
- Renforcement des compétences en S&E
- Formation au système établi
- « Evaluer pour évoluer » demande parallèlement d'« Evoluer pour Evaluer »

Etape 5 : planifier l'utilisation et la valorisation des résultats



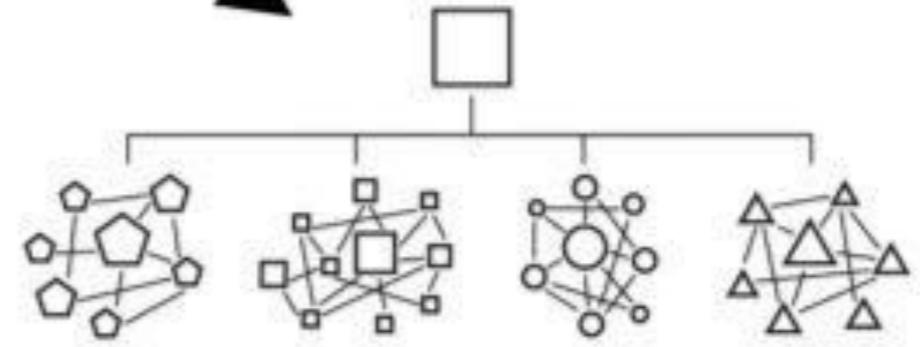
Plan d'action
page 17

- Quelles connexions avec les RH ?
- Quelles connexions avec la prise de décision et les réflexions stratégiques ?
- Quelle connexion avec d'éventuelle évaluations externes commanditées par un bailleur ?
- Quelle mode de management compatible avec une démarche HQSE ?



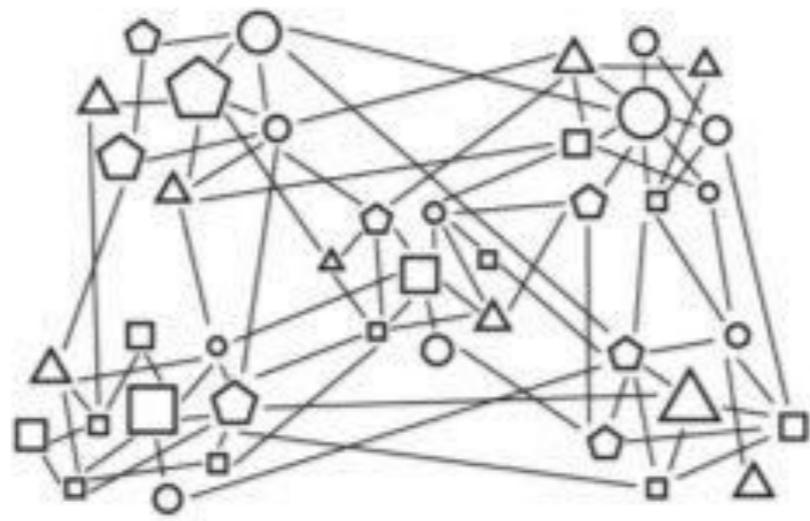
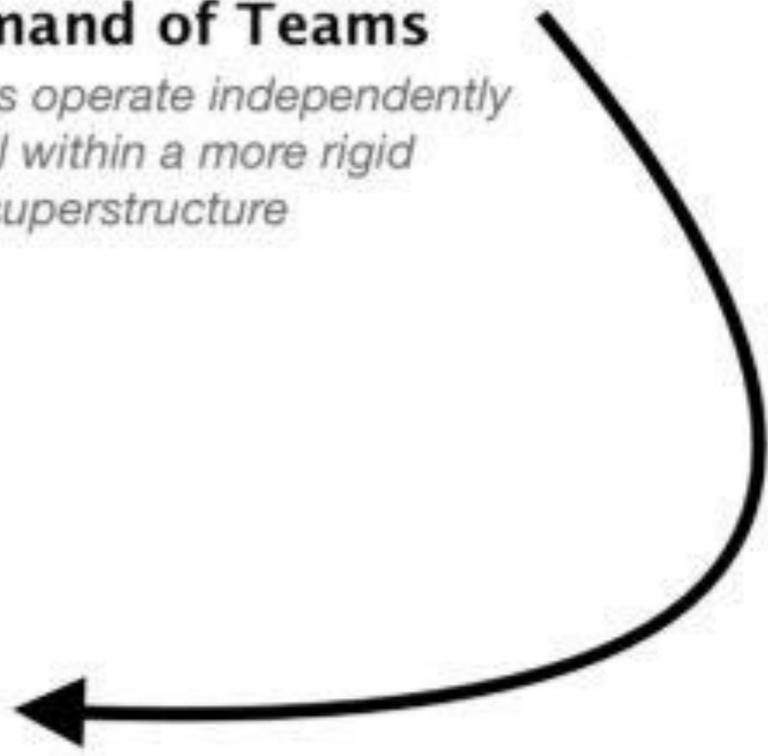
Command

A traditional top-down structure. The connections that matter are between workers and their managers.



Command of Teams

Small teams operate independently but still within a more rigid superstructure



Team of Teams

The relationship among teams resembles the closeness among individuals on those teams.



Vision globale

- ensemble des critères : pertinence, cohérence, efficacité, efficience, impact, pérennité, etc.
- sur un ensemble des principes et valeurs : gouvernance démocratique, utilité sociale, éthique, diversité, lien fort avec le territoire, etc.
- avec certaines exigences : impartialité, pluralité des points de vue, faire prévaloir l'intérêt général

Patrick Viveret

« Définir l'évaluation comme une délibération sur les valeurs, ce qui correspond à l'étymologie du terme, c'est **refuser de la réduire à un simple exercice de mesure** (...) »

La question des "indicateurs" qui relève des outils ne peut donc être dissociée de celle des "critères" qui relève du débat sur les fins. »



Amartya Sen

« Ce qui est central, ce ne sont pas les indicateurs... mais le développement humain. »





Dans l'aquarium de Dalton
près de la vase, je flotte.
Je regarde où s'évaporent les robes.
Là, il est gris, pour peu, le rose
des filles qui confondent:
le bien et le droit,
le mal et l'interdit.

Ne cherchez pas à mettre du sens partout .. Souvent, il n'y en a pas.

Alors que les images qui rencontrent l'espace public et les médias captivent l'attention en montrant la souffrance sans chercher à la soulager ou le bonheur sans possibilité de partage, nous détournons le regard devant celles diffusées clandestinement par la fraternité des précaires.



