جامعة محمد الأول بوجدة
UNIVERSITE MOHAMMED PREMIER OUJDA

مجلس جهة الشرق
Conseil de la Région de l'Oriental

Universitat de Barcelona

MÓN-3

Guide d'évaluation des Politiques Publiques

Ce Guide a été élaboré avec l'appui de l'Agence Catalane de Coopération et Développement

Fundació Solidaritat UB

Agència Catalana de Cooperació al Desenvolupament

المرصد الوطني للتنمية البشرية
Observatoire National du Développement Humain

"Le contenu de cette publication est la responsabilité de l'auteur et ne reflète pas nécessairement l'opinion de l'ACCD"

Table des matières :

Table des matières : 4
REMERCIEMENTS 10
Introduction..... 12
I. Cadre conceptuel du système d'évaluation. 15
1. Concept de l'évaluation :..... 15
2. principes et critères d'évaluation. 16
3. Types d'évaluations : 17
4. Intérêt de l'évaluation : 17
5. concept de suivi. 18
6. L'évaluation dans les pays développés..... 18
7. L'évaluation dans les pays en développement..... 19
II. Elaboration d'un système de suivi-évaluation 20
1. Importance du système de suivi évaluation axée sur les résultats. 20
1.1. Le suivi axé sur les résultats 21
1.2. L'évaluation axée sur les résultats 21
1.3. Différence entre le suivi axé sur les résultats et l'évaluation axée sur les résultats..... 21
2. les étapes de construction d'un système de suivi/évaluation axé sur les résultats. 23
III. Les approches de l'évaluation 33
1. l'évaluation prospective 33
2. Evaluation de l'évaluabilité. 34
3. Evaluation par objectifs. 36
4. l'évaluation sans objectifs. 36
5. Evaluation multi sites 37
6. Evaluation groupée ou intégrée (cluster)..... 37
7. Evaluation sociale 38
8. Evaluation sociale environnementale 39
9. Evaluation participative..... 40

10. Cartographie des incidences 42
11. Evaluation rapide 42
IV. Développement des questions d'évaluation 44
1. Questions de l'évaluation 44
2. Types de questions 45
2.1. Questions descriptives 45
2.2-Questions normatives 46
2.3. Questions de cause à effet 46
V. Choix de conceptions pour des évaluations : 51
1. Conception expérimentale 51
2. Conception Quasi expérimentale 51
3. Conception non-expérimentale 51
4. Conception expérimentale et questions d'évaluation. 52
4.1. Affectation aléatoire 53
4.2. Le biais de la sélection 53
4.3. Validité interne 53
5. Conception quasi-expérimentale 54
6. Conceptions non expérimentales ; trois catégories s'inscrivent dans ce cas : 54
6.1-Conception transversale simple : ce qui le distingue c'est qu'il : 54
6.2- conception unique (One-Shot) 55
6.3. Conception d'étude de cas 55
VI. Sélection et construction d'instruments de collecte de données 57
1. Considération générales. 57
2. Sources des données : il existe plusieurs sources de données : 57
3. Caractéristiques des données de qualité. 58
4. Besoins en matière de données de bas. 58
5. Données administratives 58
6. les enquêtes statistiques : 59
7. Méthodes de collecte des données : 60
7.1. Les approches qualitatives qui sont axées sur : 60
7.2 Les approches quantitatives 61
7.3. Combinaison des approches qualitatives et quantitatives dans l'évaluation 63
8. Méthodes de triangulation 63
VII. Le choix de la stratégie d'échantillonnage 65

1. Concepts préliminaires pour l'évaluation quantitative 65
2. Types d'échantillons 65
2.1. Concepts aléatoires ou expérimentaux 65
2.1.1. Définition de l'échantillon aléatoire 65
2.1.1.1. Protocole simple pour définir les données expérimentales 66
2.1.1.2. Taille de l'échantillon avec les modèles expérimentaux simples 66
2.1.2. Définition de l'impact d'une évaluation expérimentale 67
2.1.3. Définir les niveaux de confiance 67
2.1.4. Les échantillons aléatoires stratifiés. 68
3. Avantages des expériences sociales 68
4. Les critiques des expériences sociales : elles comportent plusieurs faiblesses : 68
VIII. Planification et réalisation de l'analyse des données 69
1. Collecte et analyse des données. 69
1.1. Analyse qualitative 69
Analyse des données 69
1.2. Contraste avec l'analyse quantitative 70
1.3. Frontière entre collecte et analyse de données 70
1.4..Astuces pour collecter et analyser des données qualitatives 70
2. Analyse des données qualitatives 71
2.1. Analyse de contenu (ou analyse des données qualitatives) 71
2.2. Organisation et interprétation des données qualitatives : ce ci suppose la : 73
2.3. Triangulation et données qualitatives 74
2.4. Réflexions finales sur des données qualitatives 74
3. Données quantitatives : utilisation des statistiques 74
3.1. Codification des données quantitatives 75
3.2. Apurement des données : ceci suppose : 75
3.3. Distributions 76
3.3.1.Mesures de la tendance central 76
3.3.2. Donnée (ou variable) nominale 76
3.3.3. Donnée ordinale 77
3.3.4. Données (variables) d'intervalle / de ratio 77
3.3.5. Calcul 77
3.3.5.1. Mesures de dispersion statistique 78
3.3.5.2. Exemple de calcul de l'étendue 79

3.3.5.6.Utilisation du tableau croisé pour la présentation de deux variables 80
3.3.5.7. Variables 80
3.3.5.8. Mesure des relations 81
3.3.5.9. Interprétation des relations 81
IX. Gestion d'une évaluation.....84
1. le choix de l'évaluateur.....84
2. Etapes pour l'embauche.....84
3. Eléments de la demande de proposition.....84
4. Processus de sélection.....85
5. Critères de sélection 85
6. Termes de référence (TdR) 85
7. Définition des termes de référence.....85
8. Eléments généraux des TdR 86
9. Responsabilités du gestionnaire de Contact/TdR.....86
10..Rôles et responsabilités.....86
11. Client(s) principal (aux).....87
12. Principales parties prenantes 87
13. Rôle et responsabilité du gestionnaire de l'évaluation 87
14. Capacités et compétences de l'évaluateur.....87
15. Gestion des ressources humaines 88
16. Gestion des conflits 88
17. Compétences d'esprit d'équipe 88
18. Gestion des tâches.....88
19.Gestion des budgets :.....90
20. CAROL WEISS: construction de l'utilisation de l'évaluation 92
21. Une bonne évaluation. 92
22. Listes de contrôle de la qualité :.....93
23. Evaluateur externe 93
X. Présentation des résultats.....94
1.But de la communication : 94
2. Communiquer pour avoir de l'effet.....94
3. Stratégie de communication 94
4. Stratégies pour toutes les phases 94
5. Quels types de communication ? 95

6. Réactions (Feedback)....96
7. Clés pour la rédaction d'un rapport : on propose ici quelques outils pour réaliser un rapport d'évaluation. Pour cela :....96
8. Le résumé exécutif 97
9. Le contenu du rapport....97
9.2. Questions de l'évaluation....98
9.3.Description de l'évaluation 98
9. 4. Résultats 98
9. 5. Conclusions....98
9. 6. Recommandations....98
9.7. Raisons d'utiliser des graphiques 99
9.8. Caractéristiques d'un bon graphique 99
9.9. Types de visuels....99
9.10. Relier le récit à l'illustration....100
9.11. Graphiques efficaces 100
9.12. Les parties du graphique 100
9.13. Le format des graphiques....101
2. courbes multiples 101
9.14 Les histogrammes....102
9.15. Les diagrammes en secteurs 102
9.16. Le graphique en nuage de points 103
9.17. Les tableaux : 104
9.17.1. Les tableaux de données 104
9.17.2. Les tableaux de classification (matrice)....105
10. Faire une présentation orale:....105
XI. Guide de l'évaluateur 107
1. Ethique....107
2. La corruptibilité de l'évaluation. Elle est possible en présence de : 107
3. Identifier les problèmes éthiques : selon l'l'enquête de l' association américaine de l'évaluation (AEA) : 108
3.1. Le client…....108
3.2. L'évaluateur… 108
4. Les questions d'éthique qu'il convient d'observer :....108
4.1. . Les causes des problèmes politiques....108

4.2. Faiblesses techniques 108
4.3 . Les faiblesses humaines 109
4.4. Jeux politiques par les personnes cibles de l'évaluation 109
4.4.1. Au début 109
4.4.2. Pendant la collecte des données 109
4.4.3. Pendant l'interprétation 109
4.4.4. Les jeux politiques des acteurs 109
4.4.5. Les jeux politiques des évaluateurs 110
4.4.5.1.Pendant la conception 110
4.4.5.2. Pendant la collecte des données 110
4.4.5.3. Pendant la l'interprétation 110
4.4.6. Gérer le politique dans l'évaluation 110
4.4.6.1. La négociation active 111
Lexique arabe/français des concepts utilisés dans ce guide 113
Liste de quelques concepts en langue arabe/française et anglaise 120

REMERCIEMENTS

Ce guide est le fruit du partenariat entre le conseil régional – région orientale du Maroc et la fondation MON-3 et la commune de San Fuliu (Espagne) qui avait pour objet le renforcement des capacités des cadres des collectivités et administrations territoriales, des élus, des cadres associatifs et des doctorants soit dans le domaine de l'évaluation des politiques publiques sous l'angle des droits humains et du genre en partenariat avec l'université Mohammed Premier et l'université de Barcelone qui, conjointement, ont veillé à assurer une formation continue durant six mois courant l'année 2016.

Que chacun des partenaires puisse trouver ici l'expression de notre gratitude pour le soutien et les facilités qu'ils ont accordés en vu de l'atteinte des résultats attendus. Nos remerciements s'adressent particulièrement au Monsieur Abdenbi Baioui, Président du conseil de la région orientale et à travers lui à tous les membres du conseil, pour avoir soutenu ce projet matériellement et moralement. Une pensée chaleureuse envers Docteur Mohamed Mrabet, Vice Président du conseil de la région orientale qui a personnellement supervisé l'exécution concrète du projet de partenariat en veillant à lui assurer toutes les conditions de réussite et ceci depuis le démarrage du projet jusqu'à sa clôture et ceci au nom du conseil de la région, de son Président et de ses membres. Qu'il veuille bien

accepter ici notre reconnaissance pour les efforts accomplis et nos chaleureux et sincères remerciements pour son soutien indéfectible pour la réussite du projet.

Par la même occasion, nous présentons nos remerciements aux professeurs qui ont participé à la réalisation de la formation. Je nommerais particulièrement le professeur David Bondia Garcia, le professeur Sara Carmona Beneto et le professeur Clara camp Clavet de l'Université de Barcelone, nos remerciements vont également aux représentants de la commune de San Foliu – Monsieur Angel Morino et Monsieur Angel Perrea Lancher. De même que nous présentons nos vifs remerciements à Monsieur le Professeur Abdellah Idrissi, Doyen de la Facultés des sciences juridiques, économiques et sociales d'Oujda, à Monsieur le Professeur Zerouali, Vice Doyen de la même faculté, aux professeurs Sadequi Benali, Yamna Fatmi, Abdelakder Maaroufi, Rabah Ainaou et Hachemi Bentahar de l'Université Mohammed Premier d'Oujda.

Ce projet ne pouvait concrétiser ses objectifs sans les efforts inlassables des cadres du conseil de la région de l'oriental, nous désignons particulièrement Monsieur Zerouali responsable du conseil régional et sa collaboratrice Madame Fatiha Dani, nous leur devons tous, reconnaissance et gratitude pour leur dévouement et leur efficace collaboration.

Enfin, nos remerciements les plus sincères envers Alexis de la Fondation MON-3 qui a assuré avec beaucoup de bienveillance, de sincérité et de well being les taches de coordinations du projet avec Monsieur Zerouali pour le conseil régional et Monsieur le Professeur Hachemi Bentahar pour l'Université Mohamed Premier.

Introduction

Dans le cadre de l'intérêt porté à la question de la vulgarisation de la culture d'évaluation des politiques publiques, le Conseil régional(CRO), l'Université Mohammed Premier(UMP) et l'Observatoire national de développement humain (ONDH) et leur partenaires espagnols (Fondation Mon-3 ; commune de San Folui et l'Université de Barcelone(UB)) se sont associés pour réaliser un projet de renforcement des capacités des cadres des administrations, des collectivités territoriales, des cadres de la société civile et des doctorants à travers un programme de formation continue visant la mise à disposition d'outils et de techniques d'évaluation des politiques publiques. C'est dans ce cadre que ce guide a été réalisé.

L'intérêt porté à la problématique de l'évaluation des politiques publiques s'inscrit dans un contexte politique et social favorable à la diffusion de la culture d'évaluation des politiques publiques. Les réformes politiques institutionnelles engagées par le Maroc depuis quelques temps et qui accompagnent les différentes évolutions connues de par le monde, se traduite par une prise de conscience de la nécessité de les soumettre aux exigences des principes d'évaluation comme cela pourrait être perçu à travers :

- Les discours de Sa Majesté le Roi Mohammed IV prononcés à l'occasion de la fête du trône des années (

2001,2005,2006,2007,2008,2009,2010,2011,2012,2013 et 2014) et le discours royal prononcé lors de l'annonce de l'Initiative Nationale de Développement Humain(INDH) le 18 mai 2005. Dans tous ces différents discours, l'évaluation des politiques publiques apparait comme une nécessité impérieuse de la même que la création d'institutions et d'organismes qui veillent sur cela.

- Le Rapport du cinquantenaire de l'Indépendance du Maroc (RDH 50) a constaté explicitement que « Les politiques publiques des gouvernants et des élus n'ont pas toujours été évaluées, ni réajustées, à l'aune de leur impact sur le bien---être des populations » .

- La constitution marocaine adoptée en juillet 2011 qui stipule dans son article 146 qu'une loi organique doit fixer notamment les règles de gouvernance relatives au bon fonctionnement de la libre administration, au contrôle de la gestion des fonds et programmes, à l'évaluation des actions et à la reddition des comptes'.

- Le projet de loi organique des régions (juin 2014) stipule dans son article 246 que le conseil régional doit adopter un système de gestion axé sur les résultats de même qu'il doit se doter d'un système de suivi/évaluation des projets et programmes. Alors que l'article 247 insiste sur la nécessité d'adopter des principes d'évaluation et de recours au contrôle interne et à l'audit en même temps que de rendre compte des résultats de la gestion du conseil régional.

- Enfin, le projet de loi organique sur les collectivités territoriales cite le suivi et le suivi/'évaluation dans un certain nombre d'articles (article 42).

- article 245) et surtout l'article 249 qui stipule que l'Etat doit développer des outils qui permettent aux collectivités territoriales d'adopter des systèmes modernes de gestion, en

particulier des indicateurs de suivi, de réalisation, de performance et des systèmes d'information et le développement de mécanismes internes et externes pour une évaluation régulière.

C’est dans ce contexte que ce guide a été élaboré en deux versions ; une version en langue arabe et une version en langue française en tant que contribution à la diffusion de la culture d’évaluation des politiques publiques auprès des acteurs politiques, civiles et académiques.

I. Cadre conceptuel du système d'évaluation.

1. Concept de l'évaluation :

L'évaluation est une opération aussi systématique et objective que possible planifiée qui vise à déterminer la valeur ou l'importance d'un projet, d'un programme ou d'une politique en cours ou achevés. De même qu'une évaluation devrait fournir des informations crédibles et utiles, permettant d'intégrer les leçons apprises dans le processus de prise de décision des bénéficiaires et des donateurs.

C'est une opération effectuée par des évaluateurs internes ou externes indépendants. Quels sont alors les avantages et les inconvénients de chaque type d'évaluation ?

Avantages de l'évaluation interne : son avantage est qu'elle est effecotuée par des personnes ayant une connaissance approfondie du projet/programme ou politique, de ses points de faiblesses et de forces ce qui facilite leurs capacités à poser les questions réalistes.

Inconvénients de l'évaluation interne : l'évaluation interne a ses inconvénients : puisqu'elle est effectuée par des personnes internes à l'organisation, il devient difficile pour eux de mesurer l'importance de certains enjeux. Par ailleurs, une évaluation interne est souvent entachée d'une certaine subjectivité dans la mesure où les évaluateurs jouissent d'une certaine capacité à influencer sur la prise de décision.

Avantage de l'évaluation externe : l'avantage principal

d'une opération d'évaluation c'est qu'elle est effectuée par des personnes externes qui jouissent d'une certaine indépendance et d'une crédibilité plus grande

puisqu'elles sont sensés disposer de compétences avérées et d'une spécialisation pointue et des connaissances s requises pour l'évaluation. Reste à savoir ce qu'on entend par indépendance ?

L'évaluation et l'indépendance d'après certaines sources est une évaluation réalisée par des personnes indépendantes de l'autorité des responsables des projets/programmes et politiques. La crédibilité d'une évaluation dépend justement de l'indépendance de son exécution. Parmi les critères d'indépendance on peut citer :

- l'indépendance organisationnelle qui signifie l'absence de lien organisationnel entre l'évaluateur et les responsables des projets/programmes et politiques
- indépendance comportementale dans la mesure où l'évaluateur doit jouir d'une forte personnalité.
- Indépendance qui lui assure une certaine protection contre les influences extérieures quelques soient leurs origines.
- Indépendance qui lui permet de prévenir les conflits d'intérêts dans la mesure où les intérêts de l'évaluateur n'ont aucun lien avec ceux des responsables des projets/ programmes et politiques.

2. principes et critères d'évaluation.

L'évaluation doit reposer sur des critères clairs de même qu'elle doit respecter certains principes qui permettent la comparaison, et qui vise la crédibilité, la responsabilité et la qualité. C'est ce qui amené les organismes d'évaluation à adopter certains critères d'évaluation comme :

- la pertinence
- l'efficacité

- l’efficience
- l’impact
- la durabilité(c’est-à-dire qu’elle est susceptible d'être poursuivie avec un minimum d'effet à long terme sur l'environnement)

3. Types d’évaluations :

Il y a plusieurs types d’évaluation. On peut citer notamment l’évaluation :

• Prospective : elle évalue la probabilité de succès du programme, détermine l’évaluabilité du programme et les résultats probables des interventions proposées.

• Formative: elle est axée sur l'amélioration des performances lors de la mise en œuvre.

• Sommative: elle met l'accent sur les extrants (les résultats, conséquences)

4. Intérêt de l’évaluation :

L’évaluation a plusieurs intérêts :

- Aide à prendre des décisions d'allocation des ressources
- Aide repenser les causes d'un problème à résoudre dans le cadre des projet/ programmes et politiques proposées
- Identifier les problèmes émergents
- Soutenir le processus décisionnel sur les meilleures solutions alternatives.
- Soutenir la réforme du secteur public et l'innovation
- Parvenir à un consensus sur les causes d'un problème et comment y répondre
- elle fournit des informations sur :
- La stratégie : pour savoir si on fait les bonnes choses ?
- Les opérations : pour savoir si les choses sont bien faites?
- L’apprentissage : pour savoir ce qu’on retenu et s’il ya

d’autres manières de travailler.

5. concept de suivi.

Le **Suivi** est une routine continue d'activité, généralement interne de suivi des indicateurs clés. Il fournit des données de base sur chaque indicateur utilisé pour fixer un objectif pour son achèvement. Il est utilisé pour recueillir des informations sur les activités, les extrants et les résultats d'un programme pour mesurer la performance par rapport aux objectifs spécifiques.

Alors que le suivi est une opération continue dans le temps, l’évaluation est périodique et limitée dans le temps, elle pose les questions en profondeur et peut être interne, externe, ou participative. Elle fournit en outre, un feedback aux principales parties prenantes sur les questions clés.

6. L’évaluation dans les pays développés

La plupart des pays développés ont des systèmes de Suivi & Evaluation

(S&E) matures. Ceci revient au fait qu’ils disposent de :

- systèmes politiques démocratiques
- fortes traditions empiriques
- fonctionnaires formés en sciences sociales
- systèmes et des institutions administratives efficaces

De même que ces pays disposent d’une forte culture de l’évaluation. L'évaluation y est pratiquée dans de nombreux domaines politiques et sociaux. Ces pays disposent aussi d’une expertise parmi un personnel ayant une parfaite maîtrise des méthodes de différentes disciplines spécialisées ainsi que des associations spécialisées.

Sur le plan institutionnel, ces pays se sont dotés d’arrangements institutionnels et d’organes législatifs spécialisés pour la réalisation des évaluations avec leur diffusion auprès des décideurs. Dans ces pays les évaluations ciblent non seulement la production technique ou le rapportentre les intrants et les extrants, mais aussi les résultats des programmes et des politiques qui font l’objet de concertation et de partage avec la population.

Ces pays s'appuient souvent sur des approches et des méthodologies d'évaluation. On peut citer notamment :

* l'approche gouvernementale globale : cette approche est adoptée dans certains pays pionniers du S & E où celui-ci est appliqué à tous les niveaux de gouvernement.

Cette approche a connu une forte réputation sous l'impulsion des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD).

* l'approche sectorielle : Plus limitée car axée sur une partie ou un secteur de l'administration (un ministère)

* l'approche mixte : elle mélange les approches gouvernementale et globale avec l'approche sectorielle.

7. L'évaluation dans les pays en développement.

Ces pays font face à certains défis parmi lesquelles on peut citer :

- La faible volonté politique qui peut ralentir le progrès.
- Les problèmes de coopération et de coordination entre les ministères qui peuvent entraver le progrès
- L'absence de gouvernance.
- La nécessité de faire face aux objectifs du développement global qui repose sur des résultats et sur la coordination et la participation en plus des sujets prioritaires dans l'agenda international comme les OMD et le suivi des questions d'intérêts comme la pauvreté, la généralisation de l'éducation, l'égalité des sexes et la réduction de la mortalité infantile et l'amélioration de la santé mentale.

Pour surmonter ces défis et leurs conséquences, il est nécessaire que ces pays puissent disposer d'une volonté politique forte et d'une grande disponibilité à supporter les risques politiques que cela entraine ainsi que d'un système administratif crédible.

II. Elaboration d'un système de suivi-évaluation

Avant d'aborder le processus d'élaboration d'un système de suivi/évaluation, nousproposons de clarifier la notion de suivi / évaluation axée sur les résultats.

1. Importance du système de suivi évaluation axée sur les résultats.

L'importance d'un système de suivi/ évaluation axée sur les résultats revient à plusieurs raisons parmi les quelles :

• Les pressions croissantes dans les pays en voie de développement pour améliorer les performances de leurs secteurs publics.

• Le suivi chronologique des résultats des actions gouvernementales ou celles des organisations devient nécessaire.

• Le suivi/évaluation est devenu un outil de gestion

Par ailleurs, la puissance de la mesure des résultats revient à certaines vérités parmi lesquelles on peut citer **:**

• Si vous ne mesurez pas les résultats, vous ne pouvez pas distinguer le succès de l'échec

• Si vous ne pouvez pas voir le succès, vous ne pouvez pas le récompenser

• Si vous ne pouvez pas récompenser le succès, vous êtes probablement en train de récompenser l'échec

• Si vous ne pouvez pas voir le succès, vous ne pouvez pas en apprendre

• Si vous ne pouvez pas reconnaître l'échec, vous ne pouvez pas le corriger

• Si vous pouvez montrer les résultats, vous pouvez gagner le soutien du public

Un système de S&E axé sur les résultats revêt différents avantages. On peut dire qu'il :

• Fournit des informations cruciales sur les performances du secteur public

• Fournit une vue en fonction du temps sur le statut d'un projet, d'un programme ou d'une politique

• Promeut la crédibilité et la confiance du public en rapportant sur les résultatsdes programmes

• Aide à formuler et à justifier les demandes budgétaires

• Identifie des programmes ou des pratiques potentiellement prometteurs en étudiant des actions pilotes

• Focalise sur l'atteinte de résultats importants pour l'organisation et ses parties prenantes

• Fournit l'information opportune et fréquente au personnel

• Aide à établir des objectifs et des résultats clés

• Permet d'identifier et de prendre des mesures pour corriger les faiblesses

1.1. Le suivi axé sur les résultats

Le suivi axé sur les résultats est un processus continu de collecte et d'analyse des informations sur les indicateurs clés, et en comparant les résultats réels aux résultats escomptés.

1.2. L'évaluation axée sur les résultats

L'évaluation axée sur les résultats est une évaluation d'une intervention planifiée, en cours ou achevée pour déterminer sa pertinence, efficience, efficacité, son impact et / ou sa durabilité

1.3. Différence entre le suivi axé sur les résultats et l'évaluation axée sur les résultats

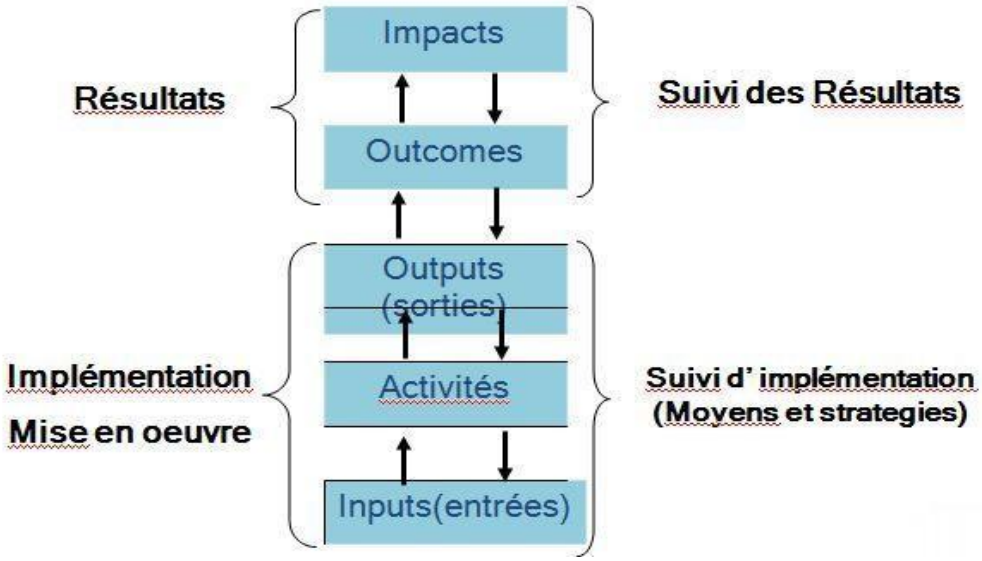
Alors que le suivi suit le mouvement des indicateurs vers la réalisation d'objectifsspécifiques, prédéterminés, l'évaluation prend une vision plus large, considérant le progrès vers les objectifs énoncés, la logique de l'initiative, et ses conséquences. Les deux sont nécessaires pour mieux gérer les politiques, les programmes et les projets.

Le suivi et l'évaluation sont **complémentaires dans la mesure où :**

Le suivi Clarifie les objectifs du programme. Il relie les activités et leurs ressources aux objectifs . il traduit les objectifs en indicateurs de performance et fixe les cibles et la ligne de base et de référence. Il recueille régulièrement des données sur ces indicateurs et compare les résultats réels avec les objectifs. En fin, il rapporte les progrès réalisés auxgestionnaires et les alertes aux problèmes.

L'évaluation par contre analyse pourquoi les résultats escomptés ont été atteints ou non. Il évalue les contributions spécifiques de causalité des activités aux résultats Il examine le processus de mise en œuvre, étudie les résultats non-atteints, tire des leçons, souligne les réalisations importantes ou potentielles du programme et propose des recommandations pour l'amélioration.

Types clés de suivi



2. les étapes de construction d'un système de suivi/évaluation axé sur les résultats.

La construction d'un système de suvi/évaluation nécessite plusieurs étapes. On a recensé dix étapes.

Etape1: l'évaluation de la faisabilité de l'évaluation.

C'est une approche méthodologique consistant à déterminer la capacité et la volontéd'un gouvernement ou d'une organisation à construire un système S & E axé sur les résultats. C'est une approche qui met l'accent sur: la présence ou l'absence de leader, les incitations, la capacité organisationnelle et les obstacles qui empêchent de commencer.

De manière précise, pour savoir si un système de suivi/évaluation est faisable, il faut qu'il trouvent des réponses aux questions suivantes:

- Qu'est ce qui tranche sur la question de savoir si le besoin de construire un système de S & E existe ou non?

– Qui sont les responsables de la construction et l'utilisation d'un système

de S & E?

– Qu'est-ce qui motive ceux qui défendent la construction d'un système

de S & E?

– Qui va bénéficier du système?

– Qui ne va pas en bénéficier?

Pour clarifier davantage ces questions on peut ajouter en ce qui concerne les rôles et les responsabilités, on peut se demander :

– Quels sont les rôles des ministères centraux et de tutelle dans l'évaluation de la performance?

– Quel est le rôle de la législature?

– Quel est le rôle de l'agence de contrôle des finances publiques?

– Est-ce que les ministères et les organismes se partagent l'information?

– Qui produit des données dans le pays ?

– Où, à différents niveaux dans le gouvernement, sont utilisées lesdonnées ?

pour ce qui concerne la capacité organisationnelle, on peut dire que la capacité des responsables au niveau organisationnel est lié à leurs :

– compétences techniques

– compétences managériales

– systèmes de données existants et leur qualité

– technologie disponible

– ressources financières disponibles

– expérience institutionnelle

Parmi les entraves que confronte le suivi/évaluation, on trouve le :

– manque de ressources financières

– manque de volonté politique

– absence de pilotage du système

– absence d'une stratégie liée aux résultats et l'absence d'expérience.

Pour assurer le succès dans la construction d'un système de suivi/évaluation, il convient de se poser les questions suivantes :

• Est-ce qu'un mandat clair existe pour le S & E au niveau national?

• Est-ce que les documents, les lois et les règlementations de la stratégie de réduction de la pauvreté sont en vigueur?

• Existe-t-il un leadership et un soutien forts aux niveaux les plus hauts du gouvernement?

• Quel est le degré de fiabilité des informations qui peuvent être utilisées pour

les prises de décisions politiques et de gestion?

• Quel est le degré d'implication de la société civile comme partenaire avec le gouvernement dans la construction et le suivi des

informations de performance?

• Y-a-t-il des poches d'innovation qui peuvent servir de pratiques de début ou de programmes pilotes?

Etape 2: Se mettre d'accord sur les résultats à suivre et à évaluer.

Pourquoi mettre l'accent sur les outcomes (résultats)? La réponse à cette question contient plusieurs dimensions. En effet :

• Cela rend explicite les objectifs visés de l'action gouvernementale

• Les résultats (outcomes) sont capables de rendre compte des bénéfices

• La définition claire des outcomes est la clé pour la conception et la construction d'un système de S & E axé sur les résultats

• Budgétiser pour les outputs et gérer pour les outcomes(résultats)!

• ceci permet de savoir où sommes nous et où on va .*(«Sachez où vous allez avant de vous déplacer")*

Parmi les questions à prendre en considération pour la génération des outcomes (résultats) on peut citer les questions suivantes :

• Y-a-t-il des objectifs nationaux / sectoriels déclarés?

• Est-ce que des promesses politiques qui spécifient l'amélioration des performances dans un domaine particulier ont été faites?

• Est-ce que les données de sondage ou des cartes de scores des citoyens indiquent des préoccupations spécifiques?

• Est que les prêts des bailleurs de fonds sont liés à des objectifs précis?

• Est-ce que le pouvoir législatif est présent?

• Est-ce que le gouvernement a pris un engagement sérieux pour la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement ?

Après avoir répondu à l'unanimité à ces questions, il convient de convertir lesoutcomes (résultats) en un ensemble d'indicateurs clés

Etape 3: Sélection des indicateurs clés pour le suivi des résultats

Le choix de bons indicateurs est essentiel. Quels sont alors les particularités des ces indicateurs ?

Après tout , l'indicateur de résultats est une variable spécifique, qui lorsqu'elle est suivie systématiquement au fil du temps, elle indique le progrès (ou l'absence de celui-ci) vers un outcome ou un impact. Pour les systèmes de S & E tous les indicateurs devraient être numériques. Les indicateurs qualitatifs peuvent venir plus tard avec les systèmes de S & E matures. Les indicateurs peuvent contribuer à trouver des réponses à la question suivante : Comment reconnaitre le succès quand on le voit?

Un bon indicateur doit être :

– Clair
– Pertinent
– Economique
– Adéquat
– contrôlable

Matrice pour la construction / l'utilisation des indicateurs

indicateur	Source des données	éthode de collecte des données	Qui recueille les données ?	Fréquence des données	Coût de collecte des données	Difficultés de collecte des données	Qui analyse et communiquer les résultats	Qui va utiliser les informations

Étape 4: Rassembler des données de base sur les indicateurs

On la considère comme des données de base. Ce sont des indicateurs qui permettent desavoir où en sommes-nous aujourd'hui?

Ce sont des données qui trouvent ses sources principales dans les données recueillies spécifiquement pour le projet. De même qu'il ya des sources secondaires de données collectées à d'autres fins. Comme on peut recourir à toutes les sources Possibles comme :

- Les documents écrits (papier et électronique)
- Individus impliqués dans l'intervention
- Le grand public
- Des observateurs qualifiés
- Système d'information géographique

Étape 5: Planification de l'amélioration.

La planification des améliorations suppose une sélection des objectifs réalistes et des niveaux quantifiables des indicateurs qu'un pays ou une organisation cherche à atteindre à un moment donné.

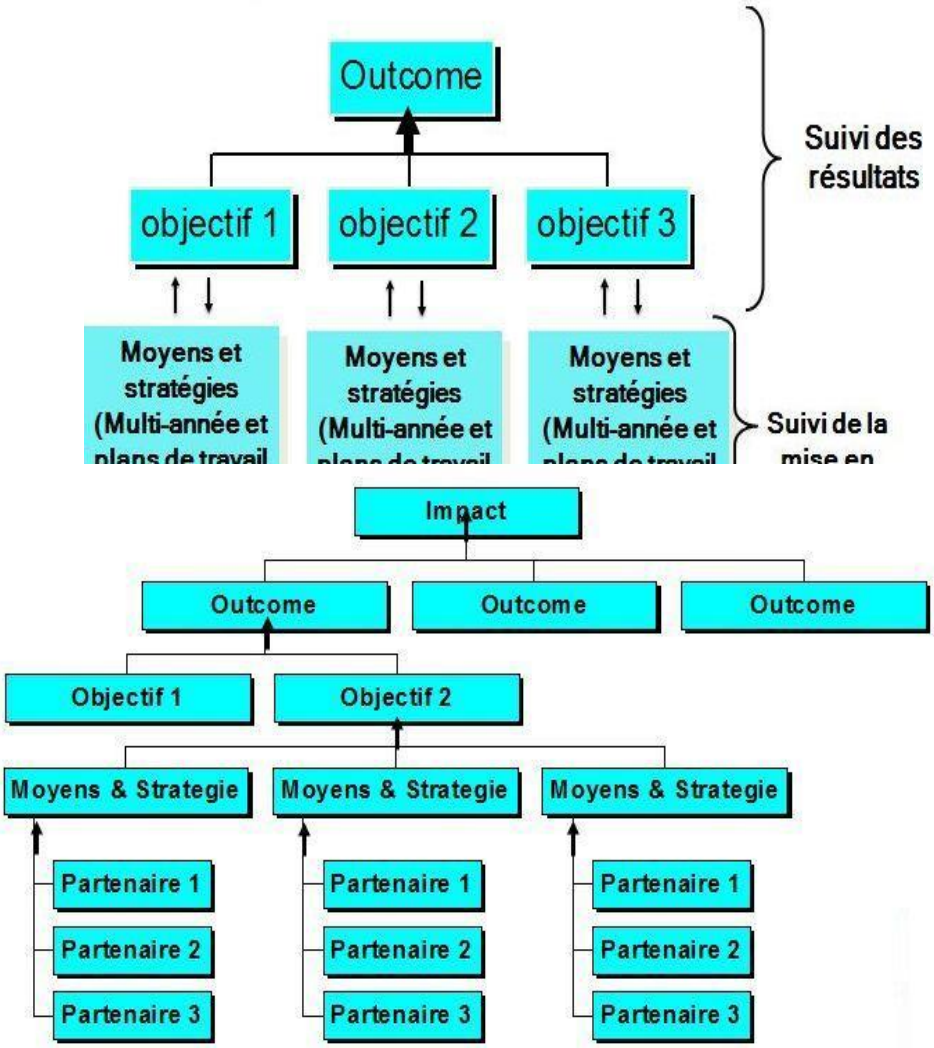
Il convient remarquer qu'il faut du temps avant d'observer les effets des améliorations, C'est pour cela qu'il faut être réaliste lors de la fixation des objectifs et éviter de promettre trop et programmer ainsi votre propre échec compte tenu qu'il ya un lien entre le niveau des indicateurs, celui de l'amélioration et celui de la performance.

Etape 6: Suivi des Résultats

Cela exige deux niveaux de suivi :

- Niveau des résultats qui demande un suivi des résultats

-Niveau de l'exécution qui demande un suivi de l'exécution comme cela est indiqué dans le schéma suivant :



Pour être efficace, tout système de surveillance a besoin de ce qui suit:

– Appropriation

– Gestion

– Entretien

– Crédibilité

Etape 7: Utilisation des informations de l'évaluation

L'Évaluation signifie s'informer sur:

●Si nous faisons les bonnes choses :

- Raison d'être / justification
-
- Théorie du changement claire

Stratégie

●Si nous faisons les bonnes choses correctement :

- efficacité dans l'atteinte des résultats escomptés
- efficacité dans l'optimisation des ressources

opérationnelle

●S'il y a de meilleures façons de le faire :

- Alternatives
- Pratiques meilleures
- leçons apprises

apprentissage

On peut tirer des enseignements de l'évaluation :

• Chaque fois qu'il ya un résultat inattendu ou une performance aberrante qui nécessite une enquête plus approfondie

• Lorsque l'allocation des ressources ou du budget se fait entre les projets,

Programmes ou politiques

• Quand une décision est prise afin d'élargir ou non un projet pilote

• Quand il ya une longue période sans aucune amélioration et que les raisons de ce fait ne sont pas claires

• Lorsque des programmes ou des politiques similaires signalent des résultats divergents

Etape 8: Rendre compte des conclusions

Dans cette étape on présente les principaux résultats et ceci en vue de :

• Fournir des informations sur l'état des projets, programmes et politiques

• Donner des indices sur les problèmes

• Créer des possibilités d'envisager des changements

• Fournir des informations importantes au fil du temps sur les tendances et les directions

Lors de l'analyse et de la présentation des données, il convient de :

• Comparer les indicateurs de résultats par rapports aux indicateurs de référence et par rapport aux objectifs et fournir ces informations sous forme d'affichage visuel facile à comprendre.

• Comparer les informations actuelles avec les données antérieurs et rechercher des modèles et tendances

• être prudent pour éviter de tirer des conclusions radicales basées sur une quantité insuffisante d'informations. Plus vous aurez des données et plus vous pouvez être certain que les tendances déduites sont réelles

• Protéger le messager: les personnes qui fournissent de mauvaises nouvelles

ne devraient pas être punies. Des conclusions inconfortables en effet, peuvent indiquer

de nouvelles tendances ou notifier aux gestionnaires les problèmes dès ledébut, leurlaissant le temps nécessaire pour résoudre ces problèmes

Etape 9: Utilisation des conclusions.

De nombreuses parties prenantes peuvent utiliser ces données, chacune selon ses besoins et sa stratégie. C'est la raison pour laquelle on trouve que les stratégies de partages des prend différentes facettes notamment :

• Responsabiliser les médias

• Adopter la législation de la «liberté de l'information"

• Instituer un gouvernement connecté (informatisation et communication via internet) en actualisant les informations sur des sites Internet.

• Engager la société civile et les groupements de citoyens.

• Renforcer le contrôle législatif

• Partager et comparer les résultats des études avec les partenaires de développement

Il existe plusieurs utilisations possibles des résultats des études. On a recensé dix utilisations

Dix utilisations des conclusions de l'étude

1. Répondre aux élus et aux exigences du public en matière de responsabilité

2. Aider à formuler et à justifier les demandes budgétaires

3. Aider à la prise de décisions sur l'allocation des ressources opérationnelles

4. Déclencher des examens en profondeur des problèmes de performance qui existent et quelles corrections sont nécessaires

5. Aider à motiver le personnel à continuer d'apporter des améliorations au programme

6. Permettre le suivi de la performance du projet ou du programme par rapport aux objectifs ciblés

7. Fournir des données pour les évaluations spéciales en profondeur des programmes

8. Aider à suivre de près la prestation de services par rapport aux objectifs ciblés précis

9. Soutenir les efforts stratégiques et autres planification à long terme

10. Permettre de communiquer avec le public pour construire la confiance du public

Etape 10: Maintien du système de Suivi et Évaluation (S&E) au sein de l'organisation

il existe enfin de nombreuses composantes essentielles et déterminantes pour la pérennisation du système d'évaluation parmi lesquelles on peut citer :

• La demande

• Rôles et responsabilités clairs

• Informations fiables et crédibles

• Responsabilisation

• Capacité

• Incitations

Au final :

- Il faut bien se rendre compte que le renforcement des capacités dans ce domaine ne s'arrête jamais. Une organisation peut s'écrouler très rapidement si l'on n'opère pas un renforcement des capacités n'est pas assuré.
- Il est nécessaire de répondre aux besoins d'évaluation. On doit être du côté de ceux qui le demandent.
- Il est important de convaincre le ministère des Finances et le Parlement qu'un système de S&E a bien besoin de ressources durables.
- Il est aussi important de lier les résultats d'évaluation au budget et aux décisions d'allocation des ressources.
- Il faut bien démontrer que les résultats pertinentssont basés sur le suivi et l'évaluation.
- Il est préférable de commencerpar une stratégie sectorielle par opposition à une approche globale.
- Il faut bien surveiller à la fois les progrès de mise en œuvre et l'atteinte des résultats.
- Il faut faire enchainer le suivi de la performance avec les évaluations pour assurer une meilleure compréhension des résultats.

III. Les approches de l'évaluation

L'approche de l'évaluation est considérée comme « une manière générale de rechercher ou de conceptualiser l'évaluation qui intègre souvent une philosophie et un ensemble de valeurs (Duigen, 2007).

C'est ainsi qu'on distingue plusieurs approches :

- Evaluation prospective
- Evaluation de l'évaluabilité,
- Evaluation par objectifs
- Evaluation sans objectifs
- Evaluation multi site
- Evaluation groupée ou intégrée
- Evaluation sociale
- Evaluation sociale et environnementale
- Evaluation participative,
- Evaluation avec cartographie des incidences,
- Evaluation rapide

1. l'évaluation prospective

L'évaluation prospective est une évaluation qui révise le programme avant de le lancer ; c'est une évaluation qui vise :

- L'analyse des opportunités de succès
- L'estimation des coûts,
- L'analyse des propositions alternatives et des projections.

Pour cela les questions qui peuvent être posées ressemblent à celles-ci :

Type de question	Critiquant les autres analyses	Font les analyses en mêmes
Anticiper le futur	1. Dans quelle mesure le gouvernement a prévu les besoins futurs, les coûts et les conséquences ?	3. Quels sont les besoins futurs, les coûts et les conséquences ?
Améliorer les actions futures	2. Quel est le potentiel de succès de cette proposition ?	4. Quelle action en cours a le meilleur potentiel de réussite ?

L'évaluation prospective suppose la réalisation de plusieurs activités parmi lesquelles on trouve :

- L'examen contextuel de l'intervention,

- Examen des études évaluatives en lien avec les interventions similaires et synthèse des résultats.

- Prédiction des chances de succès ou d'échec des interventions proposées dans le un contexte futur similaire.

- Suggestion des améliorations possibles de l'intervention proposée selon la volonté des décideurs.

2. Evaluation de l'évaluabilité.

C'est une étude préliminaire pour déterminer si une évaluation serait utile et réalisable. De même que l'évaluation de l'évaluabilité vise à clarifier les buts et les objectifs, les ressources ainsi que les lacunes et les informations qui doivent être obtenues. De même que l'évaluation de l'évaluabilité pourrait

conduire à une redéfinition des méthodes et des objectifs en vue de gagner du temps et des moyens.

L'évaluation de l'évaluabilité passe par plusieurs phases :

- La révision des composantes qui définissent et décrivent l'intervention.
- L'identification des modifications à apporter à l'intervention.
- La réalisation d'entretiens avec les responsables sur leur perception et les objectifs de l'intervention.
- L'identification des sources de données.
- L'identification des personnes et et des organisations qui mettre en œuvres les recommandations de l'évaluation.

Cette approche de l'évaluation a des avantages et des inconvénients.

Ses avantages c'est qu'elle permet de :

- De distinguer l'échec potentiel de la mise en œuvre et le défaut de conception.
- D'augmenter l'implication des parties prenantes dans l'intervention.
- Clarifier les mesures de la performance du programme.
- Clarifier la compréhension du programme,
- D'augmenter la visibilité du programme

Ses inconvénients par contre son :

- Sa réalisation peut rendre beaucoup plus de temps.
- Sa réalisation peut être couteuse surtout si l'équipe de l'évaluation ne fonctionne pas bien.

3. Evaluation par objectifs.

Parmi les missions de l'évaluation par objectifs c'est qu'elle est capable de rendre compte à quel point une intervention a atteint ses objectifs. De même qu'elle se concentre sur les résultats déclarés. L'évaluation par objectifs est utilisée par la plupart des organismes sauf qu'elle est confrontée à certains critiques. On lui reproche notamment de :

- Se concentrer sur les objectifs déclarés et de négliger les objectifs implicites.
- Ne pas chercher les effets non intentionnels qu'ils soient positifs ou négatifs.

4. l'évaluation sans objectifs.

Dans ce cas, l'évaluateur évite délibérément de prendre connaissance des objectifs du programme. Ce genre d'évaluation :

- Ne permet pas que les objectifs déclarés restreignent les champs de l'investigation.
- Se concentre sur les résultats réels plutôt que sur les résultats attendus
- Ne permet pas que l'évaluateur puisse avoir des contacts avec le directeur du programme et avec le personnel ;
- Augmente la probabilité que les effets secondaires imprévus soient notés.

5. Evaluation multi sites

Ce mode d'évaluation regroupe un ensemble d'intervention qui ont une même mission, une même stratégie et une même population cible. Son objectifs est de chercher :

- ce qui est commun à toutes les interventions

- quelles sont les caractéristiques qui varient et pourquoi

- les différences dans le résultat en fonction de ces variations

Les avantages de l'évaluation multi sites:

• aide à une conception plus forte que l'évaluation d'une intervention dans un lieu unique

• il a un échantillon plus large et un éventail de situations d'intervention plus vaste

• il dispose de preuves plus solides de l'efficacité de l'intervention

Les défis de l'évaluation multi site:

• il y a une nécessite de collecte de données normalisées

• il ya une nécessite d'un personnel bien formé, l'accès à tous les sites et suffisamment d'informations à l'avance pur concevoir les instruments de collecte de données

• il exige la compréhension des différences de mise en œuvre au sein de chaque intervention et de leurs communautés.

6. Evaluation groupée ou intégrée (cluster)

• Concerne généralement des groupes interventions similaires ou connexes-« clusters »

• L'accent est mise sur les missions, stratégie, et populations cibles communes

•Semblable à l'évaluation multi site, mais se concentre sur ce qui se passe dans les groupes et sur les thèmes communs ainsi qu'aux leçons apprises

• l'information est rapportée de manière globale seulement

•La participation des acteurs est la clé

• Non concernée par la généralisation ou la productibilité

•plus susceptible d'utiliser des approches qualitatives

• Inconvénients :

- Ne montre pas de résultats pour les sites individuels ou les variations imprévues

- Montre seulement des informations ou d'une communauté

7. Evaluation sociale

• il s'intéresse aux différentes structures, processus et changements au sein d'un groupe ou d'une communauté

• Apporte des informations sociales pertinentes dans le processus de prise de décision pour la conception des programmes, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation

• Utilisée pour s'assurer que les impacts sociaux le projet de développement sont pris en compte

• L'implique les parties prenantes pour s'assurer que les bénéficiaires vises trouvent les objectifs du projet acceptables

• Evalue les impacts négatifs et détermine comment les atténuer

• Consensus les paries prenante sur les mesures des résultats clés

Questions fréquentes lors de l'évaluation sociale :

• Qui sont les parties prenantes? Les objectifs du projet sont-ils conformes à leurs besoins, leurs intérêts et leurs capacités ?

• Quels sont les facteurs sociaux et culturels qui influent sur la capacité des acteurs à participer ou à bénéficier les interventions proposées?

• Quels est l'impact du projet ou du programme sur les différentes parties prenantes en particulier sur les femmes ou les groupes vulnérables ?

Quels sont les risques sociaux qui pourraient affecter le succès du projet ou du programme ?

• Quels arrangements institutionnels sont nécessaires pour la participation et la livraison du projet ? Y-a-t-il des mesures adéquates pour renforcer la capacité d'agir?

Approches et outils :

• Analyse des parties prenantes

• Analyse du genre

• Diagnostic rural participatif

• Observation, entretiens, groupes de discussion

• Cartographie, analyse des taches, classement selon la richesse

• Ateliers: planification du projet axée sur les objectifs, constitution d'équipes équipes

8. Evaluation sociale environnementale

• L'évaluation environnementale était auparavant séparée de l'évaluation sociale, maintenant les deux formes d'évaluation sont conduites ensemble

• L'évaluation environnementale ne se limite pas uniquement aux projets spécifiquement « environnementaux »

• Les évaluations environnementales et sociales (E&S) abordent l'impact du développement sur les aspects environnementaux et sociaux

• Les organisations de développement reconnaissent le rôle que les populations locales doivent jouer dans la conception et la mise en œuvre les interventions pour l'environnement et les ressources naturelles

• L'évaluation E&S peut constituer le seul objectif d'un exercice évaluatif ou elle peut être incluse dans l'évaluation d'un objet

• De nombreuses interventions peuvent avoir des impacts environnementaux

• La plupart des organisations de développement adhèrent aux bases des normes E&S

• L'évaluation E&S doit évaluer l'impact potentiel, les stratégies d'atténuation leur mise en œuvre et leurs impacts

E&S : lignes directrices/normes/stratégies

• Utilisées pour évaluer l'impact de l'intervention

• Les sources incluent:

1- Les principes de l'Equateur: ensemble de principes pour aider institutions financières à terminer, évaluer et gérer les risques environnementaux et sociaux dans le financement de projets

Site Web :http://www.equator-principles.com/index.php

2- ISO 14031 : Ensemble de normes internationales pour la gestion de l'environnement

9. Evaluation participative

• Les représentants des organismes et les parties prenantes (y compris les bénéficiaires) collaborent à la conception, la réalisation, l'interprétation et l'émission du rapport d'évaluation

• Se distingue de l'audit, idéal d'indépendance

• Se distingue d'un détachement scientifique

• Partenariat fondé sur le dialogue et la négociation

Parmi les principes de bases de l'évaluation participative on trouve :

• L'évaluation comprend le renforcement des compétences des participants

• Les participants adhèrent à l'évaluation, prennent des décisions et tirent leurs propres conclusions

• Les participants s'assurent que l'évaluation se concentre sur les méthodes et les résultats qu'ils jugent importants

• Les gens travaillent ensemble à promouvoir l'unité du groupe

• Les participants comprennent et trouvent tous les aspects de l'évaluation intéressants

• L'auto-responsabilisation est très appréciée

• Les évaluateurs/animateurs agissent comme ressources

Ce qui caractérise l'évaluation participative c'est :

• Plus de réunions

• Décisions de groupe

Dans cette approche, les participants ne se contentent pas à donner une avis mais peuvent :

- Etre invités à tenir un carnet ou journal
- Interviewer d'autres personnes ou conduire des groupes de
- Organiser des ateliers sur le terrain
- Rédiger le rapport

Si on devait faire une comparaison de l'évaluation participative avec l'évaluation traditionnelle, on trouvera que :

• l'évaluation participative est :

- Axée sur la collaboration et l'appropriation des participants
- Axée sur l'apprentissage
- Conception flexible
- Méthodes plus informelles
- Les évaluations sont des facilitateurs

• alors que l'évaluation traditionnelle est :

- Axée sur les attentes des bailleurs de fonds
- Met l'accent sur l'imputabilité et le jugement
- Conception prédéterminée
- Méthodes formelles
- Les évaluateurs sont des experts

Les défis de l'évaluation participative

• Craintes que l'évaluation ne soit pas objective

• Les plus proches de l'intervention peuvent ne pas voir ce réellement si ça ne correspond pas à leurs attentes

• Les participants peuvent avoir peur de soulever des opinions négatives

• Processus long

• Clarifier les rôles, les responsabilités et le processus

• Des habiletés de facilitateur sont requises

• Formations ponctuelles

Avantages de l'évaluation participative

• Augmentation de l'adhésion, moins de résistance

• Les résultats sont plus susceptibles d'être utilisés

• Durabilité accrue

• Augmentation de la crédibilité des résultats

• Plus de souplesse dans les approches

• Peut être un moyen systématique d'apprentissage par l'expérience

10. Cartographie des incidences

• met l'accent sur un type spécifique de résultats : les incidences comme changement de comportement.

• Un processus pour engager les citoyens dans la compréhension de leur communauté

• Une méthode de collecte et de traçage des informations sur la distribution, l'accès et l'utilisation des ressources au sein d'une communauté

• Un outil pour l'évaluation participative

11. Evaluation rapide

- Pont entre la collecte formelle et informelle des données
- Destinées à être rapide tout en étant précise
- Utilise une stratégie systématique pour obtenir des informations essentielles
- Idéale pour examiner des processus et des enjeux

- Utilisée quand il y a des contraintes de temps et de ressources ou manque de données de base
- Observation de l'intervention dans son contexte

IV. Développement des questions d'évaluation

1. Questions de l'évaluation

Ces questions sont censées donner une direction à une évaluation, refléter les questions clés et identifier les éléments essentiels pour aider à prendre des décisions. D'où viennent ces questions ? Il est essentielles de comprendre que ces questions trouvent leurs sources dans :

• Les conclusions des évaluations précédentes en lien avec l'intervention

• Les conclusions des évaluations d'interventions similaires

• Hypothèses et facteurs contextuels identifiés dans le développement théorie du changement

• Préoccupations et questions du client et des intervenants

• Les normes professionnelles, les listes de contrôle et les lignes directes

• Points de vue et connaissances des experts consultés

• Jugement professionnel de l'évaluateur

Etapes du programme et questions d'évaluation

Etape du programme	Exemples de questions d'évaluation
1. **Prospective**	Que peut-on apprendre de l'expérience de programmes similaires
2. **Mise en œuvre rapide**	Est le programme fonctionne comme prévu ? Quels sont les pr..apparents ?
3. **Mise en œuvre intermédiaire**	Dans quelle mesure y-a-t-il des variations entre les sites

	d'impact la façon dont le programme est mis en œuvre ?
4. Maturité	Dans quelle mesure les résultats ont-ils été atteints ? les gains être attribués au programme a-t-il eu des effets négatifs imprévus ?
5- Ex-post	Dans quelle mesure le programme contribue-t-il aux impacts.

2. Types de questions

2.1. Questions descriptives

L'objectif est de répondre à la question : «qu'est ce que c'est ?». Autrement dit,elle vise à comprendre ou à décrire un programme, un processus ou des attitudes à son égard. La réponse fournit de manière instantanée ce qu'est un programme etc. Ce sont des questions directes (qui ? quoi ? où ? quand ? comment/nombre ?). Elles peuvent être utilisées pour décrire les intrants, les activités, les extrants et souvent pour demander l'avis de bénéficiaires.

Exemples de questions descriptives :

- Quels sont les objectifs du programme du point de vue des différentes parties prenantes ?
- Quelles sont les principales activités du programme ?
- Où le programme a-t-il été mis en œuvre ?
- Qui a bénéficié des services ? lesquels ?
- A quels obstacles le programme a-t-il fait face ?
- Quel a été le gain moyen des participants ?

- Dans quelle mesure la conception du programme reflète-elle les leçons tirées des derniers programmes similaires ?

2.2-Questions normatives

L'objectif de ces questions est de comparer « ce qui est » à « ce qui devrait être ». elle sont similaires aux questions posées dans l'audit de performance et en donne une mesure à partir de critères préalablement établis. On les trouve souvent dans les documents autorisés du programme. Elles peuvent servir d'indicateurs avec les objectifs précis dans le système suivi. De même qu'elles peuvent provenir de système d'accréditation de commissions indépendantes ou d'organisations professionnelles

Exemples de questions normatives :

* Avons-nous dépensé autant que nous avions prévu ?

* Le budget a-t-il été dépensé de façon efficiente ?

* Est-ce qu'on atteint 80% des objectifs ?

* Avons-nous atteint l'objectif de 100% ?

* Le processus de sélection des participants a-t-il été juste te équitable ?

* Dans quelle mesure le programme reflète-t-il les principes de l'égalité des sexes ?

2.3. Questions de cause à effet

Ces questions cherchent à déterminer quelle différence d'intervention faite. De même qu'elles demandent si les résultats escomptés ont été atteint et si c'est l'intervention qui a causé ces résultats. Elles impliquent des comparaisons « avant et après » et « avec et sans ».

Exemples de questions de cause à effet :

* La stratégie de partenariat de trois pays a-t-elle préservée les biodiversitésdans les zones touchées tout en soutenant les moyens de subsistance ?

* Comme conséquence du programme de formation professionnelle, les participants ont-ils eu des emplois mieux rémunérés que ce qu'ils auraient autrement sans formation?

* Le programme de micro-entreprises a-t-il permis les taux de pauvreté plus faible dans les zones dans lesquelles il opérait ?

* L'augmentation de la taxe sur l'essence a-t-elle amélioré de l'air ?

* L'augmentation par le gouvernement des sanctions financières à l'égard des entreprises qui violent la loi a-t-elle permis de réduire l'utilisation des enfants mineurs dans l'industrie du vêtement ?

D'autres questions peuvent surgir et notamment celles qui permettent de déterminer le genre de questions. Pour cela on procède à l'identification et choix des questions en deux phases :

* 1ère phase : on doit dresser une liste complète des questions, puis on classe chaque question telle qu'elle s'inscrit dans les principaux thèmes de l'étude selon trois modèles de questions types :

■ Les questions relatives aux changements dans les mesures des résultats sont généralement des questions descriptives

■ Les questions sur la réalisation des résultats sont généralement des questions normatives

■ Les questions sur les impacts sont généralement des questions de cause à effet

2ème phase : réduire la liste en se concentrant sur les principales.

Les critères proposés pour affiner les questions essentielles peuvent être sélectionnées à travers la réponse aux questions suivantes. :

* qui aurait à utiliser l'information ? qui veut savoir cette information ? qui serait affecté si la question d'évaluation est abandonnée ?

*Une réponse à la question réduirait-elle l'incertitude ou informerait-elle ? T-aurait-il un impact sur les cours des événements ?

*La réponse à la question fournirait-elle les informations importantes ? Aurait-elle un impact sur les cours des événements?

*Est-ce simplement une question d'intérêt passager pour quelqu'un, ou se concentre-t-elle sérieusement limitées sur cette question est abandonnée ?

* Est-il possible de répondre à cette question, compte tenu des ressources financières et humaines, du temps imparti, des méthodes et de la technologie ?

On peut utiliser la matrice suivante pour sélectionner les questions essentielles.

Matrice pour le classement et la sélection des questions

Est –ce que la question d'évaluation…	**Question #** **1 2 3 4 5 6**
1. Est intéressante pour les auditoires clés ? **2. Réduit l'incertitude actuelle ?** **3. Fournit des informations importantes ?** **4. Est d'un intérêt continu ?** **5. Est critique pour la portée et l'exhaustivité de l'étude ?** **6. A un impact sur les cours des événements ?** **7. Peut obtenir une réponse en termes de… ?**	

On peut se servir des conseils suivant pour développer de bonnes questions :

■Commencez par identifier les principales questions

■Les questions qui incluent plus d'un sujet ne sont pas bonnes

■Les questions sur un sujet peuvent être adressées en utilisant les trois types de questions en ajustant le libellé

De telle façon, on peut déduire que la préparation d'un plan d'évaluation est une opération qui conduit à :

■Etablir un lien clair entre chaque question d'évaluation et le but de l'évaluation.

■s'assurer que les questions dévaluation portent sur les sujets préoccupants

■s'assurer que toutes les questions peuvent obtenir une réponse pour l'évaluation

■Définir un nombre réaliste de questions par rapport eu temps pour l'évaluation

■Considérer le calendrier de l'évaluation par rapport au cycle de programme.

Après avoir tranché le choix des questions, on doit passer à la conception du plan de l'évaluation qui doit contenir :

°Le principal sujet de l'évaluation

°Approche générale

°Questions et sous questions

°Type de question et de sous questions

°Indicateurs ou mesures

°Cible ou norme ? (si normative)

°Présence ou absence de données de références

°Stratégie de conception

° Les sources de données

°Echantillonnage ou recensement

°Instrument de collecte de données

°Analyse des données et des graphiques

°commentaires

Sujet principal d'évaluation : ..... approche générale :.....											
Questions	Sous questions	Type de questions	Indicateurs	cibles	Données de réf	Conception	Sources des données	échantillon	Instruments de collecte	Analyse des données	Comment-aires

Conception de la matrice d'évaluation

V. Choix de conceptions pour des évaluations :

L'objectif ici est d'examiner les Questions en relation avec la conception du plan d'évaluation. Il sera mis l'accent sur :

- Les questions causes à effets,
- Les questions descriptives
- Les questions normatives.

Dans un premier temps , il convient de signaler quela conception c'est le plan de réponse à des questions d'évaluation. Chaque question a besoin d'une conception appropriée en faisant remarquer qu'il n'y a pas de conception idéale. Quelles alors ces conceptions et quelles sont celles qui correspondent le mieux aux questions posées? Il existe plusieurs conceptions. Nous allons dans ce qui suit mettre l'accent sur trois conceptions :

- Conception expérimentale
- Conception Quasi expérimentale
- Conception non-expérimentale

1. Conception expérimentale

La conception expérimentale utilise deux groupes, l'un reçoit l'intervenir l'autre appelé groupe témoin, ne l'a reçoit pas. L'affectation aux groupes est aléatoire

2. Conception Quasi expérimentale

Elle ressemble à la conception expérimentale, mais :

- Pas d'affectation aléatoire
- Exige plus de donner afin d'éliminer les explications alternatives
- Utilise des groupes naturels de comparaison

3. Conception non-expérimentale

Elle ne compare pas les groupes. Mais l'évaluateur fournit des descriptions détaillées de la relation entre une intervention et ses effets. Pour cela, l'évaluateur tente de trouver un échantillon représentatif. Il pourrait analyser les données ou les informations existantes et examine les caractéristiques identifiées, la fréquence, et les associations. On peut résumer ce qui vient d'être dit comme suit :

Comparaison des catégories de conceptions

Type de conception d'évaluation	Groupe témoin aléatoire affecté	Groupe non-aléatoire de comparaison	mesure
Expérimentale	Oui	Non	Oui
Quasi-expérimentale	Non	Vraisemblablement	Vraisemblablement
Non-expérimentale	Non	Non	Non

La question reste comment mettre en relation les conceptions et les questions sachant qu'on peut utiliser la conception expérimentale et la conception non expérimentale. Sauf que ceci pose des défis méthodologiques. De même que les conception ne permettent pas des interprétation extérieur à l'intervention puisque toute autre interprétation est exclue tout en cherchant à savoir quelle aurait été la situation en cas de non intervention.

4. Conception expérimentale et questions d'évaluation.

Elle suppose plusieurs étapes :

- formuler une hypothèse
- Obtenir une base de référence (mesure de la variable dépendante)
- Affecter aléatoirement des cas au groupe de l'intervention et à celui de l'intervention (groupe témoin)

- Présenter le traitement ou la variable indépendante dans l'intervention

- Mesurer à nouveau la variable dépendante (post-test)

- Calculer les différences entre les groupes et les tests de signification statistique ????

Il convient de noter que dans ce cas plusieurs concepts sont utilisés, notamment :

4.1. Affectation aléatoire

Aléatoire qui veut dire que les gens ou les choses sont placés dans des groupes au hasard. L'affectation aléatoire est supposée constituer des groupes comparables. Ce n'est pas toujours une option, mais elle est possible plus souvent qu'on y pense. Par exemple lorsque l'intervention ne peut concerner tous les participants en même temps.

4.2. Le biais de la sélection

C'est une dénaturation des preuves ou des données sur les résultats d'un programme d'intervention en raison de différence systématique dans les caractéristiques d'un ensemble de la population recevant l'intervention et ceux de la même population ne bénéficiant pas de l'intervention.

4.3. Validité interne

Possibilité pour la conception d'exclure tous les autres facteurs ou explication alternatives possibles pour les résultats observés autre que l'intervention

Il existe plusieurs menaces courantes pour la validité interne parmi lesquelles :

.Histoire (événements survenant en même temps)

.Maturation des sujets (le vieillissement change les résultats)

.Des tests répétés (apprendre à faire le test)

.Le biais de sélection (les participants peuvent être différents)

.Mortalité (participants qui quittent)

.Régression à la moyenne (scores aux extrémités)

.Instrumentation (modification des instruments ou des procédures de colle de données)

5. Conception quasi-expérimentale

Il est semblable à la conception expérimentale, mais n'affecte pas au hasard les individus à des groupes. Il compare les groupes qui sont similaires, mais pas équivalents. Lorsqu'il n'est pas possible d'affecter au hasard, il faut construire des groupes de comparaison en observant les caractéristiques importantes :

- Age, genre, revenu, situation socio-économique, etc…
- En trouvant un groupe de comparaison en comparant les principes caractéristiques

6. Conceptions non expérimentales ; trois catégories s'inscrivent dans ce cas :

1- Conception transversale simple

2- Conception unique (one-shot)

3- Conception de l'étude de cas

6.1-Conception transversale simple : ce qui le distingue c'est qu'il :

a- Affiche un instantané à un moment donné dans le temps

b- S'intéresse aussi aux réponses des sous-groupes

c- Souvent utilisée avec la méthode d'enquête

d- Les sous-groupes peuvent être :

- L'âge
- Le sexe
- Le revenu
- L'origine ethnique
- Le montant de l'intervention reçu

Les questions correspondantes à cette conception transversale simple peuvent être :

- Le degré de satisfaction des participants des services
- Pourquoi ils n'ont pas recours aux services

- Connaître la situation actuelle des personnes ayant connu une intervention il y a quelques années

Les questions d'évaluation peuvent être sous la forme suivante :

- Les participants avec différents niveaux d'enseignement ont-ils des vues différentes sur la valeur de la formation ?
- Les femmes reçoivent-elles des formations différentes que les homologues masculins ?

6.2- conception unique (One-Shot)

Cela signifie que l'évaluateur jette un coup d'œil sur un groupe recevant une intervention à un moment donné suite à l'intervention pour répondre à des questions telles que :

- Combien de femmes ont été formés ?
- Combien de participants ont reçu des conseils d'emploi ainsi que des formations professionnelles ?
- Avez-vous aimé la formation ?
- Comment avez-vous entendu parler de la formation ?

6.3. Conception d'étude de cas

Il s'agit d'étude de cas descriptif. On collecte des données plus précisesau fil du temps afin de comprendre le ou les cas particuliers. Il est utile pour décrire ce à quoi la mise en œuvre de l'intervention ressemble et pourquoi les choses se sont passées de cette façon. Comme il peut être utilisé pour examiner les dimensions extrêmes du programme ou une intervention typique.

La conception d'étude de cas a l'avantage d'être :

- Utilisée lorsque le chercheur veut gagner en profondeur dans la compréhension du processus, de l'événement ou de la situation

- bonne pour apprendre comment quelque chose marche ou pourquoi c'est arrivé

- souvent plus pratique qu'une étude nationale
- Constitué d'un seul ou plusieurs cas

Capable d'utiliser les méthodes qualificatives ou quantitatives pour la collection des données

VI. Sélection et construction d'instruments de collecte de données

1. Considération générales.

La méthode scientifique, définie comme « une méthode de recherche dans laquelle un problème est identifié, les données pertinentes recueillies, une hypothèse formulée, et l'hypothèse testée empiriquement » (Stein, 1980), doit être appliquée pour déterminer le besoin des informations.L'analyse des données doit être planifiée avant de se mettre d'accord sur les types de données et les protocoles de collecte de données.

Comme les données qualitatives et quantitatives se complètent mutuellement, les deux devraient être utilisées.

2. Sources des données : il existe plusieurs sources de données :

- Les données administratives

- les données des enquêtes auprès des ménages qui peuvent être des données standardisées (LSMS : Living Standards Measurement Study) (DHS : Demographic and Health Surveys) qui sont souvent riches sur les caractéristiques des ménages et des individus.

- Les données de recensement de la population qui sony souvent des données de faible fréquence.

- les données sur l'industrie et les infrastructures et particulièrement le recensement de l'infrastructure sanitaire.

3. Caractéristiques des données de qualité.

Si la collecte des données est importante, il est aussi important qu'elles soient de bonne qualité. Pour cela, il convient de posrer les questions suivantes :

- La mesure est-elle pertinente ? Représente-t-elle ce qui est nécessaire ?
- La mesure est-elle crédible ? Y croit-on ?
- La mesure est-elle valide ? Dans quelle mesure rend compte de ce qui est censé être mesuré ?
- La mesure est-elle fiable ? Précision et la stabilité ?

4. Besoins en matière de données de bas.

Elles concernent essentiellement :

- Indicateurs/résultats/variables d'impact

Exemple: salaires, participation au marché de travail, nutrition, taille, année de scolarité, etc.

- Les variables sociodémographiques (variables cofondées)

Exemple : sexe, âge, indice de la pauvreté, scolarisation, etc.

- Indicateur de traitement :

- 1 pour ceux dans le groupe de traitement,
- O pour ceux dans le groupe témoin.

- Indicateur de temps (de référence et de suivi) :

- 1 après le programme,
- O avant le programme

5. Données administratives

Disponibles sur une base régulière ou en cours, car elles font parti de suivi des systèmes d'information liés à un service.. Généralement moins couteuses que les enquêtes spécifiques.Les données recueillies ont tendance à être fiables, complètes et d'excellente qualité.L'information issue de données

administratives est susceptible d'être utile à un large éventail de parties prenantes telles que les fournisseurs de services, les gestionnaires et le personnel du programme, les décideurs politiques et les chercheurs. Elles constituent un appui à la planification pour l'actuel et futur prestataire de services. De même qu'elles indiquent si les groupes cibles ont accès aux services aussi bien que prévu et assurent un suivi du cout-efficacité de la prestation de service

Matrice de la connaissance des données administratives

	Principaux avantages	**Principaux inconvénients**	**Usage en S&E**	**utilisateurs**
	Disponibles	Non disponibles pour les tiers	Suivi	Gestionnaire du programme
Données administratives	Bas-coût	Dépendent beaucoup de la qualité du système d'information	Processus d'évaluation	Personnel
	fiables	Données parfois peu structurées	Evaluation basée sur les résultats	Directeurs politiques
	Base actuelle		Evaluation d'impact	chercheurs
				Parties prenantes

6. les enquêtes statistiques :

Elles permettent d'avoir des :

- Données statistiques

- Données recueillies avec soin et qui reposent soit sur l'échantillonnage soit sur des expériences

L'utilisation du hasard pour le choix de l'échantillon est un principe essentiel de la conception des données statistiques.

Le groupe entier de personnes dont on cherche les informations est appelée population.

Un échantillon est une partie de la population que nous examinons afin de recueillir l'information.

Matrice de connaissance des données d'enquête :

	Principaux avantages	**Principaux inconvénients**	**Usage en S&E**	**utilisateurs**
	Données statistiques	chères	Evaluation basée sur les résultats	Evaluateurs
Enquête	Données structurées	Peu flexibles		Chercheurs
		Couverture insuffisante	Evaluation d'impact	
	Basées sur l'inférence statistique	Biais de non réponse		

7. Méthodes de collecte des données :

Ilexiste plusieurs méthodes.

7.1. Les approches qualitatives qui sont axées sur :

- Des méthodes participatives

- Des groupes de discussion, l'observation, les entrevues avec les informateurs clés

- Agendas, journaux, listes de contrôle auto-rapportées

La validité et la fiabilité des données qualitatives dépendent en grande partie des compétences et de formation de l'évaluateur. Et ceci suppose l'identification des problèmes et des thèmes et non seulement les informations intéressantes et flexibles aux différences individuelles et aux changements de situation

De même que les données qualitatives sont particulièrement utiles lorsque l'interaction des participants est souhaitée comme elles ajoutent un pouvoir explicatif lorsqu'on est focalisé sur les institutions, les processus, les décisions et les événements

Les inconvénients des approches qualitatives par contre peuvent être comme suit :

- Données moins structurées (très subjectives)

- Peuvent être coûteuses et avides en temps

- Difficultés de reproduction

7.2 Les approches quantitatives

Elles sont utiles lorsqu'on effectue des enquêtes/questionnaires. Elles donnent des mesures précises sous formes numérique.

- **Avantages des approches quantitatives**

- Utiles pour répondre aux questions de recherche d'une manière statistique.

- Imposent l'informité en posant à tous les individus de l'échantillon les mêmes questions

- La reproduction et la comparaison des données est plus facile

- La représentativité de la population d'intérêt assure un bon cadre d'échantillonnage.

- Inconvénients des approches quantitatives

- Ne répondent pas aux types des questions «comment» et «pourquoi» par elles-mêmes

- La qualité des réponses dépend fortement de la clarté des questions de l'enquête prédéterminées

- Existence d'un biais de non-réponse

Exemple

Approche qualitative	**Approche quantitative**
Selon les femmes dans le groupe de discussion la majorité des ménages n'ont pas un revenu suffisant pour répondre à tous leurs besoins d'achat d'aliments	38% des ménages ont un revenu de moins de 300 shillings Kenyans par mois
Les femmes passent la plupart des heurs de la journée à ramasser du bois, de l'eau et du fourrage pour les animaux. Elles considèrent cela comme le principal obstacle les empêchant de participer à d'autres activités	Le temps moyen que mettent les femmes pour atteindre la source d'eau en pré saison sèche dans le district de Garissa est de 2,3 heures

économiques.	
Les nouveaux arrivants dans le camp de réfugiés arrivent épuisés après avoir parcouru de longues distances lesquelles ont entrainé de nombreuses morts	58% des nouveaux arrivants ont indiqué avoir voyagé 3 jours ou plus pour atteindre le camp de réfugiés

7.3. Combinaison des approches qualitatives et quantitatives dans l'évaluation

Une bonne évaluation nécessaire les deux approches qualitatives et quantitatives pour la collecte et l'analyse des données.

La combinaison de ces deux approches fournit des résultats chiffrés des impacts du programme ainsi que des explications sur les processus/facteurs qui ont mené à ces résultats.

Les deux approches combinées enrichissent l'interprétation ou l'explication (causalité) des résultats : l'évaluation quantitative documentent les changements attribuables aux activités des projets, tandis que les données quantitatives fournissent un contexte et une base pour l'interprétation.

Les méthodes quantitatives peuvent être utilisées pour déterminer la conception de questionnaire de l'enquête quantitative.

Les méthodes quantitatives peuvent également être utilisées afin de déterminer la stratification de l'échantillon quantitatif.

L'entrevue de l'enquête quantitative peut être utilisée pour concevoir le guide d'entretien pour la collecte de données quantitatives.

L'enquête quantitative peut être utilisée pour déterminer le l'ampleur ou l'entendue des résultats identifiés pour l'approche quantitative.

8. Méthodes de triangulation

La triangulation des méthodes suppose la collecte de la même information en utilisant différentes méthodes.

- La triangulation des sources de collecte des mêmes informations à partir de la variété de sources

- La triangulation des évaluations : Collecte de la même information par plus d'un évaluateur

VII. Le choix de la stratégie d'échantillonnage

1. Concepts préliminaires pour l'évaluation quantitative

- L'échantillon : On extrait l'échantillon de la population de base.

- **L'inférencestatistique** : L'utilisation des données sur les individus sélectionnés (ensemble de l'échantillon) pour tirer des conclusions sur l'ensemble de la population est appelée **inférencestatistique**.

- Un **paramètre** est un nombre qui décrit la population. Un paramètre est un nom fixe (μ), mais dans la pratique nous ne connaissons pas pour le moment sa valeur.

- Une **statistique** est un nombre qui décrit un échantillon (μ^). La valeur d'une statistique est connue lorsque nous avons choisi un échantillon, mais il peut changer d'un échantillon à l'autre.

On observe qu'un bon plan d'échantillonnage doit avoir à la fois un léger biais et une faible variabilité.

- Pour réduire le biais : utiliser un échantillonnage aléatoire.

- Pour réduire la variabilité, utiliser un échantillon suffisamment grand.

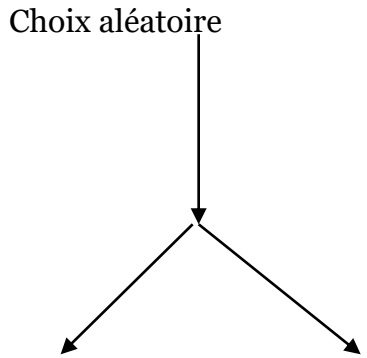
2. Types d'échantillons

2.1. Concepts aléatoires ou expérimentaux

Les individus sont affectés au hasard dans des groupes de traitement de contrôle. La « règle d'or » de la causalité ce sont les conceptions aléatoires. Le groupe de traitement est identique à celui du groupe témoin dans tous les aspects observables et non observables, sauf un seul : le groupe de traitement reçoit l'intervention.

2.1.1. Définition de l'échantillon aléatoire

POPULATION ELIGIBLE



Groupe de traitement Groupe de contrôle

2.1.1.1. Protocole simple pour définir les données expérimentales

- Utilisez un logiciel statistique (STATA ou Excel).

- Etape 1 : créer un ensemble de données avec toutes les unités expérimentales la première colonne

- Etape 2 : affecter des nombres aléatoires à chaque unité expérimentale et les placer dans une deuxième colonne.

- Etape 3 : Trier l'ensemble des données sur la base du nombre aléatoire.

- Etape 4 : sélectionnez les premiers X personnes pour le groupe de traitement individus restant pour le groupe de contrôle.

Remarque $X + Y = N$

2.1.1.2. Taille de l'échantillon avec les modèles expérimentaux simples

Pour déterminer la taille de l'échantillon, il ya deux possibilités :

- Au sein de la population éligible (N), affecter de manière de manière aléatoire la moitié groupe de traitement et l'autre moitié au groupe de contrôle.

- Si vous avez des restrictions budgétaires et si la taille de la population est grande, définir la paille de l'échantillon utilisant une procédure en deux temps :

- Tout d'abord définir la taille optimale de l'échantillon (n) selon la formule

$n = \{z^2o^2(N/N-1)\}/ \{ME^2+[Z^2o^2/N-1]\}$

Z^2 = valeur critique pour un niveau de confiance (généralement 1,96)

ME = marge d'erreur (généralement 0,04)

N = taille de la population

O^2 = variance des résultats.

- Ensuite, tirer au hasard des individus dans les groupes de traitement et d sur la base du nouvel échantillon présentatif (n).

2.1.2. Définition de l'impact d'une évaluation expérimentale

Pour cela on peut utiliser un logiciel statistique (STATA ou Excel) selon quelques étapes :

- *Etape1* : Estimer le résultat moyen observé dans l'échantillon des bénéficiaires (groupe de traitement) après le programme

- Etape 2 : Estimer le résultat moyen observé dans l'échantillon des non-bénéficiaires No(groupe de contrôle) après le programme.

- Etape 3 : Estimer la différence entre les moyens des résultats du groupe de traitement et du groupe témoin

2.1.3. Définir les niveaux de confiance

L'idée c'est de construire un intervalle (intervalle de valeur) en utilisant les données de l'échantillon de telle store que nous sommes sûrs à C% que la vraie moyenne (population) se situe entre ces valeurs.

Pourquoi est-ce important ? Une estimation sans indication de sa variabilité a de peu de valeur

En augmentant la taille de l'échantillon, vous augmentez la précision et diminuez la marge d'erreur.

2.1.4. Les échantillons aléatoires stratifiés.

Ils sont utilisés lorsque l'évaluateur veut fournir des estimations fiables pour des sous-groupes au sein de la population d'intérêt.

Exemples : -Hommes et femmes

-Personnes âgées de 16-24 contre celles âgées de 25-45

Les formules statistiques pour déterminer la taille des échantillons sont plus complexes

3. Avantages des expériences sociales

- Elles résolvent le problème du biais de l'évaluation : elles veillent à ce que les groupes de traitement et de contrôle soient statistiquement équivalents, sauf pour l'intervention reçue.

- Les effets de causalité d'une expérience sociale peuvent être mesurés avec une grande fiabilité : les différences de résultats moyens parmi les différents groupes de traitement sont causées par des différences de traitement.

- Les résultats sont faciles à communiquer aux décideurs et au grand public.

- Perçues comme un processus équitable de répartition des ressources limitées

4. Les critiques des expériences sociales : elles comportent plusieurs faiblesses :

- elles fournissent peu de preuves sur de nombreuses questions d'intérêt

- la méthode utilisée est aléatoire et biaisées

- il existe des biais de substitution

- elles comportent des limites institutionnelles

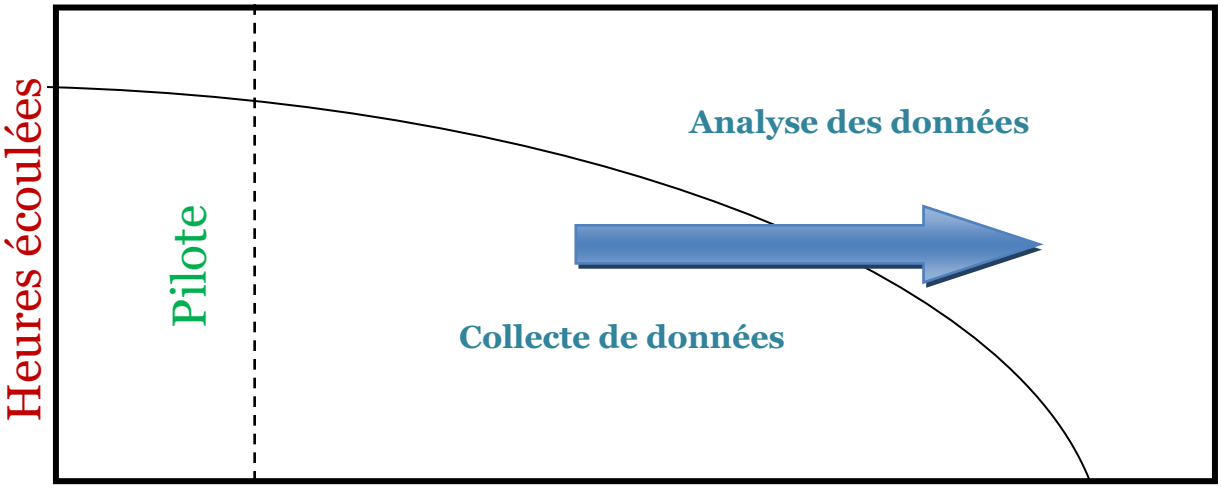
- elles sont confrontées à la dimension éthique

VIII. Planification et réalisation de l'analyse des données

Une fois que les données ont été collectées, les évaluateurs doivent l'examiner pour trouver un sens. Ce processus commence par une stratégie d'analyse de donnéesL'analyse des données qualitatives et quantitatives exigent différentes stratégies techniques.Les évaluations doivent être conscientes des différentes options pour l'analyse de l'évaluation.Dans la matrice d'évaluation, l'objectif de l'analyse des données ainsi que graphiques qui en résulteront devrait être spécifiés.

1. Collecte et analyse des données.

Au début de la collecte de données, peu de temps est consacré à l'analyse des données, en particulier si un test pilote est mené dans un premier temps.Plus l'évaluation progresse, plus de temps est consacré à l'analyse des données moins à la collecte des données.



1.1. Analyse qualitative

Elle est appropriée lorsqu'on souhaite avoir une compréhension en profondeur de l'intervention (l'utilisation d'un guide d'entrevue semi structurée, lorsqu'on travaille avec des petits échantillons, est utile pour l'analyse des situations spécifiques ou pour compléter et valider l'information provenant

d'après sources utilisées). C'est l'ensemble des données non numériques recueilli dans le cadre de l'évaluation.

Elle peut aussi constituer une partie du travail de terrain

Elle répond à des questions telles que :

- quelles sont les difficultés rencontrées par le personnel ?
- pourquoi les participants disent qu'ils ont abandonné rapidement
- Comment les participants définissent l'expérience ?

1.2. Contraste avec l'analyse quantitative

L'analyse quantitative est utilisée pour répondre à des questions telles que :

- Quels sont les scores moyens pour les différents groupes de participants ?

- Comment les participants évaluent la pertinence de l'intervention échelle de un à cinq ?

- Combien de variation existe-il dans les réponses à la question ?

- Les différences entre les deux groupes sont-elles sta significatives ?

1.3. Frontière entre collecte et analyse de données

La collecte et analyse des données peuvent se chevaucher aussi longtemps que l'évaluateur prend soin de ne pas faire des interprétations initiales exclure des possibilités analytiques.PABLO PICASO : « S'il n'y avait qu'une seule vérité, vous ne pourriez pas peindre une centaine de toiles sur le même thème ».

1.4..Astuces pour collecter et analyser des données qualitatives

Pour collecter les données on peut faire quelques suggestions :

- Ecrire (noter) les impressions et les idées et retranscrire les entrevues ou les notes d'observation tous les jours
- Mise au point progressive

- Se réunir fréquemment avec l'équipe pour comparer les notes ajustements
- Utiliser et conserver un fichier pour les citations

Il existe d'autres astuces pour :

- Synthétiser les données ;
- Utiliser des outils pour garder des traces ;
- Enregistrer et conserver les données.

2. Analyse des données qualitatives

Les données non numériques sont recueillies dans le cadre de l'évaluation. Par exemple les entretiens non structurés, des documents écrits et la retranscription des groupes de discussion. On peut utiliser l'analyse de contenu (méthode) pour identifier des thèmes et des tendances. On peut utiliser également une approche progressive-une analyse au fur et à mesure pendant laquelle des thèmes émerges.

L'objectif est de résumer ce que vous avez vu ou entendu tel que :

- Les mots communs
- Les expressions
- Les thèmes
- Les tendances

2.1. Analyse de contenu (ou analyse des données qualitatives)

Ceci consiste à identifier certains mots ou concepts dans les textes ou les discours (dont le but est d'identifier et résumer les messages cachés dans les données).

L'analyse de contenu peut être :

- Une analyse conceptuelle : consistant à regarder la fréquence d'apparition des mots. Ce processus suppose que les mots et les phrases les plus ?? mentionnés sont ceux qui reflètent les préoccupations importantes)

- Une analyse relationnelle :

- Elle regarde au-delà des fréquences de mots

On peut utiliser plusieurs logiciels pour l'analyse des données qualitatives. Des progiciels pour vous aider à organiser les données. Ils deviennent nécessaires lorsqu'on traite une grande quantité de données.

L'analyse manuelle des données qualitatives peut être utilisée pour compléter.

Pour cela il ya tout un matériel qui devient nécessaire :

- Plusieurs marqueurs (couleurs différentes)
- Une feuille pour chaque question d'évaluation
- Les données y compris les notes, les transcriptions et les enregistrements des entrevues ou des groupes de discussion
- Les outils de collecte de questionnaires auto-remplie, les formulaires d'inscription, des observations ou des analyses de dossiers

De même qu'on peut recourir à la codification manuelle des données ce qui nécessite de :

- Lire toutes les données soigneusement
- Identifier des noms ou des étiquettes pour les sujets, les problèmes ou les thèmes = les codes.
- Utiliser des codes pour classifier toutes les données
- Couper avec des ciseaux pour trier manuellement (copier en premier)
- On peut utiliser un système de codification numérique
- Les cartes d'index (post-it) peuvent être utiles

Question d'évaluation : les participants étaient-ils satisfaits des ateliers de formation ?		
Sujets(thèmes)	citations	résultats
Les parents décident des sujets //////////	Je pense que le processus de décision serait utile	Il y avait un fort sentiment que les parents devraient s'impliquer davantage dans le choix des sujets
Couvre deux sujets par session ////////// **Pas suffisamment de temps consacré à chaque sujet** //////////	Parfois, nous venons juste d'entamer un sujet, puis il était temps de partir ou de passer à autre chose. Nous avons besoin de plus de temps pour discuter	Beaucoup de participants (38 sur 52 interrogés) pensent qu'il devait y avoir plus de temps pour la discussion.

Source : Porteous et al. 1997

2.2. Organisation et interprétation des données qualitatives : ce ci suppose la :

- Création de catégories
- Coder les catégories
- Vérifier la fiabilité (plus d'un observateur)
- Analyser les données
- Partager et examiner les informations

- Rédiger le rapport

2.3. Triangulation et données qualitatives

La triangulation est l'utilisation d'au moins trois théories, sources, types

d'informations, ou des types d'analyse pour vérifier et justifier une évaluation par recoupement des résultats. La triangulation est utile dans l'analyse de donnéesqualitatives.

Considérons, par exemple, les exemples suivants de sources mixtes de données:

- interviews, groupes de discussion et des questionnaires
- des questionnaires, des données existantes, et groupes d'experts
- observations, les registres des programmes, et la cartographie
- des interviews, des journaux et des données existantes.

2.4. Réflexions finales sur des données qualitatives

La collecte des données qualitatives n'est pas une option facile. C'est un travail

intensif qui nécessite beaucoup de temps. Les codeurs sont fiabilité (signe de

crédibilité), l'utilisation d'un schéma de codification est importante . Enfin elle

peut révéler des informations précieuses.

3. Données quantitatives : utilisation des statistiques.

- Les données quantitatives sont numériques et sont analysables par les outils statistiques qui peuvent être:

– Des statistiques descriptives: sont utilisées pour décrire et analyser les données collectées sur une variable quantitative,

– Des statistiques déductives: sont utilisées avec des échantillons aléatoires de données en prédisant une gamme de valeurs de la population pour une variable quantitative (Une partie de la prédiction comprend une déclaration de la fiabilité qui indiquela probabilité que la vraie valeur de la population se situe dans la plage de valeurs).

3.1. Codification des données quantitatives

Les données sur les caractéristiques telles que la taille, le poids, l'âge et le nombre de jours d'absence de l'école n'ont pas besoin de codification parce qu'elles sont déjà numériques. D'autres types de données telles que 'si un répondant a une banque compte' nécessité des codes numériques pour permettre une analyse. Un évaluateur peut codifier les réponses à l'aide de 1 pour oui et 2 pour non. La codification permet de donner un sens à la manière don't les données sont traitées. Les données doivent être transformées en réponses numériques.

Exemples:

– Oui codé 1; Non codé 2

Les données recueillies dans des rangs (ou catégories); des numéros sont attribués aux rangs. Les codes doivent être placés dans un recueil de données.

3.2. Apurement des données : ceci suppose :

• la suppression des Erreurs et des Incohérences. Les sources communes

Les données manquantes, les questions sans réponse, les fautes defrappe, les données mal formulées, les décalages de colonnes, lesdonnées fabriquées, les erreurs de codification, les erreurs de mesure et d'entrevue, les données démodées.

Les statistiques descriptives décrivent combien et quel pourcentage d'unedistribution partagent une caractéristique particulière. Exemple 33% des hommes et 67% des femmes.

Exemple de statistiques descriptives dans un tableau

Combien d'hommes et de femmes ont participé au programme?

	homme		femme		total
	nombre		nombre	%	nombre
	100	33	200	67	

Tableau 11.5: Distribution des répondants par genre

Source : données fictives

3.3. Distributions

- Sont des mesures de la tendance centrale
  - Indication de la façon dont les données sont similaires
  - exemple: Comment les âges des personnes dans ce groupe sont similaires?
- Mesures de la dispersion
  - Indication sur les différences entre les données
  - exemple: Combien de variations existe-il dans les âges?

3.3.1.Mesures de la tendance central

- Les 3-M
  - Mode: C'est la réponse la plus fréquente
  - Médiane: C'est le point central ou la valeur médiane dans la distribution
  - Moyenne: moyenne arithmétique
- Laquelle utiliser dépend de la nature des données à traiter.
  - Nominales, ordinales, intervalles / rapports

3.3.2. Donnée (ou variable) nominale

- Donnée de noms ou de catégories
- Exemples:
  - genre (homme, femme)
  - religion (Bouddhiste, Chrétien, Juif, Musulman)

– pays d'origine (Birmanie, Chine, Ethiopie, Pérou)

– le nom de la voiture (Peugeot, Mercédès, Toyota, Mazda)

– une couleur (rouge, vert, jaune, bleu)

• Avec des données (ou variables) nominales, le ***mode*** est la meilleure mesure de la tendance centrale.

3.3.3. Donnée ordinale

Les données (variables) ordinales sont des catégories qui sont naturellement ordonnées. Des données qui ont un ordre sans que la "distance" entre les réponses consécutives ne soit nécessairement la même

Ne disposent pas de point ZERO

Exemple: Echelles d'opinion qui vont de «plus important» à «moins important» ou «fortement d'accord» à «fortement en désaccord»

Avec les données (variables) ordinales, le mode ou la médiane sont les meilleures mesures de la tendance centrale.

3.3.4. Données (variables) d'intervalle / de ratio

Les données (variables) d'intervalles sont similaires aux variables ordinales sauf que l'intervalle entre deux catégories à toujours la même valeur, la même signification.

Les données sont des nombres réels avec point ZERO et peuvent être divisée et comparées avec d'autres données.

Exemples: l'âge, le revenu, le poids et la taille.

Avec les données d'intervalle / de ratio, on peut utiliser le ***mode***, la ***médiane*** ou la ***moyenne*** comme meilleure mesure de la tendance centrale— le choix dépend de la distribution

– Pour des données normales, la ***moyenne*** est meilleure

– Pour des données avec quelques scores élevés – ou – quelques scores faibles, la ***médiane*** est meilleure.

3.3.5. Calcul

• **Mode** : Le mode est la valeur la plus fréquente dans un échantillon.

• **Médiane** : la médiane est un nombre qui divise en 2 parties la

population detelle sorte que chaque partie contient le même nombre de valeurs.

- **Moyenne** : La moyenne arithmétique est la somme des valeurs de la variable divisée par le nombre d'individus.

Exemple de Données:

pays	% urbaine
Argentine	90
Bolivie	64
bresil	84
colombie	73
paraguay	59
Pérou	73
Uruguay	92
Venézuela	93

Source : extrait de la banque mondiale 2008.

Calculs pour les données des % de la population urbaine

- Mode: 73, la Columbie et le Pérou ont 73 % de la population qui est urbaine, tous les autres pays ont des pourcentages différents

- Médiane: le nombre total d'observations est 8, avec les données dans l'ordreles deux scores intermédiaires sont 73 et 84. (73 + 84) ÷ 2 = 78.5

- Moyenne: (59+64+73+73+84+90+92+93) ÷8 = 78.5

3.3.5.1. Mesures de dispersion statistique

- Etendue

– différence entre les valeurs la plus élevée et la plus faible

– simple à calculer, mais pas de grande valeur

- L'écart-type

– mesure de la dispersion des scores autour de la moyenne

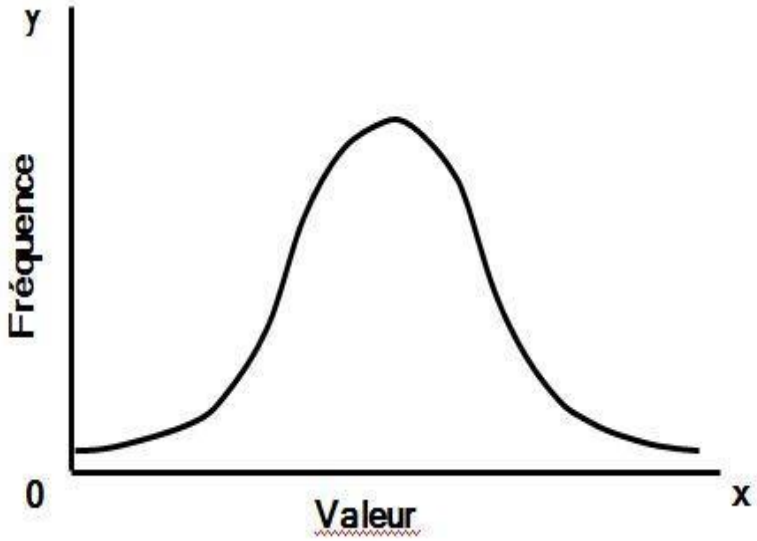
– mesure supérieure, elle permet à toutes les observations d'avoir un impact sur sa valeur

3.3.5.2. Exemple de calcul de l'étendue

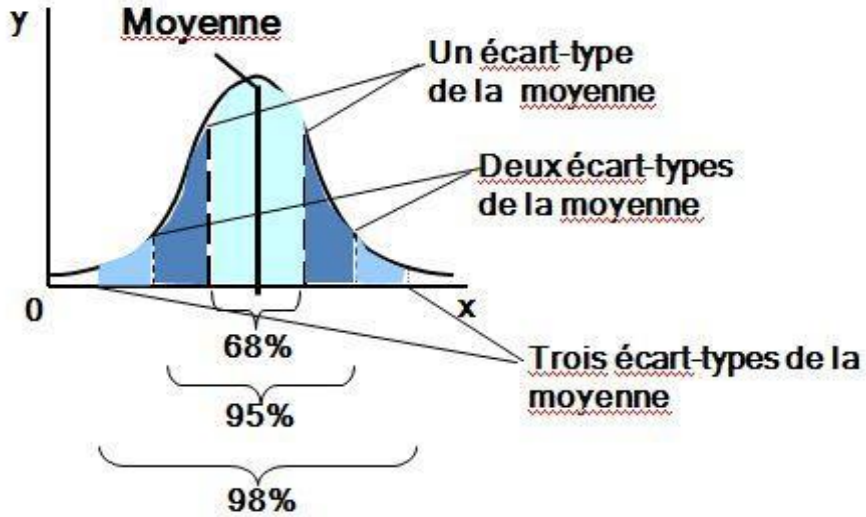
Score élevé – score bas = Etendue

Dans l'exemple ci-dessus, l'étendue : 93 – 59 =34

Courbe Normale (En cloche ou Gaussiènne)



Ecart-type



3.3.5.6.Utilisation du tableau croisé pour la présentation de deux variables

Le tableau croisé est:

- Souvent présenté comme une matrice
- Il présente deux ou plusieurs variables simultanément
- Chaque cellule indique le pourcentage et le nombre de répondants
- Les tableaux croisés sont utilisés lorsque vous travaillez avec des

données nominales et ordinales, ou lorsque vous avez classé desdonnées d'intervalle / ratio.

Exemple de tableau croisé

	Travaux pratiques	**tradi tionnel**	**Total (%)**
Garçons (n=45)	45%	55%	100%
Filles (n=80)	35%	65%	100%

N= 125 Source : données fictives 2011

3.3.5.7. Variables

• Variable indépendante :C'est un paramètre ou une caractéristique pouvant prendre au moins deux valeurs différentes dont la variation influence la valeur d'une ou de plusieurs autres variables, à savoir, les *variables dépendantes*.

Exemple : Dans l'évaluation d'un cours de formation, les variables indépendantes

pourraient inclure l'expérience des instructeurs, les origines des participants, le

programme utilisé, la durée de la formation, la modalité utilisée, et ainsi de suite.

- Variable dépendante : C'est la variable qu'on veut expliquer

Exemple: Pour un cours de formation, les variables dépendantes pourraient être les scores sur un test de connaissances, les notes sur une matrice de conception pour une évaluation, ou des modèles d'évaluation améliorés.

Exemple: Comparaison des moyennes

- Variable dépendante : salaire annuel
- Variable indépendante: genre

	Salaire annuel moyen en dollars
Femmes N= 854	27.800
Hommes N=824	32.400

Source : données fictives , 2011 enquete

3.3.5.8. Mesure des relations

- Permet de mesurer la force de liaison entre les variables.
- Les mesures d'association sont rapportées dans un intervalle de -1 à +1.

3.3.5.9. Interprétation des relations

- Association parfaite: 1 ou –1

– Proche de 1 ou de –1: associations fortes

– O,5 association moyenne/forte

- Proche de zéro: pas d'association
  - 0,2 légère/ faible association

Relation directe

- Signe plus (+)
  - Les deux variables changent dans la même direction

Exemple: lorsque la vitesse de conduite augmente, le taux de mortalité monte.

Relations inverses

- Signe moins (-)
  - Les deux variables changent mais dans de directions opposées

Exemple: lorsque l'âge augmente, l'état de santé se dégrade

Statistiques déductives

- Utilisées pour analyser des données provenant d'échantillons sélectionnés au hasard.
- Le risque d'erreur existe est dû au fait que l'échantillon sélectionné peut être différent de la population comme un ensemble
- Avant de faire la déduction on doit d'abord faire une estimation de la probabilité de cette erreur.

Tests de signification (ou crédibilité) statistique

"En statistiques, un résultat est dit *statistiquement significatif* lorsqu'il est improbable qu'il puisse être obtenu par un simple hasard " . Ces tests sont des outils qui permettent d'estimer la probabilité d'erreur des résultats statistiques.

Ils sont appelés "tests de la signification statistique" et permettent d'estimer la probabilité d'obtenir les résultats qu'on voit dans l'analyse par le seul *hasard*.

Signification statistique

- Benchmark de 5%
  - 0,05 niveau alpha ou valeur p
- Indique que:
  - Nous sommes à 95% certains que les résultats de notre échantillon ne sont pas dus à la chance.

Ou bien

  - Les résultats sont statistiquement significatifs à un niveau de 0,05

- La plus part des rapports ne dépassent pas 0,05.

Chi deux et test-t

Chi deux

- Pas le plus puissant mais le plus populaire en statistique
- Facile à calculer et à interpréter
- Utilisé pour comparer deux ensembles de données nominales (ex: état matrimonial et appartenance religieuse)
- Utilisé pour comparer deux variables ordinales ou une combinaison de variables nominales et ordinales

Test-t

- Utilisé pour déterminer si un groupe de scores numériques est statistiquement supérieur ou inférieur à un autre groupe de scores
- Il compare les moyennes pour les groupes
- Devient encombrant (lourd) pour comparer plus de trois groupes.

Lier les données qualitatives et les données quantitatives

Est-ce que les données qualitatives, les données quantitatives et les méthodes associées devraient être liées lors de la conception de l'étude?

- Comment?

- Pourquoi?

Les liens entre les données qualitatives et les données quantitatives permettent:

- La confirmation ou corroboration – triangulation
- Des détails plus riches
- D'initier de nouvelles pistes de réflexion
- d'élargir le champ.

IX. Gestion d'une évaluation

Les clés du succès de l'évaluation c'est la planification. C'est la matrice d'évaluation qui lie les questions descriptives et normatives. Elle aide à tracer conception du plan d'évaluation. En focalisant l'attention sur chacun des composantes principales de chaque question.

La gestion d'une évaluation passe par plusieurs étapes.

1. le choix de l'évaluateur

Si les ressources humaines ne sont pas disponibles dans l'organisation, il y a besoin d'embaucher un ou plusieurs personnes, pour aider dans la conduite de l'étudeentière ou uniquement certaines taches.

Avantages:

- Le contractant peut avoir une connaissance approfondie du secteur ou de la question et des compétences d'évaluation solides
- Le contractant peut parler la langue locale et avoir des connaissances locales

Inconvénients :

- Le contrat peut être cher
- peut être difficile de déterminer la capacité d'évaluation
- Pas de mémoire institutionnelle

2. Etapes pour l'embauche

Options :

- Élaborer une demande de proposition (DP) et utiliser un Comité de sélection pour choisir la proposition gagnante (entreprises)

- développer les termes de référence (TdR) (personnalisés)

3. Eléments de la demande de proposition

- Objectifs de l'évaluation
- Historique et contexte de l'étude
- Besoins d'informations, y compris la portée de l'évaluation et approche générale
- Calendrier des livrables nécessaires et le calendrier
- Critères de sélection des offres

- Détails du contrat pour le gestionnaire de projet
- Date limite pour la proposition
- Budget et d'autres ressources

4. Processus de sélection

– Sélectionner un panel de personnes avec :

- évaluation, connaissances et expérience
- connaissance de la zone de contenu
- connaissance de la culture organisationnelle

- Sélectionner en utilisant les critères de l'appel d'offres

– Gérer un processus équitable et transparent

– Garder une trace du processus de sélection

5. Critères de sélection

- Le dossier du postulant
- Preuve de compétences spécifiques et nécessaires
- Volonté d'utiliser la matrice de conception
- DP adéquate
- Explication détaillée de l'engagement temporel du contractant principal et des autres membres engagés
- Coût raisonnable et détaillé
- Qualité des évaluations antérieures similaires (références)

6. Termes de référence (TdR)

- Souvent autonomes [pas de DP]
- Les TdR décrivent l'évaluation et établissent les responsabilités et le calendrier des livrables.
- Souvent utilisés pour tous les membres d'une équipe d'évaluation, les consultants et / ou les membres de l'équipe interne.
- Permettent à tous de comprendre les attentes et le contexte de l'évaluation.

7. Définition des termes de référence

- d'après l'OCDE (Glossaire du CAD) les TdR est un document écrit qui présente :

– le but et la portée de l'évaluation,

– les méthodes à utiliser

– Les normes selon lesquelles la performance et les analyses seront évaluées

– ressources et temps nécessaires

– Exigences de déclaration

8. Eléments généraux des TdR

- Titre abrégé et description de l'intervention
- But de l'évaluation et approche générale
- Résultats attendus
- Portée, Orientation, et calendrier global de l'évaluation: les enjeux et les questions de départ
- Nature et étendue de l'implication des parties prenantes
- Livrables et calendrier, y compris le processus d'examen: matrice de conception, plan de travail d'évaluation, des rapports intermédiaires, rapport final, présentations l'équipe
- Budget global pour le personnel et déplacements

Les bonnes pratiques du contrat (ou TdR) comprendra:

- code de déontologie,
- demande d'analyse de la façon dont les interventions vont aborder les questions de droits de l'homme,
- égalité entre les sexes,
- durabilité environnementale et sociale

9. Responsabilités du gestionnaire de Contact/TdR

- Fixer des objectifs clairs et réalistes.
- Bien contrôler le déroulement de l'étude.
- Suivre les travaux et fournir une rétroaction en temps opportun.
- Prendre des décisions réactives.
- Disponibilité pour renégocier si la portée est élargie ou des problèmes imprévus sont rencontrés.

10..Rôles et responsabilités

- Définir et se mettre d'accord sur qui est responsable de quoi et quand
- Qui a besoin de définir les rôles et les responsabilités:
  - Principal client
  - Principales parties prenantes
  - Responsable de l'évaluation
  - Evaluateurs

11. Client(s) principal (aux)

- Rencontrer tôt le client principal pour discuter de:

◦ La nature et le contexte de la demande

◦ La nécessité ou l'intérêt qui motivent la demande d'évaluation

◦ Le moment critique pour fournir les résultats de l'évaluation

◦ Les questions majeures auxquelles doit répondre l'évaluation

◦ Fréquence et calendrier de la communication

12. Principales parties prenantes

- Les organisations ou individus représentant les personnes étant impliquéesdans l'intervention

- ils peuvent être internes ou externes

Responsabilités :

◦ Identifier les problèmes et les questions à considérer dans l'évaluation ;

◦ dans les évaluations participatives, ils peuvent partager les responsabilités dans la planification, la conduite et les rapports de l'évaluation

13. Rôle et responsabilité du gestionnaire de l'évaluation

- Responsabilités détaillées dans trois domaines :

◦ Préparation

◦ Mise en œuvre

◦ Suivi

14. Capacités et compétences de l'évaluateur

- Expertise dans le domaine spécifique

- Connaissance des enjeux clés du développement, en particulier ceux concernant les principaux objectifs ou la capacité de voir la «grande image»

- Familiarité avec les activités de l'organisation et la manière dont ces activités sont exercées

- Compétences d'évaluation dans la conception, la collecte et l'analyse des données et la préparation de rapports

- Compétences dans l'utilisation des technologies de l'information

15. Gestion des ressources humaines

- Les gens sont compliqués. Ce ne sont pas des machines. Leur comportement change de jour en jour.
- Le gestionnaire est responsable de tout ce qui se passe dans son périmètre d'autorité.

16. Gestion des conflits

- Compétences de communication
  - Utilisez le «je» à la place de « nous »
- Capacité d'écoute
  - Confirmer que l'auditeur a bien compris l'orateur

La plupart des conflits constructifs finissent avec les deux parties "gagnantes"

17. Compétences d'esprit d'équipe

- Ecoute, questionnement, persuasion, respect, aide
- Brainstorming
- Schématisation conceptuelle

18. Gestion des tâches

- Carte des tâches
  - Les missions de chacun
  - Dates de début et d'achèvement
- Diagramme de Gantt
  - Tableau montrant les interrelations des projets et des calendriers

Exemple de liste des taches

tache	Nom	Date de début	Date de la fin
Procéder à un examen de la littérature et identifier les problèmes internes et externes connexes	Nom du ou des responsables		
Examen des documents d projet/programme	Nom du ou des responsables		
Programmer et tenir une réunion avec les clients	Nom du ou des responsables		
. Identifier les parties prenantes clés et planifier les réunions	Nom du ou des responsables		
Rédiger un résumé des réunions avec les clients et les décisions prises	Nom du ou des responsables		
Ge Organiser des réunions avec les parties prenantes –résumé	Nom du ou des responsables		
Projet de conception initiale de l'évaluation	Nom du ou des responsables		

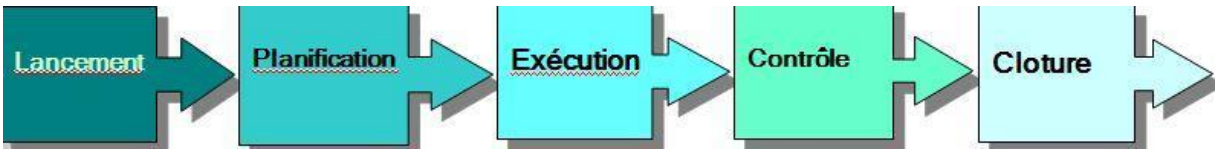
Exemple de diagramme de GANTT

tâches	Semaine 1	Semaine 2	Semaine 3	Semaine 4	Semaine 5	Semaine 6	Semaine 7
Conduire l'examen de ma littérature							
Tenir des réunions avec les parties prenantes							
Rédaction de compte rendu							

19.Gestion des budgets :

* Salaires et avantages sociaux du personnel d'évaluation
* Consultants
* Déplacements et frais
* Communications (poste, téléphone, etc.)
* Impression et tirages
* Traitement des données
* Imprimés
* Matériel et équipement
* Sous-traitance
* Frais généraux (installations, services publics, etc.).

Exemple de processus de gestion



Phase I: lancement

- Les projets commencent par confirmer qu'il y a nécessité du projet
- Actions à entreprendre:
  - Démontrer la nécessité du projet et sa faisabilité
  - Obtenir l'autorisation de projet
  - Obtenir l'autorisation pour la phase

Phase II: planification

Il excite 13 actions dans cette phase .(Certaines étapes sont facultatives, tout

dépend de la taille et de la portée du projet) :

1 Décrire la portée du projet

2 Définir et séquencer les activités du projet

3 Estimer les durées des activités et les ressources nécessaires

4 Mettre en place un calendrier de projet

5 Estimer les coûts

6 Construire un plan de budget et de dépenses

7 Créer un plan officiel de la qualité

8 Créer un plan de communication officiel du projet

9 Organiser et recruter du personnel

10 Identifier les risques et planifier comment y répondre

11 Planifier et acquérir des ressources extérieures

12 Organiser le plan de projet

13 Clôturer la phase de planification du projet

Phase III: exécution

- Le gestionnaire s'assure que les tâches sont en cours d'achèvement dans les délais prévus

- Mesures à prendre: Exécuter les activités du projet

Phase IV: contrôle

- Le gestionnaire contrôle la portée, les personnes, les activités et l'argent…
- Action à entreprendre : contrôler les activités du projet

Phase V: clôture

- Le gestionnaire finalise les activités et archives les informations
- Mesures à prendre: clôturer les activités du projet

20. CAROL WEISS: construction de l'utilisation de l'évaluation

On peut imaginer un système d'utilisation des résultats de l'évaluation à travers la réponses aux questions suivantes :

- Quels sont les principaux utilisateurs prévus de l'évaluation?
- Quels sont les publics cibles de l'évaluation?
- Quebls sont les groupes ou les individus les plus susceptibles d'être touchés par l'évaluation?
- Quelles sont les personnes dont les actions et / ou décisions seront influencées par leur engagement dans le processus d'évaluation ou les résultats de l'évaluation?
- Comment les utilisateurs prévus de l'évaluation peuvent être impliqués?
- Quels sont les défis / obstacles auxquels pourriez-vous faire face lors de l'identification et de l'implication des utilisateurs? Comment les surmonter?

21. Une bonne évaluation.

Une évaluation est bonne si elle:

- Répond aux besoins et exigences des parties prenantes
- Pertinente et réaliste dans son objet
- Utilise des méthodes appropriées
    - Produit des données fiables, précises et valides
- Comprend une analyse appropriée et précise des données
- Présente des conclusions impartiales

- Présente clairement les résultats - sous forme orale ou écrite
- Est conforme aux normes professionnelles

Les six caractéristiques des évaluations de qualité selon KUŠEK et RIST sont :

- L'impartialité
- rutilité
- L'adéquation technique
- La participation des intervenants
- Le feedback et diffusion
- Le rapport qualité-prix

22. Listes de contrôle de la qualité :

Il existe plusieurs listes de contrôle, parmi lesquelles on peut citer la :

- Liste de contrôle des clés de l'évaluation (Scriven)
- Liste de contrôle des programmes d'évaluation Méta-évaluation (Stufflebeam)
- Liste de contrôle de l'évaluation axée sur d'utilisation (Patton)
- Lignes directrices et liste de contrôle pour l'évaluation constructive (Guba & Lincoln)
- Liste de contrôle de l'évaluation délibérative et démocratique (House & Lowe)
- Liste de contrôle des principes directeurs (Stufflebeam)

23. Evaluateur externe

Une personne ayant des compétences dans l'évaluation, qui n'est pas impliqué dans la conduite de l'évaluation, mais qui est invitée comme conseiller pour une critique utile.

X. Présentation des résultats

1.But de la communication :

il est important de communiquer lesrésultats de l'évaluation et ceci pour les raisons suivantes :

- L'objectif est de communiquer et non pas d'impressionner
- Facilitez à votre lecteur la compréhension
- Gardez à l'esprit votre objectif et votre public

2. Communiquer pour avoir de l'effet

Le but de mener une évaluation est que les résultats puissent fournir des

informations menant à:

* L'élaboration de la politique
* apporter des changements dans le programme
* la reproduction du programme

Une bonne communication commence au tout début et continue tout au long de

l'évaluation

3. Stratégie de communication

• Développer une stratégie de communication avant le début de l'évaluation

• La stratégie doit identifier:

– Qui a besoin de recevoir les informations?
– Quelles sont les informations nécessaires?
– Quel format pour l'information?
– Quand fournir l'information ?
– Qui se charge de communiquer?

4. Stratégies pour toutes les phases

- Avant l'évaluation
  - o S'assurer que tout le monde est impliqué
- Durant l'évaluation
  - o Garder tout le monde informé de la progression
  - o Pas de surprises
- Après l'évaluation

* Diffuser les résultats, prendre des décisions

5. Quels types de communication ?

- La discussion informelle par:

* Directement avec les personnes
* Par téléphone

- Communication formelle:

* Briefings
* Présentations
* Communiqué de presse
* Site web
* Rapports écrits
* Conférence de presse
* Vidéoconférence
* Brochures

audience	action	Forme de communication	Qui est responsable
Client	Discuter les questions du programme et le timing	réunion	Chef d'équipe
ONG nationales et locales	Discuter les questions du programme	réunion	Membre B de l'équipe
Equipe du programme	Discuter les questions du programme	réunion	Membre C de l'équipe
Officiels gouvernementaux locaux	Discuter les questions du programme	réunion	Membre B de l'équipe
Comité exécutif	Identifier et envoyer les lettres d'invitation	Email	Membre A de l'équipe
	Planifier et tenir les réunions préliminaires sur des questions	Réunion du Comité consultatif	
etc			

6. Réactions (Feedback)

- Mettre en place un processus qui vise à réunir les parties prenantes ainsi que les évaluateurs pour discuter :

* Les résultats
* Les idées
* Les actions alternatives
* Les étapes suivantes

- à la fin de cette discussion élargie , il conviendrait de prendre en considération l'ensemble des parties prenantes faisant parti de votre programme, identifier les défis dans la communication des résultats de l'évaluation aux différentes parties prenantes et ceci à travers des rencontresélargies pour que chacun saches ce que les autres savent.

- Enfin, il est possible de développer des outils de communication novatrices à travers :

- l'élaboration des outils de communication dont la création prend peude temps :

* Petite brochure d'aperçu (teaser) afin de susciter l'intérêt pour la durabilité
* Vidéo conférence électronique
* Site web avec des liens hypertexte vers les documents

7. Clés pour la rédaction d'un rapport : on propose ici quelques outils pour réaliser un rapport d'évaluation. Pour cela :

- Gardez à l'esprit votre objectif et votre public
- Utilisez des mots : simples, efficaces, positifs, avec lesquels l'auditoire est, familiarisé, culturellement sensibles
- Évitez les abréviations et les acronymes
- Limitez les informations de base au nécessaire, mettez les informations techniques en annexe
- Fournissez assez d'informations à propos de vos méthodes de recherche pour

que les autres puissent juger de leur crédibilité

- Rédiger un résumé exécutif
- Organisez vos écrits autour de grands thèmes ou des questions de recherche
- Mentionner le point principal en premier. Commencer chaque paragraphe

avec votre point de vue.

- Soutenir les conclusions et les recommandations avec des preuves
- Placer en annexe les informations techniques, y compris la matrice de conception et les instruments d'enquête.
- Prenez le temps pour bien réviser
- Trouver une personne pour une “lecture à froid”
- Si possible, demandez à un personne externe, avec de l’expertise et des connaissances en la matière, de revoir et vérifier la version finale.

8. Le résumé exécutif

- Donne un bref aperçu de l’étude:

* Questions d’évaluations
* Méthodologie utilisée
* Résume les résultats, les conclusions et les recommandations
  - Doit constituer un document autonome
* Format du résumé exécutif:
  - Le résumé exécutif doit être court: deux pages est l’idéal, plus que quatre pages, c’est trop.
  - Mettre des titres à gauche de la page pour faciliter aux lecteurs la consultation du rapport.
  - Le contenu du résumé exécutif :

- Un bref aperçu ou un paragraphe d’introduction
- Description de l’évaluation
- Informations de base
- Résumé des principaux résultats
- Renvoyer les lecteurs vers le numéro de page où se trouve l’information dans le rapport
- Principales conclusions et recommandations

9. Le contenu du rapport

- Introduction

- Description de l'évaluation
- Résultats
- Conclusions
    - Recommandations

9.1. Introduction : elle doit contenir:

- L'accroche qui attire le lecteur
- Les objectifs de l'évaluation
- Information de base
- Les buts et les objectifs du programme en utilisant le modèle de la théorie du changement

9.2. Questions de l'évaluation

- Doit être rédigée de façon à attirer l'attention du lecteur

9.3.Description de l'évaluation

- But de l'évaluation
- Portée de l'évaluation
- Questions de l'évaluation
- Méthodologie et stratégie d'analyse
- Limites de la méthodologie
- Personnes impliquées et durée de leur implication

9. 4. Résultats

- Présenter les données de sorte que l'auditoire puisse comprendre de manière claire
- N'indiquer que les résultats importants
- Organiser les résultats autour des questions de l'étude et des principaux thèmes
- Utilisez des schémas, tableaux et graphiques pour faire ressortir les principaux points

9. 5. Conclusions

- La dernière partie de votre rapport
- Les conclusions :

* Relient à vos questions de recherche et au centre de l'évaluation
* Sont basées sur les résultats et soulignent ce que signifie l rapport
* N'ajoutent aucun nouveau détail

9. 6. Recommandations

- Les recommandations répondent à la question suivante:

* Que voulez vous que le lecteur fasse?

- Les recommandations doivent être :

* Basées sur les conclusions

* Claires et spécifiques, identifiant qui doit faire quoi et quand?

9.7. Raisons d'utiliser des graphiques

- Ajoutent de l'intérêt
- Transmettent des informations plus clairement qu'un texte
- Attirent l'attention du lecteur sur des points particuliers
- Augmentent l'impact du rapport d'évaluation

9.8. Caractéristiques d'un bon graphique

- Simple
- Communique sans avoir besoin de texte
- Facile à reproduire
    - Adapté à la culture
- Ses motifs peuvent être distingués
- Clairement identifié
- Titré et numéroté de façon cohérente
- Source fournie
- Rappelé dans le texte
- Placé correctement dans le texte
- Permission de l'utiliser (si nécessaire)

9.9. Types de visuels

- Illustrations

* Cartes, croquis, dessins et photos

* Schémas et graphiques

* Diagramme d'organisation, diagramme de Gantt, graphes

- Tableaux

* Tableaux de données, tableaux de classification (matrices)

- Une image vaut mille mots
- Conclusions des recherches sur l'utilisation des images et illustrations :

* Lorsque les illustrations sont pertinentes en rapport avec le contenu, des gains modérés à substantiels sont attendus dans l'apprentissage.

* Lorsque les illustrations ne sont pas pertinentes en rapport avec le contenu, il n'y a pas de gain dans l'apprentissage et cela peut même créer des confusions

9.10. Relier le récit à l'illustration

- Si vous utilisez une image ou une illustration, assurez vous d'utiliser le texte du rapport pour dire à votre auditoire ce qu'ils sont censés voir dans l'image.
- Dirigez-les vers la photo et précisez-leur ce qu'ils sont censés y chercher

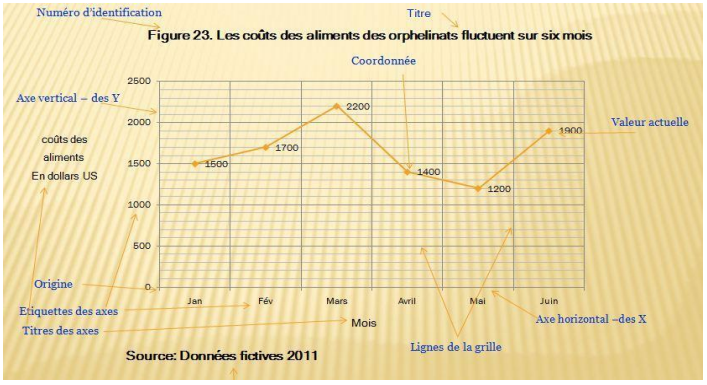
9.11. Graphiques efficaces

- Facile à lire
  - Utiliser les majuscules et les minuscules (pas tout en majuscules)
  - Peu de polices de caractères
- Inclure le message dans le titre
- Eviter les motifs trop chargés
- Utiliser des espaces blancs
- Utiliser des graphiques simples
- Garder des échelles réalistes (proportionnelles)
- Utiliser le titre pour transmettre un message
- Placer les données supplémentaires en annexe

9.12. Les parties du graphique

Les graphiques doivent inclure:

- Un titre et un numéro
- La source
- L'année de collecte des données
- Les données par ordre chronologique



9.13. Le format des graphiques

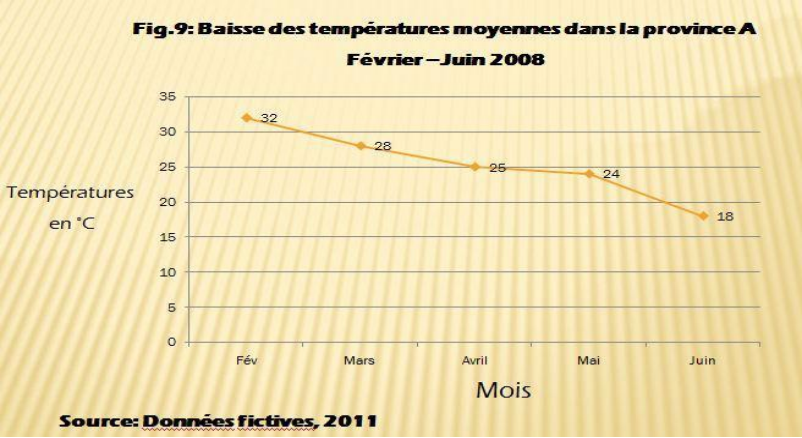
- Il ne doit pas y avoir de catégories qui se chevauchent
- Les motifs et les textures doivent être clairs même lorsqu'ils sont photocopiés
- Les motifs doivent être clairement identifiés utilisant une légende
- Ne rajoutez pas de ligne ou des motifs supplémentaires (seulement ce qui est nécessaire)
- Evitez la couleur noire car il est difficile de la reproduire fidèlement
- Ne pas utiliser une police de caractère de moins de 10 points

Les graphiques en courbe

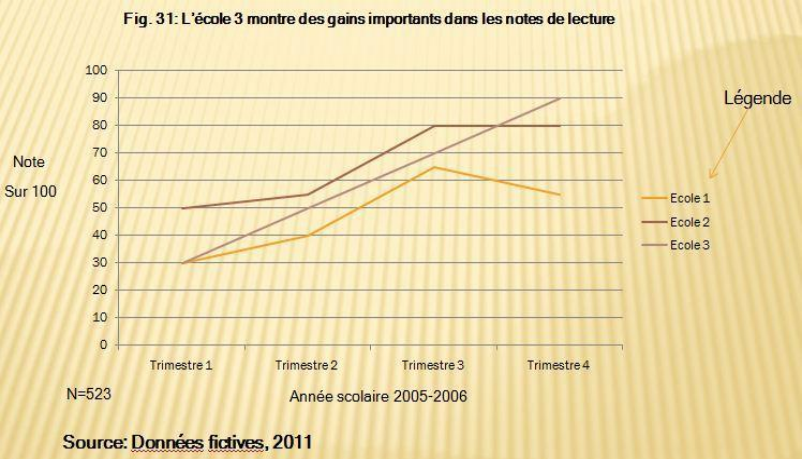
- Une façon de résumer comment deux éléments d'information sont liés et comment ils varient
- Montre les changements des données au fil du temps
- Montre un intervalle continu de données ou des ratios de données

Exemple de graphique en courbe:

1. une courbe



2. courbes multiples



9.14 Les histogrammes

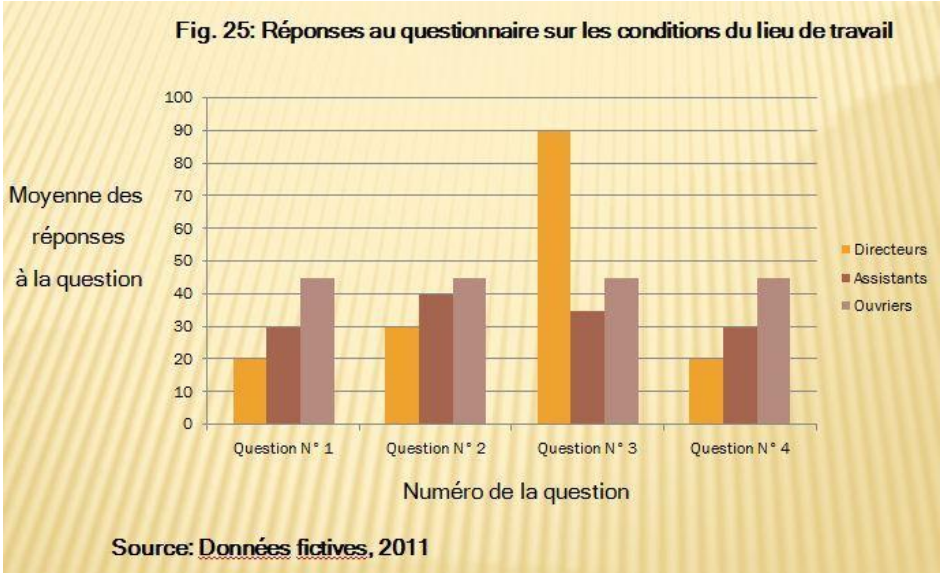
- Ils sont utilisés pour représenter les quantités et comparer les nombres

- il existe deux types d'histogrammes :

* Simple: des informations sur une variable unique

* Multiple : des informations sur plusieurs variables.

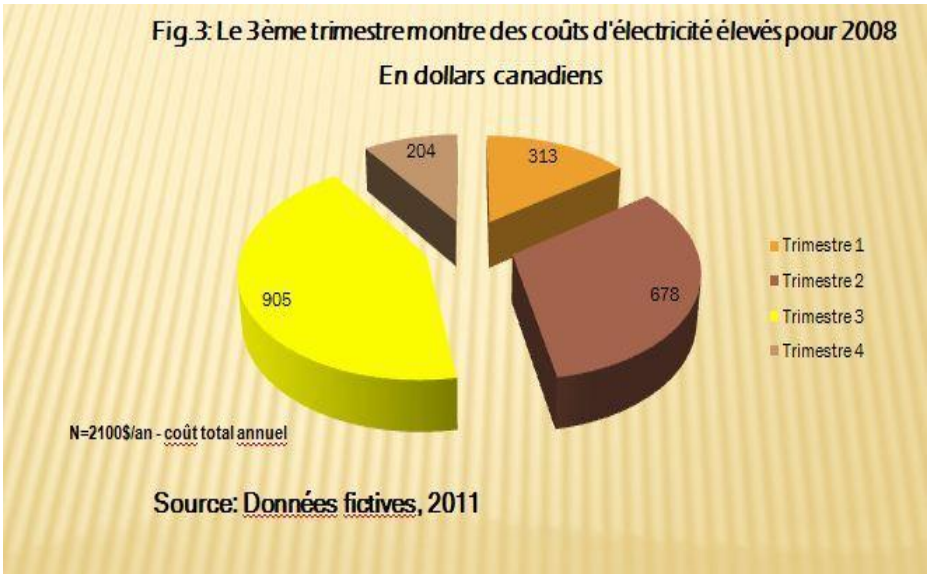
Exemple d'histogramme multiple



9.15. Les diagrammes en secteurs

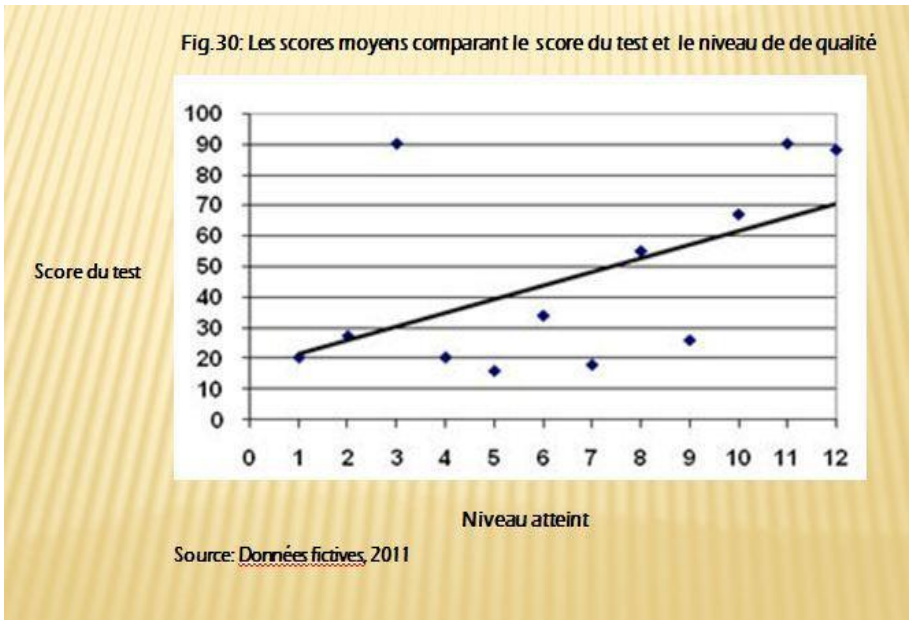
Servent à représenter des proportions de divers éléments qui forment un tout

Exemple:



9.16. Le graphique en nuage de points

- Il ressemble un graphique en courbe sauf que les coordonnées ne sont pas reliées par des lignes
- Il est utilisé pour savoir s'il y a une relation



Quand utiliser les différents graphiques

Si vous voulez	choisissez
Montrer des tendances au fil du temps	Graphique courbe
Comparer les caractéristiques linéaires ou unidimensionnelles	Histogramme simple
Comparer deux ou plusieurs caractéristiques avec des valeurs de la variable commune	Histogramme multiple
Montrer des éléments qui forment un tout	Diagramme en secteurs
Montrer les tendances ou les relations	Nuage points

9.17. Les tableaux :

- Servent à présenter les informations de façon organisée
- Types:

* tableau de données
* tableau de classification (matrice)

9.17.1. Les tableaux de données

- Ils servent à présenter des informations numériques
- ils permettent de décrire dans le rapport ce qu'on doit rechercher dans le tableau des données
- il convient d'y inclure l'année et la source .

Les principes des tableaux de données

- Arrondir le nombre à pas plus de deux chiffres significatifs après la virgule. Il est recommandé d'utiliser des nombres entiers.
- Donner les moyennes des lignes et des colonnes (selon le besoin) pour aider le lecteur à faire des comparaisons
- Placer les comparaisons les plus importantes dans les colonnes
- Trop de ligne rendent la lecture difficile

Exemple de tableau de données.

N° du participant	taille	poids	âge	district
1	44	30	7.2	Nord
2	46	35	7.1	Est
3	40	20	7.6	Nord
4	32	22	7.2	Sud
5	29	23	7.0	Sud
6	50	38	7.8	Nord
7	44	30	7.3	Ouest
8	44	28	7.3	Ouest
9	42	30	7.5	Est
10	48	45	7.9	Sud

Source : données fictives N=10

9.17.2. Les tableaux de classification (matrice)

- Une disposition montrant comment une liste de choses a été organisée en fonction de différents facteurs
- Peuvent aider à illustrer une information complexe

Exemple :

Pays	Date du début	Nombre d'années de mise en place	Examen complet

10. Faire une présentation orale:

- il convient de planifier votre présentation selon la catégorie d'audience. Pour cela, il faut se poser les questions:

* Quel est votre public?
* Quelles sont ses attentes ?
* De quoi voulez-vous parler?
* Quels sont les trois choses que vous voulez que votre auditoire se rappelle?
* De combien de temps disposez-vous?
* Quelles sont les ressources disponibles dans la salle pour exposer: diapositives, transparents, PowerPoint, affiches ?

- **Préparer votre exposé**

* Une règle simple pour les présentations:

* Annoncez-leur ce que vous allez leur dire
* Dites-le leur

* Redites-leur ce que vous venez de leur dire

- **utiliser l'aide visuelle**

- Effectuer des améliorations visuelles pour aider à communiquer
- Pensez à faire des copies de certaines données ou visuels pour le public
- Avoir un plan de secours en cas de panne électrique ou de défaillance d'un équipement (projecteur, ordinateur)
- Avoir quelques documents bien choisis pour vous aider

- **Conception de la documentation et des diapositives**

- Utiliser peu de mots
- Utiliser des éléments visuels clairs
- Utiliser beaucoup d'espace blanc

La norme est de ne pas dépasser huit lignes de texte pour chaque diapositive

- L'auditoire est là pour écouter, vous n'avez pas à tout mettre dans la documentation et les diapositives
- La documentation doit-elle être distribuée avant ou après l'exposé ?
- Les gens ont tendance à voir plus loin dans l'exposé, vous risquez de perdre l'attention de votre auditoire
- Si vous présentez des données et des tableaux complexes, distribuez-lestableaux lorsque vous en parlez
- Si vous faites des copies des diapositives, en mettre uniquement deux par page.

Faire des simulations

- S'entraîner à présenter tout seul
- Ensuite devant une ou plusieurs personnes
- Tirer profit de l'aide et des observations des autres
- Adaptez votre exposé selon ce que vous sentez et ce que disent les autres
- Maîtrisez votre temps pendant l'exercice
- Parlez à l'auditoire et non à vos notes et essayez de garder un contact visuel

XI. Guide de l'évaluateur

1. Ethique

C'est un ensemble de valeurs et de croyances qui orientent nos choix. L'éthiques est complexe, aucune norme ni lois ne peut cerner toutes les situations que l'on peut rencontrer. Un comportement peut être légal, mais immoral

2. La corruptibilité de l'évaluation. Elle est possible en présence de :

- Une volonté à déformer la réalité et faire passer des résultats positifs
- Intrusion d'avis non fondés à cause d'un travail "bâclé" et de pratiques capricieuses et non professionnelles
- Des résultats de l'évaluation plus nuancés conséquence d'aprioris ou de notions
- Des incitations aux clients et aux participants
- Le non-respect des engagements
- Clientélisme
- Contractualisme
- Méthodologisme
- Relativisme
- Pluralisme/ élitisme

3. Identifier les problèmes éthiques : selon l'l'enquête de l' association américaine de l'évaluation (AEA) :

3.1. Le client…

- A déjà décidé de "ce qui devrait être »
- Déclare certaines questions de l'évaluation interdites
- Modifie et élimine volontairement ou ignore certains résultats
- Met la pression sur l'évaluateur pour changer la présentation des résultats
- Met la pression sur l'évaluateur pour qu'il viole l'obligation de confidentialité
- Fait mauvais usage non spécifié des résultats

3.2. L'évaluateur…

- Négliger volontairement des acteurs légitimes du processus de planification
- Couvre un comportement immoral, illégal ou dangereux
- N'est pas sûr de sa capacité à être objectif et juste
- Utilise les résultats comme preuve pour blâmer une personne

4. Les questions d'éthique qu'il convient d'observer :

- Pour être utile, l'évaluation doit être honnête, objective et juste
- La différence entre une influence subtile et un pot-de-vin
- Ne pas nuire"
- La politique peut saper l'intégrité d'une évaluation

4.1. . Les causes des problèmes politiques

Il ya une place importante à la subjectivité dans ces questions :

- Quel est le but de l'évaluation?
- Qu'est ce qui sera considéré comme succès ou comme échec ?
- Et alors? Comment sera utilisée l'information dans la prise de décision ultérieure?

4.2. Faiblesses techniques

- Difficulté de se mettre d'accord sur ce qu'on peut mesurer, difficulté de se concentrer

- Mesurer un seul niveau mais généraliser sur un autre

4.3 . Les faiblesses humaines

- La mentalité de "bien paraître- éviter les reproches" (LGAB)
- Le phénomène de «l'interprétation subjective de la réalité» (SIR)
- Les facteurs de confiance

4.4. Jeux politiques par les personnes cibles de l'évaluation

4.4.1. Au début

- Refuser le besoin d'une évaluation
- Dire que l'évaluation prendra beaucoup de temps en plus de la charge quotidienne de travail
- Affirmer que l'évaluation est une bonne chose, mais introduire des tactiques dilatoires
- Chercher a nouer des relations personnelles avec l'évaluateur dans le but de gagner sa confiance

4.4.2. Pendant la collecte des données

- Falsifier ou supprimer des informations qu'ils doivent fournir pour se faire valoir
- Fournir à l'évaluateur un énorme volume d'informations de manière à luirendre la tache difficile pour distinguer ce qui est pertinent de ce qui ne l'est pas (poudre aux yeux)
- Lui fournir de nouvelles données à la fin de l'évaluation

4.4.3. Pendant l'interprétation

- Nier l'existence du problème
- Prétendre que l'évaluation présente des lacunes
- Minimiser l'importance du problème ou rendre d'autres personnes ou des forces hors contrôle responsables du problème
- Affirmer que l'information n'est plus pertinente parce que les choses ont changé depuis

4.4.4. Les jeux politiques des acteurs

- Similaires à ceux des personnes cibles de l'évaluation

- Mauvaise exploitation des médias en critiquant par exemple l'organisation et en prétendant qu'on aurait dû réaliser l'évaluation autrement
- Communiquer leurs propres conclusions qui répondent à leur propre agenda

4.4.5. Les jeux politiques des évaluateurs

4.4.5.1.Pendant la conception

- Insister sur une évaluation quantitative (les statistiques ne mentent pas)
- Utiliser 'l'expert sait mieux'. (les évaluateurs ne font pas confiance aux évalués et veulent qu'ils soient 'attrapés'

4.4.5.2. Pendant la collecte des données

- Collecter des informations "officieusement" et utiliser ensuite ces

informations dans la phase d'interprétation

4.4.5.3. Pendant la l'interprétation

- Ne pas préciser les normes de mesure ou bien les ignorer
- Appliquer des critères de prise de décision implicites
- Appliquer des valeurs implicites et des idéologies à l'interprétation des données
- Ignorer ou bien minimiser l'importance de certains résultats de l'évaluation

4.4.6. Gérer le politique dans l'évaluation

* Construire la confiance

- Prend du temps et nécessite plusieurs réunions
- Maintenir l'engagement de tout le monde pendant le processus; avoir etutiliser un plan de communication

• Construire des modèles

- Toutes les parties comprennent la logique à la base ce qui évite les malentendus
- Solliciter des contributions sur les questions de l'évaluation
- Partager les conceptions de l'évaluation

- **Concilier les intérêts des différentes parties prenantes par la négociation**

- Reconnaître la nature politique
- Valoriser les contributions multiples des différents acteurs
- Evaluer les positions des parties prenantes
- Assurer que l'évaluateur joue un rôle important au sein de la communauté des intervenants
- Développer des compétences en négociation
- Développer des compétences pour gérer les conflits

- **Négocier l'évaluation**

- Première phase
- Mettre les différentes positions sur la table
- Phase intermédiaire
- Dernière phase
- Des mesures sont prises afin d'atteindre un consensus

4.4.6.1. La négociation active

* Empathie

- Habilité à voir le monde ç travers les yeux de l'autre
- Exprimer l'empathie pour la personne (reformuler ce que vous avez entendu)

- Confiance en soi

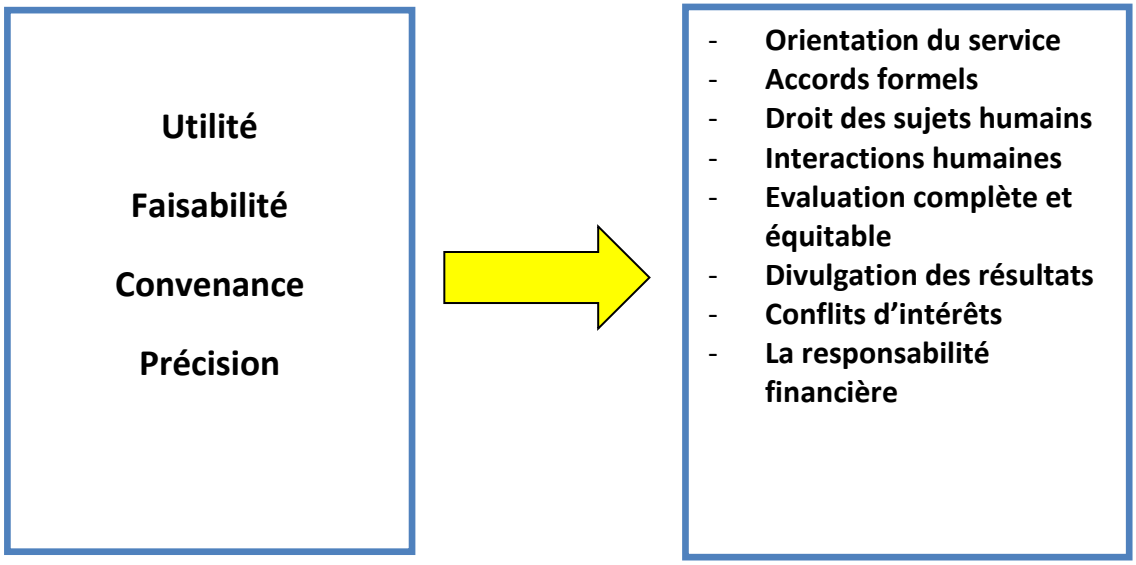
- Capacité à s'exprimer et défendre ses propres besoins, intérêts et positions
- L'autorité du facilitateur

C'est ce qui justifie l'existence de normes et de principes directeurs convenus par de nombreuses organisations parmi lesquelles :

- l'Agence américaine d'évaluation(AEA) pour laquelle deux normes essentielles sont à considérer :

- Les normes d'évaluation de programme qui s'intéressent à la performance professionnelle
- Les principes directeurs pour les évaluateurs qui s'intéressent aux valeurs professionnelles

Voici quelques catégories de normes d'évaluation des programmes :



De même que l'AEA a des principes directeurs qui intéressent les évaluateurs :

- Compétence
- Intégrité/honnêteté
- Respect des personnes
- Responsabilités pour le bien- être général et public

- **Il ya d'autres normes posées par de nombreuses agences d'évaluation notamment :**

- Les normes du Comité d'Aide au Développement(CAD) de l'OCDE
- B Association Africaine d'Evaluation
- Société Australienne d'Evaluation
- Société Canadienne d'Evaluation
- Société Allemande pour l'Evaluation
- Association Italienne d'Evaluation
- Société Suisse d'Evaluation
- Société d'Evaluation de Grande Bretagne

Lexique arabe/français des concepts utilisés dans ce guide

فرنسي	عربي
Evaluation	تقييم
Suivi	تتبع
Conception	تصميم
Evaluation prospective	تقييم استشرافي
Evaluation sommative	تقييم تلخيصي
Evaluation formative	تقييم تكويني
Etique Pertinence	أخلاقيات ملائمة
Approche de l'enclave	المقاربة الجزئية
Approche globale	المقاربة الشاملة
Evaluation d'aptitude	العالمية تقييم كفاءة
Intrants	المدخلات
Extrants Outcomes (résultats)	المخرجات
Analyse début-fin	النتائج التحليل بمنهجية 'بداية – نهاية'
Approches évaluatives	مقاربات التقييم
Évaluation de l'évaluabilité	تقييم القابلية للتقييم
Évaluation par objectifs	تقييم حسب الأهداف
Évaluation sans objectifs	تقييم غير مبني على الأهداف
Évaluation multi site	تقييم متعدد المواقع

فرنسي	عربي
Évaluation groupée ou intégrée (cluster évaluation)	التقييم المجمع (تقييم الكتلة)
Évaluation sociale	التقييم الاجتماعي
Évaluation sociale et environnementale	التقييم الاجتماعي والبيئي
Évaluation participative	التقييم التشاركي
Cartographie des incidences	رسم خرائط الأثر
Évaluation rapide	تقييم سريع
Synthèse de l'évaluation et méta-évaluation	التقييم الجامع
Approches émergentes	مقاربات أخرى ناشئة
Questions descriptives	الأسئلة الوصفية
Questions normatives	الأسئلة المعيارية
Questions cause à effet	أسئلة السبب والنتيجة
Conception expérimentale	تصميم تجريبي
Conception non expérimentale	تصميم غير تجريبي
Conception avant et après sans groupe de comparaison	تصميم قبل وبعد بدون مجموعة المقارنة

فرنسي	عربي

Conception pré et post	تصميم قبل وبعد
Comparaison non équivalente	المقارنة غير معادل
Conception post comparaison non équivalente	تصميم بعد المقارنة غير معادل
Conception avec comparaison de séries temporelles interrompues	تصميم مع مقارنة السلاسل الزمنية المنقطعة

Conception avec comparaison de séries temporelles interrompues	تصميم مع مقارنة السلاسل الزمنية المنقطعة
Conception longitudinale	التصميم الطولي
Conception de panel	تصميم المجموعة
Conception de corrélation utilisant des contrôles statistiques Score de propension harmonisé	تصميم الارتباط يستعمل المراقبة الإحصائية نتيجة الميل المنسق
Conception transversale simple	تصميم متقاطع بسيط
Conception unique (one-shot)	تصميم فريد (ضربة واحدة)
Stratégies de traçage de causalité	استراتيجيات للبحث السببي
Conception de l'étude de cas	تصميم دراسة حالة
Affectation aléatoire	تعيين عشوائي
Biais	تحيز
Validité interne	الصلاحية الداخلية
Inférence causale	الاستدلال السببي
Triangulation	تثليث
Audit	تدقيق
Echantillon	عينة
Population	مجموعة

Paramètre	معلمة
Stati stique	إحصائية
Groupe de traitement	مجموعة المعالجة

فرنسي	عربي
Groupe de contrôle	مجموعة المراقبة
Niveau de confiance	مستوى الثقة
Marge d'erreur	هامش الخطأ
Echantillonnage	معاينة
Variance	تغاير
Codification	ترميز
Processus itératif	مسلسل تكراري

Apurement des données	تنظيف المعطيات
Distributions	توزيعات
Conception quasi expérimentale	تصميم شبهتجريبي

Liste de quelques concepts en langue arabe/française et anglaise

Anglais	Français	عربي
Client	Client	الزبون
Issues	Problè	رهانات
Monitoring	Suivi	التتبع
Management	Gestion	تدبير
Data	Données	معطيات
Training	Formation	تكوين
Approaches	Approches	مقاربات
Local	Régional	جهوي
Governance	Gouvernance	الحكامة
Anti-Money Laundering	Blanchissement d'argent	تبيض الأموال
Focus Group Discussion	Groupe de Discus	مجموعة التركيز

	sion	
Access	Accès	ولوج
Sampling	Echan tillonnage	المعاينة
Parameter	Paramètre	معلمة
Process	Processus	مسلسل
Expectations	Attentes	انتظارات