



TWENDE MBELE

GUIDE MIS À JOUR

Comment Réaliser Des Évaluations Rapides

20 JANVIER 2023

www.twendembele.org



Guide d'évaluation Comment réaliser des évaluations rapides

Mise à jour en janvier 2023

Destinataires	Ministères, départements et entités gouvernementaux qui réalisent des évaluations (personnel chargé des programmes et personnel chargé du suivi et de l'évaluation) ainsi que les évaluateurs de programmes, d'interventions et de politiques gouvernementaux. des interventions et des politiques.
Objectif	Le présent guide a pour objectif de fournir des orientations techniques pour la réalisation d'évaluations rapides, qu'elles soient internes, facilitées, externes ou hybrides.
Personne à contacter	Parfait Kasongo E-mail : Parfait.kasongo@wits.ac.za

Partie A : Introduction à l'évaluation rapide

1 Introduction

Les évaluations sont importantes pour évaluer la performance d'une intervention et la manière dont elle peut être renforcée. La politique nationale d'évaluation (PNE) d'un pays devrait suggérer le recours à des évaluations rapides comme l'une des formes d'évaluation à envisager. Elle devrait suggérer que des évaluations rapides soient menées en situation d'urgence⁽¹⁾ ou dans le cadre d'une analyse préliminaire afin de déterminer les priorités, d'identifier les problèmes et les tendances émergents en matière de mise en œuvre et de permettre la prise de décisions visant à soutenir une évaluation à grande échelle ou à ajuster le projet afin de répondre aux besoins ou aux objectifs du projet (Hercules, 2019 : 2). Elle peut répondre à une demande imprévue de la direction ou à un besoin urgent d'informations, à un moment où une décision cruciale doit être prise concernant un programme ou une intervention et où des informations actualisées sont nécessaires de toute urgence. La mise en œuvre de ce type d'évaluation est généralement plus rapide, plus dynamique et plus complexe » (ibid., 24).

Une grande variété d'approches et de méthodologies ont été utilisées dans le domaine plus large des évaluations rapides. McNall & Foster-Fishman (2007) résument bien ces différentes approches². Ils mentionnent :

- L'évaluation rurale participative (ou apprentissage participatif pour l'action) – famille d'approches et de méthodes permettant aux populations rurales de partager, d'améliorer et d'analyser leurs connaissances de la vie et des conditions de vie, afin de planifier et d'agir ;
- Évaluations en temps réel – particulièrement développées pour les crises humanitaires telles que la COVID-19, elles consistent à collecter systématiquement des données au fur et à mesure que la crise évolue ;
- Évaluations rapides à partir des données existantes du programme afin de réaliser une première analyse rapide des performances du programme ;
- Évaluations rapides : des équipes de chercheurs sont déployées pour recueillir des informations auprès d'un petit échantillon d'informateurs clés et de résidents locaux à l'aide d'enquêtes, d'entretiens semi-structurés, de groupes de discussion, de transects et de cartographie ;
- L'évaluation ethnographique rapide tend à utiliser un éventail plus limité de méthodes de recherche et à se concentrer davantage sur l'exploration des perceptions locales des questions de santé que les évaluations rapides ;

¹¹ Par exemple, la pandémie de COVID qui était en cours lors de la révision du présent guide.

² Pour ceux qui souhaitent approfondir cette approche, leur article est intéressant à lire car il présente toute une gamme d'approches possibles.

l'évaluation rapide

- Méthodes d'évaluation et d'analyse rapides (REAM) – méthodes utilisées pour collecter des données dans une situation d'urgence afin de partager des informations en temps réel (Mertens & Wilson, 2019).

Ce guide, mis à jour à partir de la version 20193, a été élaboré par le professeur Ian Goldman pour le compte du Département de la planification, du suivi et de l'évaluation (DPME) et constitue une introduction à la réalisation d'évaluations rapides, qu'elles soient internes, externes ou hybrides. Ce guide mis à jour s'appuie sur l'expérience des pays Twende Mbele (Bénin, Ghana, Kenya, Niger, Afrique du Sud et Ouganda) en matière de planification, de réalisation et d'utilisation des évaluations rapides. La première partie donne un aperçu de ce qu'est une évaluation rapide et des cas dans lesquels elle doit être réalisée. La partie B reprend la structure du guide conjoint du Département de la planification, du suivi et de l'évaluation et de Twende Mbele4 sur la boîte à outils pour l'évaluation rapide et présente des aspects particuliers liés à l'évaluation rapide.

Ce guide actualisé vise à fournir des orientations spécifiques pour la commande, la réalisation et l'utilisation d'évaluations rapides dans un contexte gouvernemental, sur la base des retours d'expérience des pays partenaires de Twende Mbele qui ont piloté des évaluations rapides. Le guide initial sur l'évaluation rapide a été élaboré par le professeur Ian Goldman pour le DPME et Twende Mbele.

2 Objectif du guide

Le guide a pour objectif de fournir des orientations aux institutions gouvernementales et à leur personnel sur la manière de mener des évaluations rapides, c'est-à-dire des évaluations réalisées dans un délai de 5 à 8 mois entre le début des travaux et la production du rapport..

Ce guide est conçu pour aider les ministères, départements et entités gouvernementaux à planifier et à mener des évaluations rapides, soit en interne, avec l'aide d'évaluateurs externes expérimentés⁵, soit en les externalisant à des prestataires de services externes. Le guide actualisé présente également des stratégies visant à faciliter l'utilisation des résultats des évaluations rapides. Ces options sont examinées plus en détail à la section 5.3.

Le guide fournit une définition et une description des évaluations rapides en mettant l'accent sur leur exécution pratique (section 3), détermine quand les appliquer (section 4) et présente les options de mise en œuvre (interne, externe ou hybride) dans la section 5. Il décrit ensuite comment elles peuvent être appliquées en utilisant la structure des guides pour les termes de référence qui définissent six considérations clés en matière d'évaluation :

1. Contexte de l'évaluation
2. Objet de l'évaluation (objectif, questions d'évaluation, utilisateurs et parties prenantes, portée)
3. Conception et méthodologie de l'évaluation
4. Plan d'évaluation (produits/résultats attendus, activités, calendrier)
5. Budget et calendrier de paiement
6. Dispositions en matière de gestion (rôle du comité de pilotage et du groupe de travail technique, équipe d'évaluation).
7. Réalisation, gestion et rédaction du rapport d'évaluation rapide
8. Stratégies pour permettre l'utilisation des résultats d'une évaluation rapide

Il s'agit du contenu utilisé pour structurer le présent guide et des considérations à prendre en compte lors de l'examen d'une évaluation rapide.

3 Qu'entend-on par évaluations rapides ?

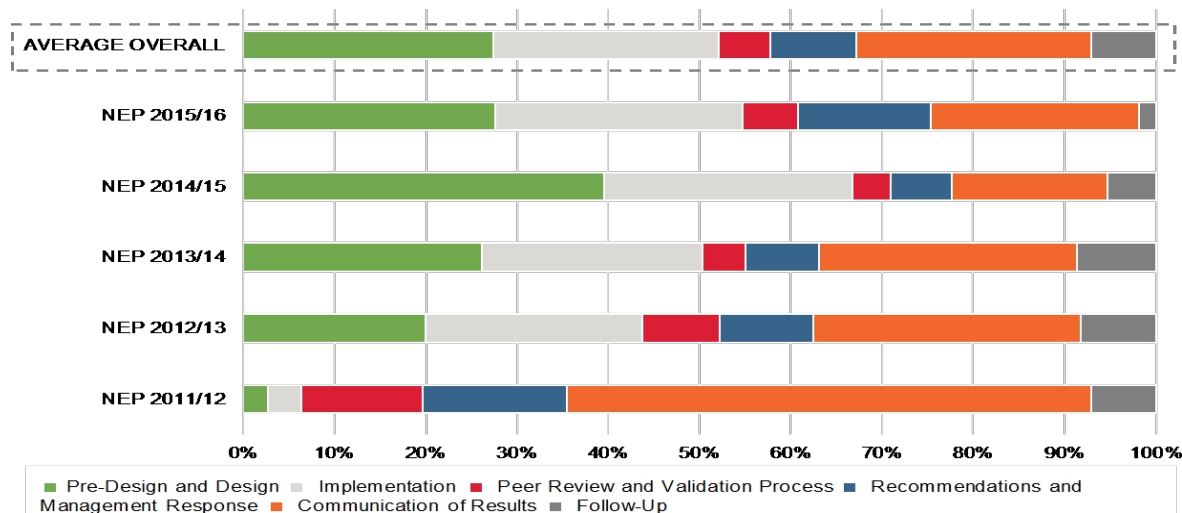
³ Goldman, I. 2019. *Rapid Evaluation Guideline*. How to Undertake Rapid Evaluations. Département de la planification, du suivi et de l'évaluation, Pretoria.

⁴ Hercules, A. 2019. *Boîte à outils pour les évaluations rapides*. Département de la planification, du suivi et de l'évaluation, Pretoria.

⁵ Lorsque cette option est retenue, il peut être nécessaire de recruter une seule personne, avec un mandat clairement défini, plutôt que d'externaliser l'évaluation.

Afin de garantir la rigueur des évaluations et de générer des conclusions extrapolables à l'échelle d'un pays, voire au-delà, il peut être nécessaire de collecter un grand nombre de données, à partir de nombreux points d'échantillonnage, parfois sur une longue période. La conception vise à garantir la fiabilité des conclusions, mais cela signifie que leur mise en œuvre peut être coûteuse et prendre beaucoup de temps. En Afrique du Sud, par exemple, de nombreuses évaluations nationales prennent entre 18 et 24 mois entre leur lancement et leur approbation par le Cabinet. Cela s'explique souvent non pas par la réalisation de l'évaluation elle-même, mais par sa préparation, le processus de la chaîne d'approvisionnement (qui prend désormais souvent six mois) et la communication après l'approbation (voir figure 1). Il est essentiel de s'assurer de l'adhésion des parties prenantes pour garantir l'utilisation des évaluations, tout comme il est important de travailler avec les comités de pilotage de l'évaluation et de mener des consultations une fois le rapport d'évaluation terminé. Vient ensuite le processus d'obtention d'une réponse de la direction, d'un plan d'amélioration et, dans le cas des évaluations nationales, de l'approbation du Cabinet. En moyenne, le travail sur le terrain représente la plus petite partie du temps consacré à la mise en œuvre. Les évaluations rapides visent à réduire les coûts et la durée des projets d'évaluation.

Figure 1 : Aperçu du temps consacré à l'évaluation, par activité en Afrique du Sud



Source : DPME, (2018) p. 16

L'évaluation rapide se définit essentiellement en termes de délai. Les évaluations rigoureuses peuvent prendre de 12 mois à 5 ans selon leur conception, les évaluations d'impact étant souvent les plus longues lorsqu'il est nécessaire d'établir une base de référence et une ligne de base. Qu'entend-on donc par « rapide » ? Dans ce cas, nous recherchons des évaluations qui peuvent produire des résultats pouvant être rapidement intégrés dans les politiques et les pratiques, tout en étant suffisamment solides pour fournir de bonnes orientations pour la prise de décision. Il y a inévitablement un compromis à faire : plus on dispose de temps, plus on peut collecter de données, mener d'entretiens, consulter de documentation et s'assurer de la qualité du processus, de la participation des parties prenantes, etc. En outre, comme le montre la figure 1, une grande partie du temps est consacrée au processus de consultation, avant et après l'évaluation proprement dite. Il est donc plus facile de réaliser des évaluations rapides lorsque ces processus peuvent être raccourcis.

L'évaluation rapide ne remplace pas les évaluations plus rigoureuses, car les résultats sont moins fiables et le processus est plus court (par exemple, combien de versions préliminaires pouvez-vous partager avec les parties prenantes ?). Toutefois, les évaluations peuvent être réalisées de manière assez rigoureuse, en utilisant des méthodes plus rapides (par exemple, avec des groupes plutôt qu'avec des individus), ou en utilisant des données existantes, et en faisant appel à une équipe suffisamment importante pour que le travail puisse être effectué en parallèle ; cela permet de fournir des orientations en temps utile pour les processus politiques qui nécessitent rapidement des éléments probants.

Aux fins du présent guide, nous considérons donc comme rapides les évaluations qui permettent de produire un rapport final dans un délai de 5 à 8 mois. Cela implique une période principale de collecte des données de deux à trois mois maximum, afin de laisser le temps nécessaire aux activités initiales, à l'organisation de la collecte des données, à l'analyse des résultats, à la rédaction d'un projet de rapport, à la collecte des commentaires et à la finalisation du rapport.

4 Quand recourir à une évaluation rapide ?

4.1 Pourquoi envisager une évaluation rapide ?

La raison la plus courante pour laquelle une évaluation rapide peut être nécessaire est de répondre à une demande imprévue de la direction ou à un besoin urgent d'informations, à l'approche d'une échéance pour laquelle une décision cruciale doit être prise concernant un programme ou une autre intervention et pour laquelle un diagnostic ou des informations actualisés sont nécessaires de toute urgence, ou encore dans un contexte où le processus de changement est rapide et où tout retard important dans la production d'une évaluation risque de rendre les résultats de celle-ci non pertinents ou obsolètes. *Cela ne doit pas se substituer à la planification de décisions connues longtemps à l'avance* (par exemple, un programme arrive à son terme dans deux ans, que ferons-nous ensuite ?). Dans ce dernier cas, une évaluation peut être planifiée et budgétisée des années à l'avance.

Ellins (non daté) suggère les raisons suivantes pour procéder à une évaluation rapide :

- Lorsque le contexte évolue rapidement (par exemple, la COVID-19) et que le retour d'information continu sur les résultats garantit la pertinence et l'utilité de ces derniers ;
- Soutenir l'apprentissage et l'amélioration à mesure que les innovations/projets pilotes sont testés dans des conditions réelles ;
- Fournir des informations en temps opportun sur le potentiel de mise à l'échelle/déploiement à l'échelle du système dans son ensemble ;
- Pour des raisons pratiques, par exemple, les bailleurs de fonds peuvent ne pas être en mesure d'engager des ressources pour des évaluations plus longues.

4.2 Avantages et inconvénients

Le principal avantage des évaluations rapides réside dans le temps et le coût. Une évaluation plus rapide permet un retour d'information plus rapide aux responsables politiques, ce qui est important pour les priorités émergentes. Par exemple, le présent guide est rédigé pendant la crise sanitaire liée à la COVID-19. Un retour d'information très rapide est nécessaire pour déterminer si les mesures prises sont efficaces, ce qui peut nécessiter des méthodes rapides et en temps réel.

Tableau 1 : Avantages et inconvénients de l'évaluation rapide

Avantages de l'évaluation rapide	Inconvénients
Le délai entre la commande et le rapport contenant les recommandations est plus court, ce qui permet une intervention plus rapide, en particulier pour les priorités émergentes priorités émergentes qui n'ont pas pu être planifiées	Moins de temps consacré au processus avec les parties prenantes, ce qui peut réduire l'appropriation, ainsi que le retour d'information pour améliorer la qualité
Il est plus facile de réaliser des évaluations rapides avec le personnel interne, car cela demande moins de temps Si elles sont menées en interne, aucun processus de chaîne d'approvisionnement n'est nécessaire, ce qui accélère le processus.	Moins de temps consacré à la collecte des données, ce qui réduit la robustesse et la capacité à tirer des conclusions sur une application plus large - donc généralement moins adapté aux enquêtes autres que les petites enquêtes ou les enquêtes électroniques Nécessite que le personnel interne consacre du temps à cette tâche Nécessite une capacité d'évaluation/de recherche suffisante en interne Si elles sont réalisées en interne, elles peuvent être moins objectives ou plus facilement rejetées par la direction La qualité peut également être compromise si les capacités internes (pour l'analyse, la rédaction de rapports, etc.) sont faibles.
Coût réduit car ils sont plus rapides, mais aussi si ils font appel à des collaborateurs internes	Peut donner une impression de précipitation et les parties prenantes peuvent se sentir écartées
Peut offrir une plus grande flexibilité pour utiliser des méthodes innovantes, car moins contraint par la généralisation	Peut réduire le temps d'apprentissage, car les méthodes et les outils doivent être appliqués rapidement et correctement. Peu de temps pour apprendre de nouvelles approches. La qualité peut être réduite, car il y a moins de mesures de contrôle qualité et les analyses peuvent devoir être effectuées pendant la collecte des données, etc.

En général, l'un des défis communs est que les évaluations rapides nécessitent des personnes plus qualifiées que les évaluations moins urgentes. Cela peut poser un problème pour les mener en interne, car le personnel interne du gouvernement doit être formé pour réaliser des évaluations rapides en plus de ses autres tâches. Il est également essentiel d'obtenir l'adhésion des secteurs concernés afin d'améliorer la rapidité et la probabilité d'utilisation de l'évaluation rapide. En effet, un temps considérable est consacré aux consultations entre les personnes chargées de l'évaluation rapide et l'utilisateur final.

4.3 Dans quelles situations les évaluations rapides sont-elles nécessaires ?

Nous devons définir différents contextes qui justifieraient une évaluation plus rapide ou plus rigoureuse. Le tableau 2 présente quelques cas. Les évaluations rapides peuvent également être distinguées en fonction de leur objectif, par exemple, être menées en temps réel ou parallèlement à des évaluations plus importantes, afin de soutenir l'innovation, le développement et la mise en œuvre (Ellins, sans date).

Tableau 2 : Situations favorisant des évaluations rapides ou plus approfondies

Type d'évaluation	Situation favorable	Exemple
Évaluation majeure rigoureuse	Lorsque vous devez être absolument certain que l'image est correcte : <ul style="list-style-type: none"> Lorsque le programme ou la politique est très vaste et que vous avez besoin d'une image très claire des avantages et de son fonctionnement ; Lorsque les implications de la politique/du programme sont cruciales et auront des répercussions sur la vie des personnes et des communautés dans leur ensemble ; Lorsque les enjeux sont importants ou que le programme ou la politique fait l'objet de nombreuses controverses, il est essentiel que le résultat ne puisse être remis en cause. il est essentiel que le résultat ne puisse être contesté. 	>±28 millions de dollars Par exemple, l'aide à l'enfance, dont l'impact est contesté
	Lorsque vous pouvez anticiper et planifier les points de décision en programmant l'évaluation suffisamment à l'avance	Planification d'une évaluation pour rendre compte des quatre premières années d'un programme avant que de prendre des décisions concernant la phase suivante
Évaluation rapide	Lorsque des commentaires en temps réel sont nécessaires	Dans une situation d'urgence qui vient de se déclarer par exemple, inondations
	Lorsque vous devez obtenir les résultats dans un délai de 5 à 8 mois	Dans une situation d'urgence relativement stable par exemple, migration
	Lorsque l'objectif principal est formatif afin d'alimenter les processus politiques et de planification en cours	Examen à mi-parcours d'un programme de mise en œuvre programme
	À des fins d'apprentissage organisationnel et de résolution de problèmes	Un problème s'est posé : comment faire ?
	Lorsque le budget alloué à l'évaluation est très limité	Disposer de ± 6 000 dollars pour une évaluation
	Lorsque l'accent est mis sur des sujets plus restreints et/ou des géographiques	Des zones spécifiques sont ciblées afin que le travail participatif travail dans ce domaine soit pertinent

5 Décider comment mettre en œuvre des évaluations rapides

5.1 Comment tenir compte de la rapidité

Processus de la chaîne d'approvisionnement et approbations internes

Une question clé concernant la rapidité est de savoir si un processus gouvernemental de chaîne d'approvisionnement sera nécessaire. Trois options ont été proposées, dont deux nécessitent une chaîne d'approvisionnement :

1. Entièrement par des équipes internes (modèle interne) ;

2. Par une équipe interne assistée par un évaluateur externe expérimenté (modèle facilité) ;
3. Externalisation (modèle externe).

Les ministères et autres entités gouvernementales doivent renforcer leurs capacités pour mener à bien ces tâches en interne. Toutefois, jusqu'à ce que des spécialistes de l'évaluation soient recrutés dans un avenir proche, le modèle facilité sera probablement celui qui sera retenu, sauf dans les cas où des spécialistes de l'évaluation gouvernementale sont en poste et peuvent diriger le processus.

Les ministères et autres entités gouvernementales peuvent également envisager de mettre en place un groupe d'évaluateurs expérimentés qui agiront en tant que facilitateurs. Cela devrait simplifier le processus de la chaîne d'approvisionnement.

Même lorsqu'il n'y a pas de processus de chaîne d'approvisionnement (c'est-à-dire dans le cas d'une évaluation rapide entièrement interne), des autorisations seront tout de même nécessaires, ce qui peut prendre un certain temps.

Collecte et analyse des données

Il convient de noter que, comme la phase de collecte des données sera raccourcie, un temps considérable sera encore nécessaire pour la *préparation*, afin que la collecte des données puisse se dérouler rapidement et efficacement. Les ministères et autres entités gouvernementales doivent être bien préparés ! « Étant donné que le délai pour l'ER est court, le plan de travail et le calendrier doivent être bien pensés à l'avance. Les méthodes doivent être envisagées de manière stratégique et le processus de collecte et d'analyse des données doit être synchronisé afin d'éviter les temps morts pour l'équipe chargée de la collecte des données sur le terrain » (I-TECH, 2008).

Pour garantir que la collecte des données puisse être effectuée aussi rapidement que possible, il convient notamment :

1. **Une bonne préparation avec des questions ciblées**, afin de définir un champ d'application et des questions d'évaluation limités mais clairs⁶ ;
 - Limiter la portée – donc peu de questions d'évaluation et limiter la portée géographique de la collecte de données ;
 - Concentrer les questions d'évaluation sur des besoins d'intervention (politique ou programme) spécifiques et bien définis et élaborer une matrice d'évaluation détaillée (en particulier en collaboration avec l'équipe interne et l'évalué (responsable de la politique ou du programme) afin de définir les sources de données/d'informations) ;
 - Négocier et convenir des critères de sélection des informateurs clés, de la documentation, etc.
 - Élaborer des méthodologies pour garantir que la collecte et l'analyse des données puissent se dérouler en parallèle (modèles pour l'enregistrement des données, moments prévus pour la discussion et l'accord sur les thèmes émergents, adaptation des outils, etc.
 - Organiser des réunions régulières avec les utilisateurs finaux (décideurs politiques ou responsables de programmes), qui devront prévoir du temps à cet effet.
2. **Méthodes pragmatiques (abrégées) :**
 - Réduire l'analyse documentaire – par exemple, en consultant quelques articles internationaux essentiels et la littérature grise, plutôt que de procéder à une recherche exhaustive. Dans certains cas, cela peut ne pas être nécessaire, mais une utilisation judicieuse d'exemples internationaux clés peut aider à donner une idée des bonnes pratiques possibles ;
 - Réduire les données secondaires – réduire le nombre de rapports examinés ;
 - S'appuyer davantage sur les données existantes plutôt que de collecter de nouvelles données – il peut s'agir d'une approche documentaire utilisant les données administratives existantes, les données d'enquête, les rapports de suivi, etc.
 - Lorsque de nouvelles données sont collectées :
 - Réduire le nombre de points de données. Par exemple, s'il s'agit d'une évaluation nationale, collecter des données dans 2 ou 3 provinces, et non dans 5 ; réduire le nombre de points d'échantillonnage par province ; ou réduire le nombre d'entretiens en se concentrant davantage sur quelques répondants clés dans 4 ou 5 provinces ;
 - Privilégier le travail en groupe plutôt que les entretiens individuels. Par exemple, organiser un atelier (c'est-à-dire une discussion de groupe) avec les responsables de programme et les personnes clés.

⁶ Contribution de Mine Pabari, qui a révisé le guide

- les parties prenantes, avec tous les partenaires ONG d'un programme de protection sociale ; en recourant à des groupes de discussion plutôt qu'à des entretiens individuels ; en utilisant des techniques d'évaluation rurale participative avec les bénéficiaires ;
 - Réaliser davantage d'entretiens téléphoniques plutôt que des entretiens en face à face (les entretiens en face à face peuvent être très coûteux, mais vous risquez de passer à côté d'informations clés si les visites sur le terrain sont insuffisantes) ;
 - Réaliser des enquêtes courtes, par exemple en ligne, via Microsoft Forms, Survey Monkey, etc. (mais cela biaise l'échantillon en faveur des personnes disposant d'une connexion Internet ou d'un téléphone portable).
3. **Travailler en équipe**, en veillant à ce que la collecte des données se fasse en parallèle, de sorte que si vous avez une équipe de 4 personnes, chacune se charge d'un site/répondant, et qu'il n'y ait pas 2 personnes sur un même site. Cela facilite également la discussion et l'analyse des résultats au fur et à mesure qu'ils apparaissent ;
 4. **Des résultats accessibles** : rapports courts, vidéos courtes, résumés factuels.

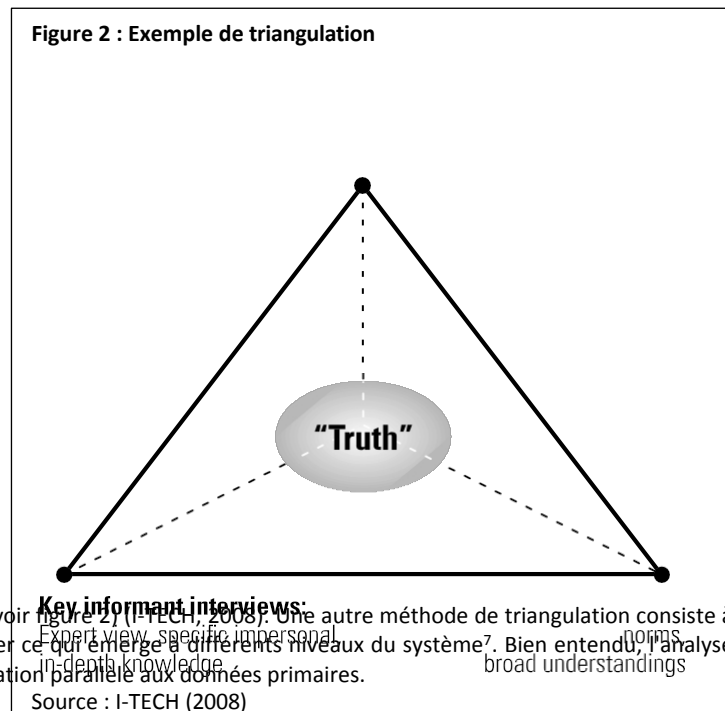
Comme l'indique la figure 1, une grande partie du temps consacré aux évaluations peut être consacrée à la *gouvernance* (par exemple, les comités de pilotage de l'évaluation qui conviennent de la méthodologie, testent les résultats, etc. Dans un processus d'évaluation rapide, cela doit être réduit au minimum. Même s'il est probable qu'un comité de pilotage de l'évaluation soit nécessaire, celui-ci doit convenir dès le départ de la méthodologie et de la portée (par exemple, les lieux où se dérouleront les activités participatives), car une fois que l'évaluation rapide a commencé, la prochaine interaction aura probablement lieu au stade du rapport préliminaire. C'est pourquoi la présence de personnes internes au sein de l'équipe d'évaluation peut éviter le risque d'un manque d'appropriation. Il est également important d'informer le client tout au long du processus afin qu'il soit familiarisé avec ce qui se passe.

5.2 Comment maximiser la robustesse

Le principal inconvénient des évaluations rapides est qu'elles sont moins solides. Un défi méthodologique clé consiste à essayer de garantir que, tout en employant les tactiques ci-dessus pour accélérer l'évaluation, celle-ci soit aussi solide que possible compte tenu du temps et des ressources disponibles. Il est essentiel de veiller à ce qu'une évaluation rapide soit *réaliste* et réalisable, que sa *portée* ne soit pas trop large et que les attentes soient mesurables (Ellins, sans date). Les attentes peuvent facilement s'élever au niveau d'une évaluation complète, et il faut veiller à éviter toute dérive de la portée.

Le moyen le plus important d'assurer la robustesse est d'utiliser *la triangulation*, c'est-à-dire de combiner des méthodes d' s qualitatives et quantitatives complémentaires et multiple sources de données

, ce qui augmente la validité et la fiabilité des données (voir figure 2) (I-TECH, 2008). Une autre méthode de triangulation consiste à utiliser une méthodologie de transect vertical pour tester ce qui émerge à différents niveaux du système⁷. Bien entendu, l'analyse documentaire sert également de mécanisme de triangulation parallèle aux données primaires.



Une méthode pour accroître la robustesse consiste à *inclure* dans l'équipe *des personnes* qui connaissent bien les systèmes. Cela contribue également à renforcer l'appropriation. Cependant, vous devez *gérer* le risque de partialité en veillant à ce que la justification de la méthodologie/des outils soit documentée (y compris les changements qui interviennent au cours du processus

⁷ Par exemple, dans le cadre des travaux menés en Zambie, au Zimbabwe et en Afrique du Sud sur les questions de gouvernance liées aux approches de moyens de subsistance durables, un travail participatif a été entrepris pour examiner ce qui émergeait au niveau communautaire (micro), puis ce travail a été testé au niveau du district/de l'administration locale (més) en y ajoutant les questions relatives au district, puis au niveau provincial en y ajoutant les questions relatives à la province, et enfin au niveau national (Goldman et al., 2000).

l'évaluation rapide évaluation), les biais sont identifiés dès le départ et au cours de l'évaluation, etc⁸.

5.3 Comment maximiser l'appropriation et l'utilisation probable de l'évaluation rapide

Les évaluations sont menées pour faire la différence, pas pour rester dans un tiroir. Il est important de maximiser leurs chances d'être utilisées (DPME, 2019). Goldman & Pabari, (2020) tirent des enseignements pour maximiser les chances d'utilisation des données issues de l'évaluation. Ils examinent comment les interventions visant à utiliser les données sont mises en œuvre pour sensibiliser, obtenir l'adhésion et instaurer la confiance, entre autres, afin de renforcer la motivation et les capacités des décideurs et leur capacité à utiliser les données. Ils soulignent également l'importance de l'utilisation conceptuelle (mieux comprendre l'intervention et les raisons pour lesquelles elle fonctionne ou non) et de l'utilisation du processus (par exemple, tirer des enseignements de l'évaluation pendant le processus, comme lors d'un atelier sur la théorie du changement).

Certaines des interventions visant à utiliser les données probantes qui pourraient être appliquées ici pour maximiser les chances que l'évaluation rapide soit utilisée comprennent :

Tableau 3 : Interventions possibles pour maximiser les chances que l'évaluation rapide soit utilisée

Objectif	Intervention visant à utiliser les données probantes
Établir un accord/une compréhension/une confiance et un engagement à utiliser les résultats	Demander aux parties prenantes clés (internes ou externes) de donner leur avis sur les résultats attendus de l'évaluation, soit avant le travail d'évaluation sur le terrain, soit au moins avant la divulgation des résultats. Les retours d'information lors de réunions en face à face, qui combinent une référence aux attentes préalables et les résultats réels de l'évaluation, sont beaucoup plus susceptibles de déboucher sur un engagement et un dialogue très actifs ⁹ . Recourir à des comités de pilotage de l'évaluation pour formaliser les partenariats. Intégrer des personnes internes à l'équipe d'évaluation et, à terme, réaliser les évaluations en interne. Atelier avec les parties prenantes pour élaborer la théorie du changement et valider les résultats. Faire appel à des évaluateurs externes pour faciliter le processus d'évaluation plutôt que de simplement externaliser cette tâche.
Renforcer la capacité et la confiance des parties prenantes à utiliser les données probantes	Mettre en place des activités de renforcement des capacités (par exemple, apprentissage par la pratique, ateliers et formations formelles) autour du processus d'évaluation rapide Impliquer des personnes informées, par exemple issues du gouvernement et éventuellement de la région si une zone géographique spécifique est ciblée
Institutionnaliser/formaliser l'utilisation des données probantes	Utilisation des réponses de la direction ¹⁰ et des plans d'amélioration pour formaliser les mesures nécessaires
Garantir l'accès aux données probantes	Produire des rapports accessibles de 1/5/25 ¹¹ pages et des notes d'orientation Rapport disponible dans un référentiel de connaissances

Source : adapté de (Goldman & Pabari, 2020)

La participation du personnel interne est un élément clé de l'appropriation. Cela est beaucoup plus réaliste pour les évaluations rapides, où le personnel peut être entièrement occupé par une évaluation pendant 5 à 8 mois, et non pendant plus de 12 mois. Les évaluations rapides sont probablement plus difficiles que les évaluations plus longues, car elles nécessitent une expertise importante pour mener rapidement de nombreuses activités en parallèle et effectuer des analyses parallèlement à la collecte de données. Il est donc toujours nécessaire de faire appel à des évaluateurs expérimentés, mais ceux-ci peuvent davantage jouer un rôle de facilitateurs, en collaboration avec une équipe interne.

Le gouvernement devrait s'attacher à développer les capacités du personnel spécialisé dans l'évaluation au sein des ministères et autres

⁸ Contribution de Mine Pabari, pair évaluateur

⁹ Rick Davies, pair évaluateur

¹⁰ Une réponse de la direction est un outil d'évaluation fondé sur des données probantes, dans le cadre duquel l'équipe d'évaluation envoie une liste de recommandations auxquelles les responsables de la politique ou du programme doivent répondre en acceptant ou en rejetant les conclusions de l'évaluation et en indiquant un calendrier pour la mise en œuvre des recommandations (ONUSIDA, 2020 : 3).

¹¹ Résumé de la politique d'une page ; résumé de 5 pages ; et rapport principal de 25 pages (DPME, 2014 : 10).

l'évaluation rapide

entités chargées de mener des évaluations rapides, en collaboration avec le personnel chargé des programmes/politiques. De cette manière, *l'évaluation interne* peut faire appel à du personnel expérimenté pour évaluer les politiques, les programmes ou les problèmes de leur organisation, ce qui favorise l'apprentissage organisationnel et « influence les comportements » et éclaire les opérations, la gestion et/ou la planification stratégique et l'élaboration des politiques (Torres, 1991). L'évaluation interne rapide peut être menée par des spécialistes nationaux de l'évaluation qui dirigent une équipe interne issue d'un département national, d'un ministère ou d'une autorité gouvernementale infranationale, ou par une équipe mixte nationale/infranationale. Cela peut contribuer à promouvoir une prise de décision responsable grâce à l'utilisation d'informations évaluatives (ibid.). Dans la partie B 4.2, nous mentionnons certains des défis liés aux évaluations internes.

6 Résumé des principales caractéristiques des évaluations rapides

En résumé, les évaluations rapides présentent généralement les principales caractéristiques suivantes :

- Ciblé – s'agit plutôt d'une évaluation interne, avec un aspect formatif et axé sur la résolution de problèmes plus marqué (Mathison, 1991), qui porte sur une question émergente qui n'avait pas pu être prévue, ou d'une évaluation à mi-parcours lorsqu'une évaluation complète n'est pas nécessaire ;
- Ressources limitées :
 - Budgets réduits ;
 - Intensité – évaluation ciblée réalisée sur une période courte ou comprimée ;
 - Temps – délais réduits par rapport aux évaluations complètes ;
- Travail d'équipe :
 - Généralement deux à quatre membres, dirigés par un évaluateur expérimenté ;
 - Expertise en matière d'évaluation et de politiques/programmes ;
 - Recours fréquent au personnel interne – en s'appuyant sur des fonctionnaires qualifiés et expérimentés, parfois assistés par un évaluateur expérimenté ;
- Méthodes pragmatiques - méthodes de recherche évaluative mixtes - avec une utilisation intensive de données secondaires qualitatives et quantitatives. Pas de grandes enquêtes, sauf électroniques. Accent mis sur la triangulation pour garantir la robustesse. Bonne utilisation de la littérature - un cadre théorique clair contribue à garantir la robustesse de l'analyse¹² ;
- Planification – planification rigoureuse pour respecter des délais généralement courts de 5 à 8 mois ;
- Gestion de l'évaluation - comité de pilotage de l'évaluation, soutenu par un groupe de travail technique (GTT).
- Promotion de l'utilisation de l'évaluation : par l'implication des évalués, les réponses de la direction et les plans d'amélioration.

Partie B : Concevoir une évaluation rapide

Cette section du guide est conçue pour être lue conjointement avec le guide du DPME sur l'élaboration des termes de référence pour l'évaluation. Nous utilisons la structure suggérée par le DPME pour les termes de référence (TR), c'est pourquoi nous reprenons la numérotation à partir de la section 1 des TR.

Étapes de l'établissement des TdR de l'évaluation :

1 Informations générales et justification

1.1 Contexte de l'intervention évaluée

Cela doit être conforme à toute évaluation et se terminer par un énoncé du problème, c'est-à-dire ce qui doit être examiné.

2 Objectif de l'évaluation rapide

¹² Matodzi Amisi, pair évaluateur.

l'évaluation rapide

2.1 Objectif de l'évaluation rapide

L'objectif des évaluations rapides est similaire à celui de toute évaluation : que voulons-nous comprendre au sujet de l'intervention ou de la politique ? Cependant, elles ont généralement un aspect formatif plus marqué (pour l'apprentissage) et sont souvent plus ciblées. Le tableau figurant dans les lignes directrices du DPME pour les termes de référence a été adapté pour illustrer ce que pourrait être un énoncé d'objectif pour une évaluation rapide (voir tableau 4).

Tableau 4 : Question fondamentale (objectif) pour chaque type d'évaluation

Questions types	Exemple, reformulé en termes d'objectif	Type d'évaluation	Faisabilité d'une évaluation rapide objectif
Quelle est la situation actuelle et la cause profonde du problème ?	Évaluer la situation actuelle de la malnutrition en Afrique du Sud et les causes profondes du problème.	Diagnostic	Fonctionne comme objectif s'il existe suffisamment de données (par exemple, des évaluations) sur lesquelles s'appuyer. Si ce n'est pas le cas, concentrez-vous sur une province spécifique
La logique de la conception de l'intervention est-elle solide et susceptible de fonctionner ?	Pour examiner les chances de succès de la conception du Plan national intégré pour le développement de la petite enfance (ECD) et la manière dont la conception peut être renforcée.	Travaux de conception	Fonctionnement. Une évaluation axée spécifiquement sur la conception peut être assez rapide.
L'intervention est-elle mise en œuvre comme prévu (et dans certains cas, les résultats atteints) et pourquoi ?	Pour évaluer si le programme de services de processus opérationnels est mis en œuvre comme prévu (et dans certaines évaluations, vous pouvez demander si les résultats sont-ils atteints) et d'expliquer la performance.	Mise en œuvre	fonctionne. Toutefois, le nombre de points de données sera plus limité. De nombreuses évaluations rapides porteront probablement sur le bon fonctionnement de la mise en œuvre fonctionne ou non et pourquoi.
Comment la vie des bénéficiaires a-t-elle changé à la suite de l'intervention ?	Pour évaluer si l'aide à l'enfance a des effets durables sur les niveaux d'éducation et l'allongement de la durée de la scolarité prestations temporaires pour les enfants.	Impact	Pas facile. Une évaluation théorique pourrait être réalisée dans une petite zone géographique à titre d'étude exploratoire.
Quels sont les coûts par rapport aux avantages ? Le programme offre-t-il un bon rapport qualité-prix ?	Évaluer les coûts par rapport aux avantages des centres de développement de la petite enfance, par rapport à la prise en charge à domicile.	Économie	Faisable. Il faut pouvoir accéder à des données fiables sur les avantages/l'efficacité. Il est possible d'estimer l'efficacité dans des zones géographiques spécifiques, mais la généralisation est limitée.
Quels sont les résultats de toutes les évaluations relatives au sujet en question ?	Évaluer les conclusions de toutes les évaluations réalisées sur les programmes relatifs aux crimes de contact et leurs implications pour l'avenir.	Synthèse des évaluations	Fonctionne. La synthèse est une bonne méthode pour les évaluations rapides, car elle permet d'utiliser les évaluations existantes et de concentrer les entretiens, etc. sur la manière de renforcer.

2.2 Questions clés de l'évaluation

En règle générale, *les évaluations rapides* comportent un ensemble de questions d'évaluation plus limité que les évaluations plus approfondies prévues dans les plans d'évaluation nationaux/sectoriels/infranationaux. Ces questions sont liées à l'objectif de l'évaluation et mettent l'accent sur la détermination des *résultats* ou des *performances* de la mise en œuvre de la politique/du programme/de la stratégie, ou sur la nécessité d'apporter des améliorations urgentes en raison de l'existence avérée ou potentielle de problèmes manifestes. Elles peuvent ensuite éclairer les décisions stratégiques clés qui doivent être prises relativement rapidement.

Questions courantes dans le cadre d'une évaluation rapide :

- 1) Quels résultats ont été obtenus ? (efficacité, impact, coût/efficacité) ;
- 2) La théorie du changement qui sous-tend l'intervention fonctionne-t-elle ? L'intervention a-t-elle contribué aux résultats observés ? (vous ne disposerez pas de contre-factuel et vous serez plus à même de parler de contribution que d'attribution) ;

l'évaluation rapide

- 3) Les bonnes mesures ont-elles été prises ? Que pensent les personnes concernées de la valeur des différents résultats qu'elles ont obtenus ? (porte sur la pertinence et l'efficacité) ;
- 4) Les choses ont-elles été bien faites ? (efficacité, efficacité) ;
- 5) Comment les autres programmes/politiques/procédures gouvernementaux influencent-ils la réalisation des résultats du programme ? (cohérence) ;
- 6) Les résultats sont-ils durables ?
- 7) Quelles sont les lacunes et comment l'intervention pourrait-elle être renforcée à l'avenir ?

La portée de l'examen de ces questions devra peut-être être limitée, voir ci-dessous sous la rubrique « Portée ».

2.3 Utilisateurs et parties prenantes visés par l'évaluation

Le guide du DPME sur les TdR présente un tableau identifiant les utilisateurs potentiels de l'évaluation et la manière dont ils l'utiliseront. Cela devrait être similaire pour les évaluations rapides, sauf que celles-ci sont plus susceptibles d'être entreprises à des fins d'apprentissage interne et de résolution de problèmes plutôt que dans un but plus large de reddition de comptes.

Encadré 1 : Évaluation du programme

Grade R L'évaluation du programme Grade R a été rapide (elle a duré trois mois) et peu coûteuse (environ ± 17 000 dollars), et elle a fourni une image très fiable de l'impact. Cela a été possible grâce à une étude préliminaire qui avait montré que des données appropriées existaient déjà. À partir des données administratives sur la fréquentation scolaire en classe de maternelle, associées aux données sur les résultats scolaires obtenus lors des évaluations nationales annuelles, les données de ± 1 000 écoles ont été utilisées pour dresser un tableau très précis de l'impact.

2.4 Portée de l'évaluation rapide

Cette section décrit les points sur lesquels il convient de se concentrer lors de l'évaluation (et donc ceux qui ne doivent pas être abordés). La portée d'une évaluation rapide est généralement plus restreinte et plus limitée que celle d'une évaluation complète. Comme dans le guide du DPME sur les termes de référence, il convient de tenir compte de la période considérée ; les composantes de l'intervention à couvrir peuvent être limitées aux plus critiques ; la couverture géographique et institutionnelle de l'évaluation peut être limitée ; les secteurs et les domaines thématiques (là encore, de manière limitée) peuvent être restreints ; et il convient de préciser ce qui ne relève pas du champ d'application de cette évaluation particulière et ne doit pas être pris en considération.

3 Conception des évaluations rapides

3.1 Conception de la recherche

Cette section couvre l'approche, la conception et les éléments clés de la méthodologie à utiliser par l'équipe d'évaluation. Les évaluations rapides peuvent également être diagnostiques, conceptuelles, de mise en œuvre, de résultats ou économiques. Pour des conseils spécifiques, veuillez vous référer au Guide du DPME pour le type d'évaluation spécifique¹³. Une autre ressource est le Bureau d'évaluation de l'UNICEF (2019), qui passe en revue chaque type d'évaluation en suggérant l'objectif, les questions et la méthodologie.

La principale différence avec les évaluations rapides réside dans le compromis entre la rigueur de la recherche, la rapidité et le coût, l'importance d'obtenir rapidement une évaluation afin de prendre une décision plus éclairée en matière de gestion des politiques/programmes. Tenez compte des approches présentées dans la partie A du guide, sections 5.1 et 5.2.

Les éléments suivants de la conception de la recherche sont suggérés et nécessitent une évaluation approfondie :

1. Évaluer la possibilité d'évaluer l'intervention que vous examinez. Vous devez vous assurer d'un certain degré d'adéquation entre la théorie du changement de l'intervention, la disponibilité des données et les intérêts des parties prenantes, afin de déterminer clairement quel type d'évaluation est viable¹⁴.

¹³ <https://evaluations.dpme.gov.za/pages/guidelines-other-resources>

¹⁴ Vous trouverez un guide utile sur l'évaluation de l'évaluabilité à l'adresse suivante

<https://assets.publishing.service.gov.uk/media/57a08a0d40f0b652dd000534/61141-DFIDWorkingPaper40->

2. Utiliser une **théorie du changement** pour mieux comprendre une politique, un programme ou un projet et son fonctionnement. Utiliser la théorie du changement pour définir les questions d'évaluation clés qui permettront de déterminer si la théorie du changement fonctionne dans la réalité.
3. Utilisez un **cadre logique** s'il existe, ou sinon des objectifs de performance clés qui serviront de repères pour l'évaluation.
4. Utiliser une **approche mixte**, en utilisant toutes les données secondaires existantes, en utilisant les données existantes avec une collecte limitée de nouvelles données, et des méthodes qualitatives pour comprendre comment les choses fonctionnent et comment elles peuvent être renforcées. Les données quantitatives doivent mettre l'accent sur les données existantes (par exemple, issues du suivi du projet ou des données administratives), ou un simple exercice de type enquête peut être mené, par exemple une enquête en ligne.
5. En utilisant des approches **participatives**, par exemple issues de l'évaluation rurale participative ou de discussions de groupes de réflexion.

En utilisant les six principaux critères du CAD : cinq des six « lentilles » standard d'évaluation sont recommandées, l'impact étant le critère le moins facile à prendre en compte dans une évaluation rapide.¹⁵

- i. Pertinence des politiques et adéquation avec les parties prenantes ;
- ii. *Efficacité* : de la politique/du programme/du projet/de la prestation de services,
- iii. *Efficience* : utilisation des ressources, ainsi que gestion et administration ;
- iv. *Cohérence* : compatibilité de l'intervention avec d'autres interventions dans un pays, un secteur ou une institution ;
- v. *Impact* – le plus difficile à évaluer, sauf s'il existe des données exploitables, voir encadré 1¹⁶ . La question de la contribution à l'impact peut être abordée en examinant s'il existe des preuves que la théorie du changement fonctionne ;
- vi. *Durabilité* : du financement et de la probabilité que les effets de l'intervention se poursuivent au-delà de la durée de vie de la politique, du projet ou du programme.

La conception de l'évaluation rapide établira les paramètres du compromis entre la rigueur de la recherche, l'utilité (y compris l'actualité) et le coût.

3.2 Méthodologie

Les méthodologies de base pour les évaluations rapides sont les suivantes

- **Examen des documents** : à utiliser pour l'examen des politiques et de la documentation, afin de mieux comprendre le contexte politique et, par la suite, de déterminer la pertinence et l'adéquation des politiques lorsque l'analyse de l'évaluation est effectuée et que des conclusions sont tirées.
- **Revue de la littérature** : pour comprendre la littérature plus générale sur le sujet et ce qu'elle dit des bonnes pratiques en matière d'intervention. Utile pour obtenir un bon cadre théorique. Cela n'est peut-être pas nécessaire pour une évaluation rapide, mais l'utilisation de quelques références clés peut être très utile.
- **Utilisation de données secondaires** : celles-ci peuvent provenir du suivi du projet ou de données administratives.
- **Entretiens avec des informateurs clés** : déterminer qui sont les principaux informateurs en matière de politiques, de programmes, de projets ou de prestation de services. Il s'agit généralement des responsables, des gestionnaires, des exécutants et des principales parties prenantes impliqués dans la supervision et la mise en œuvre quotidiennes. Interroger les bonnes personnes peut fournir des informations très riches. « Les bons informateurs clés sont réfléchis, s'expriment clairement et manifestent de l'intérêt pour l'évaluation. » (I-TECH, 2008). Le nombre d'entretiens sera probablement plus limité que dans le cadre d'une évaluation complète, il convient donc de les sélectionner avec soin ;
- **Discussions de groupe** : discussion entre plusieurs personnes sur un sujet particulier, animée par un facilitateur. Cela peut être très utile pour discuter avec plusieurs parties prenantes à la fois ;
- **Ateliers** : ils peuvent être très riches pour élaborer des théories du changement ou valider des conclusions. Ils ont constitué un élément clé de la méthodologie du transect vertical mentionnée précédemment.

[finalOct13.pdf](#)

¹⁵ Y compris un nouveau critère du CAD, la cohérence.

¹⁶ Voir encadré 1. L'évaluation de la classe R est disponible à l'adresse <https://evaluations.dpme.gov.za/evaluations.aspx?keyword=grade%20R>

- **Exercices participatifs** : exercices souvent réalisés avec les membres de la communauté afin de comprendre les problèmes qui affectent leur vie et de renforcer l'appropriation du processus de recherche par la communauté. Il existe un large éventail d'outils pouvant être utilisés. Un guide sud-africain très utile est disponible à ce sujet¹⁷.
- **Observation directe** : observation d'un élément du programme évalué ;
- **Enquêtes courtes** : par exemple, en ligne, Microsoft Forms, Survey Monkey, etc. (mais cela biaise l'échantillon en faveur des personnes disposant d'un accès à Internet ou d'un téléphone portable).

Il existe désormais toute une série d'exemples d'approches facilitées par la technologie, de logiciels qui permettent aux gens de saisir des informations via leur smartphone et de les transmettre rapidement à une interface web commune, non seulement à partir d'enquêtes standardisées, mais aussi d'entretiens ouverts enregistrés en vidéo/audio¹⁸.

Il est important de définir clairement dès le départ les contraintes telles que la durée, le budget, la disponibilité des ressources, le temps, etc. En tenant compte de ces éléments, déterminez ce qui fonctionnera dans la pratique compte tenu du délai limité d'une évaluation rapide. Gardez à l'esprit l'objectif, la portée, les questions clés de l'évaluation et la conception, puis décidez de la méthode. La partie A, section 5.1, fournit des informations supplémentaires sur la manière de limiter le temps consacré à la collecte de données.

Échantillonnage : peut être délicat dans le cadre d'évaluations rapides – une couverture suffisante des informateurs clés est nécessaire. Il est important de garder cela gérable dans les délais d'évaluation plus serrés et de limiter le nombre d'entretiens, généralement entre 30 et 50 environ, surtout s'il y a une équipe pour partager les entretiens. Vous devrez recourir à un échantillonnage raisonné, car les chiffres ne peuvent pas être représentatifs. Par exemple, sélectionnez des établissements performants et peu performants dans deux provinces, et non dans cinq provinces. La section 5.2 traite brièvement de la gestion des biais.

4 Plan d'évaluation

4.1 Produits/résultats attendus de l'évaluation

Il n'y a pas le temps de produire plusieurs livrables qui doivent être testés et approuvés par un comité de pilotage. Les livrables clés pourraient donc être les suivants

- Rapport initial avec une méthodologie détaillée ;
- Atelier sur la théorie du changement ;
- Rapport préliminaire ;
- Atelier avec les parties prenantes pour valider les résultats ;
- Rapport final.

4.2 Activités

Un calendrier provisoire des activités, y compris la préparation, figure au tableau 4.

Préparation : Les activités préparatoires clés comprennent :

- Élaboration du TORS et choix du modèle de mise en œuvre – interne/facilité/externalisé. Cela a des implications sur la nécessité d'un processus de chaîne d'approvisionnement et, le cas échéant, sur le type de processus à mettre en place ;
- Examiner s'il est nécessaire de créer un comité de pilotage de l'évaluation et un groupe de travail technique, et définir leur composition et leur rôle (voir section 6.1) ;
- Identifier les données disponibles qui couvrent les indicateurs de performance clés, les rassembler ou garantir leur accès auprès des services concernés, ainsi que les documents clés, afin de ne pas retarder l'évaluation ;
- Si une partie de l'équipe est externe, procéder au recrutement. Si un modèle facilité est utilisé, mettre en place un système permettant de disposer d'un panel de

¹⁷ Disponible à l'adresse https://www.researchgate.net/publication/340788405_Guide_2_Facilitators_Guide_for_Community-Based_Planning

¹⁸ Rick Davies, pair évaluateur. Une série de ressources est disponible à l'adresse <https://mande.co.uk/2011/lists/software-lists/me-software-a-list/>

Il peut être judicieux de faire appel à des personnes capables de faciliter les évaluations. En cas d'externalisation, il peut être nécessaire de constituer un panel pour gagner en rapidité.

- Pour les équipes internes, demandez à leurs superviseurs de leur accorder du temps pour se consacrer à cette évaluation rapide. De manière réaliste, cela peut représenter 50 à 80 % du temps, mais pendant les semaines de collecte des données, cela devra être 100 %, sinon ce modèle ne sera pas réaliste.

Phase de lancement : il est important de compresser cette phase. Si, dans le cadre d'évaluations plus complètes, l'élaboration de la méthodologie peut s'étaler sur une période plus longue, dans le cas d'une évaluation rapide, elle devra probablement être réalisée au cours de la phase de lancement initiale. Il faudra probablement compter une à deux semaines à compter de la réunion de lancement pour mettre au point la méthodologie et les instruments, en fonction du nombre de méthodes différentes utilisées. Il peut être judicieux d'associer le groupe de travail technique (voir 6.1) à certaines étapes de cette phase afin de faciliter la validation.

Atelier sur la théorie du changement : cet atelier doit avoir lieu très tôt, idéalement pendant la phase de lancement afin d'orienter les questions et les instruments, ou immédiatement après, avant la collecte des données, mais après l'examen des documents du programme.

Tableau 5 : Calendrier possible pour une évaluation de 8 mois

Activité	Préparation					M			
			2	3	4	5	6	7	8
Préparation									
Développer les TORS et décider du modèle de mise en œuvre – interne/facilité/externalisé									
Envisager la création d'un comité de pilotage de l'évaluation et d'un groupe de travail technique									
Identifier les données disponibles et garantir leur accès, ainsi que les documents clés									
Si une partie de l'équipe est externe, recruter.									
Pour l'équipe interne, obtenir l'autorisation de consacrer du temps à cette tâche									
Lancement									
Réunion de lancement									
L'équipe travaille sur la proposition révisée et la méthodologie détaillée, puis rédige un rapport et la structure.									
Présentation de la méthodologie à l'ESC et validation									
Le comité de pilotage s'assure de l'autorisation d'interviewer, de l'accès aux données, etc.									
Collecte des données									
Examen des documents relatifs au contexte politique et au programme									
Atelier sur la théorie du changement									
Analyse documentaire si nécessaire									
Planification des entrevues/collecte de données									
Entretiens/collecte de données									
Analyse									
Atelier sur les conclusions et recommandations émergentes									
Rédaction du rapport préliminaire									
Rapport									
Soumission du rapport préliminaire									
Retour des commentaires									
Finalisation du rapport (approbation par mail)									
Réunions du comité de pilotage de l'évaluation (y compris participation aux ateliers)	1				2				

Collecte des données : en raison des délais serrés du projet (qui limitent la collecte de données primaires), il convient d'identifier et de mettre à disposition autant de données secondaires pertinentes que possible. Les données qualitatives sont généralement assez faciles à obtenir et les personnes interrogées (informateurs clés) sont souvent accessibles. Bien que les données sur les performances doivent être incluses dans les rapports trimestriels et annuels et que les systèmes d'intervention doivent collecter, organiser, saisir et stocker les données clés sur les performances, l'accès à des données quantitatives de qualité raisonnable est souvent plus difficile, en particulier dans les sphères gouvernementales infranationales. Il est peu probable que des enquêtes approfondies avec de grands échantillons soient réalisables.

Il est important de pouvoir accéder à des ensembles de données préexistants contenant des informations essentielles pour l'évaluation quantitative des performances (résultats). Cela suppose une bonne planification de la part des ministères, des départements et des entités bien avant la mise en œuvre effective d'une évaluation rapide.

Le groupe de travail technique composé des principales parties prenantes (voir section 6) doit s'assurer que les données relatives aux indicateurs de performance clés (par exemple, ceux issus du cadre logique) sont disponibles dès le départ, faute de quoi les évaluateurs risquent de passer des semaines à essayer d'y accéder.

Analyse : la qualité de l'évaluation repose sur l'utilisation appropriée et précise des critères de mesure de l'évaluation, la présentation et l'analyse « impartiale » des preuves, et la cohérence entre les constatations, les conclusions et les recommandations. Dans la mesure du possible, afin de gagner du temps, l'analyse des données devrait être menée parallèlement à la collecte, par exemple en établissant des tableaux analytiques ou en codant les données à l'aide d'un logiciel d'analyse de texte. Des réunions fréquentes de l'équipe pour partager les données émergentes peuvent y contribuer.

Validation : il est utile de tester les résultats préliminaires auprès des principales parties prenantes afin de susciter leur intérêt et d'éviter toute surprise susceptible d'entraîner le rejet de l'évaluation. Cela peut également donner lieu à de nouvelles questions, ce qui en fait un processus itératif. Il est également important de présenter le projet de résultats, les conclusions et les recommandations aux principales parties prenantes lors d'une réunion ou d'un atelier afin d'en discuter, de recueillir leurs commentaires, de les valider et de les affiner. Cela maximise le potentiel de commentaires utiles et augmente les chances de validité et d'utilité de l'évaluation après l'achèvement du projet.

Rapports : les directives existantes du DPME relatives à un rapport d'évaluation sommaire de 1/5/25 pages sont appropriées pour une évaluation rapide ⁽¹⁹⁾.

Surmonter les biais – lorsque des fonctionnaires procèdent à une évaluation interne, il est possible que la politesse et le respect des pairs ou la crainte de faire des vagues conduisent à des biais et à des erreurs d'évaluation. Schweigert (2011) évoque la question de la double loyauté envers les normes d'évaluation de la confiance et de la responsabilité publiques, mais aussi envers l'organisation qui les emploie et dont ils sont membres du personnel.

Ces risques peuvent être atténués en nommant des fonctionnaires qui ne sont pas étroitement liés à l'intervention évaluée, ainsi qu'en faisant appel à un évaluateur expérimenté. Les unités internes de suivi et d'évaluation ont un rôle clé à jouer pour garantir la qualité et veiller à ce que l'évaluation puisse remettre en question le statu quo. Cela nécessite également le soutien de la haute direction, notamment par des mesures symboliques soulignant que les évaluations doivent être franches et honnêtes si elles sont constructives et critiques. La participation de spécialistes de l'évaluation du DPME, du cabinet du Premier ministre, peut également contribuer à garantir l'objectivité.

4.3 Calendrier du projet

Le tableau 6 résume les livrables et les étapes clés possibles sur la base d'une évaluation de 24 semaines (4 mois).

¹⁹

<https://evaluations.dpme.gov.za/images/gallery/Final%20DPME%20Report%20Summary%20Template%2017.02%2023.pdf>

Tableau 6 : Aperçu des livrables et exemple de calendrier de paiement

Livrable	Étapes importantes prévues (voir tableau 4)	% du paiement
Approbation du rapport initial comprenant la méthodologie détaillée et la structure proposée pour le rapport structure du rapport	Semaine 5	30
Atelier sur la théorie du changement	Semaine 10	
Atelier avec les parties prenantes pour valider et affiner les conclusions et les recommandations recommandations (probablement avant la rédaction du rapport préliminaire)	Semaine	30
Soumission du projet de rapport d'évaluation pour examen au format 1/5/25	Semaine	
Approbation du rapport d'évaluation final	Semaine	30
Soumission de tous les ensembles de données, métadonnées et documentation (y compris les entretiens) lorsque les données sont collectées, présentation PowerPoint ou audiovisuelle des résultats.	Semaine	10
Réunion de clôture du projet	Semaine	

5 Budget et calendrier de paiement

Les évaluations rapides coûtent généralement beaucoup moins cher que les évaluations à grande échelle, qui coûtent au DPME entre 80 000 et 100 000 dollars. Une évaluation rapide entièrement interne devrait couvrir les frais de déplacement pour la collecte des données et, éventuellement, deux ateliers avec les parties prenantes. Le coût ne devrait pas dépasser ± 6 000 dollars. Si un évaluateur expérimenté est chargé de faciliter l'évaluation et que le reste de l'équipe est interne, en supposant que l'évaluateur expérimenté consacre 50 % de son temps à l'évaluation sur une période de 120 jours, le coût supplémentaire devrait être de ± 8 500 à ± 11 500 dollars. Si le contrat est sous-traité à une équipe de 4 personnes, il faut compter un supplément de ± 20 500 à ± 23 500 dollars. Cela nous donne donc une fourchette probable de :

- Entièrement interne – ± 6 000 \$
- Facilité – environ ± 6 000 \$ - ± 14 500
- Externalisation – ± 23 500 \$ - ± 30 000

Les fonctionnaires chargés d'une évaluation interne rapide facilitée devraient être disponibles au moins 50 % du temps pour que l'évaluation puisse avancer, l'évaluateur ou les chercheurs externes devant consacrer davantage de temps à cette tâche. Il convient de reconnaître qu'il s'agit là d'un engagement important.

Un calendrier de paiement possible est présenté dans le tableau 6 ci-dessus.

6 Dispositions en matière de gestion

6.1 Rôle du comité de pilotage

Lorsque les évaluations sont nationales et impliquent une institution du secteur public chargée de la gestion du système national de S&E de son pays ainsi qu'un département ou un ministère sectoriel ou une autorité infranationale, elles devraient disposer d'un comité de pilotage composé des principaux départements et organismes impliqués dans l'intervention en question (c'est-à-dire l'objet de l'évaluation) et du responsable de l'évaluation. Cela permet de garantir l'appropriation de l'évaluation par les organisations/unités concernées et d'assurer la supervision de l'évaluation. Si l'évaluation est entièrement interne, ce comité peut être mis en place ou non, et peut impliquer différentes directions ou branches concernées. L'unité de S&E devrait assurer le secrétariat de ladite évaluation. Les rôles du comité de pilotage pourraient être conformes au modèle du DPME⁽²⁰⁾ mais peuvent être simplifiés.

²⁰

<https://evaluations.dpme.gov.za/images/gallery/Terms%20of%20Reference%20for%20Evaluation%20Steering%20Committees.pdf>

Les partenaires importants de la société civile, des entreprises et des syndicats devraient également être pris en considération pour le comité de pilotage si leur organisation est clé pour la mise en œuvre de l'intervention évaluée et s'ils doivent s'approprier les résultats. D'autres organisations ou personnes ayant une expertise ou des connaissances particulières peuvent également être intégrées au comité de pilotage ou être invitées aux ateliers des parties prenantes.

Le tableau 5 présente les réunions proposées pour le comité de pilotage, qui se réunira deux fois officiellement en tant que comité de pilotage et participera deux fois aux ateliers.

Comme suggéré dans les lignes directrices relatives au mandat, un groupe de travail technique (GTT) sera probablement nécessaire pour traiter rapidement les questions pratiques telles que les instruments et travailler de manière interactive avec l'équipe d'évaluation. Le rôle du groupe de travail technique (GTT) est très important : il prépare les termes de référence initiaux (y compris le contenu des sections 4.1 à 4.11 du présent guide), guide et soutient l'équipe d'évaluation tout au long du calendrier serré du projet, élimine les obstacles qui peuvent se présenter et assure la qualité de l'évaluation pendant son exécution. Le GTT doit comprendre un représentant du responsable de la politique/du programme, un expert en S&E et d'autres experts techniques consultatifs, selon les besoins. Un GTT peut adopter la répartition des rôles clés suivante :

- *Responsable de l'évaluation* au sein des départements/unités responsables – chargé de la gestion globale du projet, du soutien administratif et du contrôle de la qualité, ainsi que de la liaison avec les parties prenantes ;
- *Responsable de la politique/du programme* : une ou plusieurs personnes possédant des connaissances et des réseaux spécialisés en matière de politique, de programme, de projet ou de prestation de services ;

Le groupe de travail technique (TWG) doit se réunir au moins deux fois par mois pendant une évaluation rapide et interagir régulièrement, mais de manière informelle, avec l'équipe d'évaluation afin de faciliter la réalisation du projet dans les délais impartis.

6.2 Équipe requise

Si l'intervention évaluée est d'une certaine ampleur, il est recommandé de constituer une équipe d'au moins quatre personnes afin de couvrir un terrain assez vaste en peu de temps, ce qui permettra d'effectuer un travail considérable en parallèle et de répartir les tâches. Si la collecte de données est plus importante, l'équipe peut être élargie pour cette partie du travail. Cela vaut aussi bien pour une équipe interne qu'externe.

L'équipe doit comprendre un évaluateur expérimenté, capable de concevoir et de répondre rapidement aux besoins émergents de l'évaluation, et jouissant de la crédibilité et du sérieux nécessaires pour interagir avec les cadres supérieurs concernés par l'intervention évaluée. Si le département ne dispose pas d'une telle personne, il est judicieux de recruter quelqu'un pour remplir ce rôle (option facilitée). Cette personne sera probablement nécessaire pendant 40 à 50 % du temps.

Il serait utile qu'au moins un membre de l'équipe connaisse bien le programme évalué et puisse donc aider à identifier les personnes à contacter et à comprendre les défis à relever. Cela peut également faciliter l'examen des documents, car cette personne connaît les documents politiques pertinents. Elle sera probablement sollicitée pendant 50 % du temps.

Il faut également au moins deux personnes capables de collecter des données, par exemple par le biais d'entretiens, qui ont une certaine expérience des outils utilisés, par exemple les entretiens ou les groupes de discussion, et qui peuvent partager la charge de travail liée à l'analyse et à la rédaction. Au moins une de ces personnes doit être assez expérimentée, sinon elle risque de ne pas pouvoir travailler rapidement et efficacement. Elles seront probablement nécessaires pendant 80 à 100 % du temps consacré à la collecte des données, à l'analyse et à la rédaction du rapport.

Le travail d'équipe est essentiel pour l'évaluation rapide et la flexibilité requise par les processus de collecte, d'analyse, d'interprétation et de rédaction des données jusqu'à la fin de l'évaluation. Cela signifie que les membres de l'équipe doivent être disponibles pendant la période intense de mise en œuvre.

Références

- DPME. (2014). *Normes d'évaluation dans l'administration publique*. Département de la planification, du suivi et de l'évaluation, Pretoria.
- DPME. (2018). *Rapport sur l'évaluation du système national d'évaluation : rapport de synthèse* [rapport de synthèse de l'évaluation]. Département de la planification, du suivi et de l'évaluation.
- DPME. (2019). *Cadre national d'évaluation*. Département de la planification, du suivi et de l'évaluation. <https://www.dpme.gov.za/keyfocusareas/evaluationsSite/Evaluations/National%20Policy%20framework%20Nov%202019.pdf>
- Ellins, J. (non daté). *Évaluations : Ce que sont-elles ? et pour font ?* <https://hsruk.org/sites/default/files/upload/5.%20Rapid%20Evaluations%20Jo%20Ellins.pdf>
- Goldman, I., Carnegie, J., Marumo, M., Marumo, D., Kela, E., Ntonga, S., & Mwale, E. (2000). Institutional pour des moyens de subsistance ruraux durables en Afrique australe : cadre et méthodologie. *Perspectives des ressources naturelles*, 49, 4.
- Goldman, I., & Pabari, M. (2020). Leçons pour l'utilisation des données probantes dans les politiques et les pratiques. Dans *Using Evidence in Policy and Practice—Lessons from Africa* (Première édition). Routledge, Taylor & Francis Group.
- Hercules, A. 2019. *Rapid Evaluations Toolkit*. Département de la planification, du suivi et de l'évaluation, Pretoria.
- I-TECH. (2008). *Évaluation rapide : guide technique de mise en œuvre* (n° 6 ; guide technique de mise en œuvre I-Tech). Université de Washington.
- Mathison, S. (1991). Que savons-nous de l'évaluation interne ? *Évaluation et planification des programmes*, 14(3), 159-165.
- McNall, M., & Foster-Fishman, P. G. (2007). Méthodes d'évaluation rapide, d'appréciation et d'analyse. *American Journal of Evaluation*, 28(2), 151–168. <https://doi.org/10.1177/1098214007300895>
- Mertens, D. M., & Wilson, A. T. (2019). *Théorie et pratique de l'évaluation de programmes : guide complet* (Deuxième édition). Guilford Press.
- Schweigert, F. J. (2011). Predicament and Promise: The Internal Evaluator as Ethical Leader Francis J. Schweigert, Ph.D. *NEW DIRECTIONS FOR EVALUATION*, 2011(132). <https://doi.org/10.1002/ev.395>
- Torres, R. (1991). Améliorer la qualité de l'évaluation interne : l'évaluateur en tant que consultant-médiateur. *Évaluation et planification des programmes*, 14(3), 189-198.
- ONUSIDA. 2020. *Orientations pour la réponse de la direction aux évaluations*. Programme commun des Nations Unies sur le VIH et le sida, Genève.
- Bureau de l'évaluation de l'UNICEF. (2019). *Intégrer l'évaluation dans les examens nationaux volontaires en Afrique : un guide*. UNICEF.

Comment mener des évaluations rapides



TWENDE MBELE
www.twendembele.org

TWENDE MBELE est un partenariat d'apprentissage entre pairs multi-pays axé sur les priorités des gouvernements nationaux en matière de mise en place de systèmes d'évaluation nationaux dans le but d'améliorer la performance des gouvernements et leur responsabilité envers les citoyens.

Téléphone : +27 (0) 11 717 3453 | **Mail** : info@twendembele.org

Université du Witwatersrand
2 St David's Place, Parktown, Johannesburg Téléphone : +27 11
717 3157 ; Fax : +27 86 765 5860



<http://www.twendembele.org>