



SECRÉTARIAT GÉNÉRAL  
DE LA PRÉSIDENTE

RÉPUBLIQUE DU BÉNIN

BUREAU DE L'ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES  
ET DE L'ANALYSE DE L'ACTION GOUVERNEMENTALE

# GUIDE MÉTHODOLOGIQUE NATIONAL D'ÉVALUATION



Décembre 2017







## SOMMAIRE

---

Listes des tableaux.....	7
Listes des figures.....	7
Listes des encadrés.....	7
Listes des fiches.....	8
Sigles et abréviations.....	11
Avant-propos .....	13
Introduction.....	15
1- Objectifs et démarche méthodologique d'élaboration du guide méthodologique national d'évaluation.....	17
2- Évaluation : Définition et typologie.....	15
3- Planification de la commande de l'évaluation.....	25
4- Réponse à la commande de l'évaluation : référentiel d'évaluation .....	45
5- Fiches techniques de conduite des évaluations.....	72
6- Rapport d'évaluation : structuration type et contenu.....	81
7- Utilisation des résultats de l'évaluation : mécanisme de circulation de l'information et calendrier.....	84
8- Considérations éthiques.....	92
9- Critères d'appréciation de la qualité des évaluations.....	94
Conclusion .....	101
Références.....	103
Annexes .....	111



## LISTE DES TABLEAUX

---

Tableau n° 1 : Définitions de quelques concepts de base.....	19
Tableau n° 2 : Liste indicative de questions évaluatives.....	34
Tableau n° 3 : Matrice d'évaluation.....	68
Tableau n° 4 : Illustration de la matrice d'évaluation à partir du PCRÉBR.....	69

## LISTE DES FIGURES

---

Figure n° 1 : Démarche d'étude de la raison d'être d'une intervention.....	48
Figure n° 2 : Modèle logique.....	52
Figure n° 3 : Illustration du modèle logique d'un projet.....	54
Figure n° 4 : Diagramme du CIEPP.....	86
Figure n° 5 : Schéma du mécanisme de circulation des informations.....	91

## LISTE DES ENCADRES

---

Encadré n° 1 : Canevas de gestion des parties prenantes.....	27
Encadré n° 2 : Quelques notions sur le problème ou le besoin et la théorie de la défaillance du marché.....	49
Encadré n° 3 : Quelques informations essentielles sur le projet.....	53
Encadré n° 4 : Questions d'évaluation proposées pour le PCRÉBR.....	55
Encadré n° 5 : Caractéristiques CREAM+ d'un indicateur.....	58
Encadré n° 6 : Quelques indicateurs respectant les caractéristiques CREAM+ associés au modèle logique du PCRÉBR.....	58
Encadré n° 7 : Modèles expérimentaux ou randomisation.....	60
Encadré n° 8 : Modèles quasi expérimentaux ou appariement.....	61
Encadré n° 9 : Modèles implicites.....	61
Encadré n° 10 : Modèle de double différence.....	62
Encadré n° 11 : Modèle de régression par discontinuité.....	62
Encadré n° 12 : Modèle de causalité.....	63
Encadré n° 13 : Définition de méthodes de collecte de données...	65

Encadré n° 14 : Définition de quelques méthodes d'analyse de données.....	67
Encadré n° 15 : Principes directeurs de propriété.....	93
Encadré n° 16 : Grille d'évaluation de la qualité d'une évaluation et méthodologie de notation.....	98

## LISTE DES FICHES

---

Fiche n° 1 : Typologie des évaluations selon la temporalité, l'objet, le mode de réalisation et les questions évaluatives.....	21
Fiche n° 2 : Importantes étapes de planification d'une évaluation.....	25
Fiche n° 3 : Parties prenantes de l'évaluation.....	26
Fiche n° 4 : Composition type d'une instance d'évaluation d'une intervention au niveau local.....	29
Fiche n° 5 : Composition type d'une instance d'évaluation d'un projet, programme ou une stratégie au niveau sectoriel.....	30
Fiche n° 6 : Composition type d'une instance d'évaluation d'une politique publique ou d'une stratégie nationale .....	30
Fiche n° 7 : Formulation des questions évaluatives.....	32
Fiche n° 8 : Acteurs ou canaux de dissémination des résultats de l'évaluation.....	39
Fiche n° 9 : Termes de Référence d'une évaluation.....	41
Fiche n° 10: Référentiel d'évaluation.....	46
Fiche n° 11 : Théorie du changement.....	47
Fiche n° 12 : Différence entre les composantes du modèle logique d'une intervention simple et d'une intervention complexe .....	56
Fiche n° 13: Décision sur le choix d'un indicateur.....	58
Fiche n° 14: Evaluation ex ante des intentions.....	72
Fiche n° 15 : Evaluation ex ante de l'implantation de l'intervention.....	73
Fiche n° 16: Analyse coût-bénéfice.....	74
Fiche n° 17: Evaluation d'impact prospective.....	75
Fiche n° 18 : Evaluation des effets et impacts probables d'une intervention.....	75
Fiche n° 19: Evaluation d'implantation d'une intervention.....	76
Fiche n° 20: Evaluation de la production d'une intervention.....	77
Fiche n° 21 : Evaluation des effets d'une intervention.....	78

Fiche n° 22 : Evaluation économique .....	78
Fiche n° 23 : Evaluation des effets et impacts.....	79
Fiche n° 24 : Analyse coût-bénéfice d'une intervention achevée.....	80
Fiche n° 25 : Structuration d'un rapport d'évaluation.....	81
Fiche n° 26 : Utilisation des résultats de l'évaluation.....	87



## SIGLES ET ABBREVIATIONS

---

<b>AN</b>	:	Assemblée Nationale
<b>ADRLSSSS</b>	:	Agence de Développement de Réseaux Locaux de Services de Santé et de Services Sociaux
<b>BEPPAAG</b>	:	Bureau de l'Évaluation des Politiques Publiques et de l'Analyse de l'Action Gouvernementale
<b>CIIPP</b>	:	Cadre Institutionnel d'Évaluation des Politiques Publiques
<b>CES</b>	:	Conseil Economique et Social
<b>CNE</b>	:	Conseil National d'Évaluation
<b>CNS</b>	:	Conseil National de la Statistique
<b>CSPEF</b>	:	Cellule de Suivi des Programmes Economiques et Financiers
<b>CS</b>	:	Cour Suprême
<b>CSE</b>	:	Conseil Scientifique de l'Évaluation (France)
<b>DDPD</b>	:	Direction Départementale de la Prospective et du Développement
<b>DGAE</b>	:	Direction Générale des Affaires Economiques
<b>DGB</b>	:	Direction Générale du Budget
<b>DGE</b>	:	Direction Générale de l'Évaluation
<b>DGFD</b>	:	Direction Générale du Financement du Développement
<b>DGPD</b>	:	Direction Générale des Politiques de Développement
<b>DGPSIP</b>	:	Direction Générale de la Programmation et du Suivi des Investissements Publics
<b>DGRE</b>	:	Direction Générale des Relations Extérieures de la Commission Européenne
<b>DPP</b>	:	Direction de la Programmation et de la Prospective
<b>DPPD</b>	:	Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses
<b>FIDA</b>	:	Fonds International de Développement Agricole
<b>IPDET</b>	:	International Program for Development Evaluation Training
<b>MTPSG Canada</b>	:	Ministère des Travaux Publics et des Services Gouvernementaux du Canada
<b>OCDE</b>	:	Organisation de Coopération et de Développement Economique
<b>OCS</b>	:	Observatoire du Changement Social

<b>ONG</b>	:	Organisations Non Gouvernementales
<b>OSC</b>	:	Organisation de la Société Civile
<b>PAG</b>	:	Programme d'Action du Gouvernement (PAG)
<b>PAP</b>	:	Programme d'Actions Prioritaires (PAP)
<b>PDC</b>	:	Plan de Développement Communal
<b>PIP</b>	:	Programme d'Investissements Publics
<b>PMI</b>	:	Project Management Institute
<b>PNE</b>	:	Politique Nationale d'Evaluation
<b>PNUD</b>	:	Programme des Nations Unies pour le Développement
<b>PTF</b>	:	Partenaires Techniques et Financiers
<b>PV</b>	:	Procès Verbal
<b>RD</b>	:	Régression par Discontinuité
<b>SCRIP</b>	:	Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté
<b>SCT Canada</b>	:	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
<b>SCT Québec</b>	:	Secrétariat du Conseil du Trésor du Québec
<b>TDR</b>	:	Termes de Référence
<b>TEP</b>	:	Taux d'Exécution Physique
<b>UNFPA</b>	:	Fonds des Nations Unies pour la Population
<b>UNICEF</b>	:	Fonds des Nations Unies pour l'Enfance

## AVANT-PROPOS

---

Le Gouvernement de la République du Bénin a fait de l'évaluation une priorité nationale depuis 2007. L'ambition affichée par les autorités au plus haut niveau est de précéder toute action publique, d'une évaluation rigoureuse. À ce titre, le Gouvernement entend développer tous les outils nécessaires pour la conduite des évaluations de qualité. Après l'élaboration et l'adoption en 2012 de la Politique Nationale d'Évaluation (PNE), le deuxième acte fort dans la mise en place des outils de programmation et de management de l'évaluation est le guide méthodologique national d'évaluation. Ce guide vise donc à assurer un maximum d'homogénéité et de standardisation dans la conduite et l'utilisation des résultats des évaluations.

Il clarifie, entre autres :

- la méthodologie d'élaboration des Termes de Référence (TDR) des évaluations;
- la démarche et l'approche méthodologique à utiliser pour mener chaque type d'évaluation;
- les critères à utiliser pour mener les évaluations conformément aux normes et standards;
- les structurations types des rapports d'évaluation de projets/programmes/politiques;
- les différents types d'évaluation à conduire;
- le profil d'acteurs qualifiés pour conduire les évaluations;
- les canevas types d'appréciation de la qualité des évaluations.



## INTRODUCTION

---

Depuis 2007, le Gouvernement du Bénin a affiché la volonté de faire de l'évaluation, un outil d'amélioration continue des services publics rendus aux populations. Dans ce cadre, l'évaluation des politiques publiques est ressortie dans la dénomination d'un département ministériel de coordination pour prendre en charge cette fonction.

Dès lors, d'importantes actions telles que l'évaluation de certaines politiques publiques et le renforcement des capacités techniques des acteurs au niveau national ont été menées.

Pour assurer une meilleure coordination de l'évaluation, le Gouvernement a adopté respectivement en juillet et décembre 2012, la Politique Nationale d'Evaluation (PNE 2012-2021) et le décret portant création, organisation et fonctionnement du Conseil National d'Evaluation (CNE). En mars 2014, les membres dudit Conseil ont été nommés et officiellement installés en novembre de la même année. Entre autres attributions, le CNE est chargé d'encadrer la pratique évaluative et de garantir la qualité des évaluations.

Cependant, il est noté l'absence au niveau national d'un guide méthodologique d'évaluation. L'inexistence d'un tel outil ne garantit pas la réalisation des évaluations de bonne facture et ne permet pas au CNE ainsi qu'à toutes les parties prenantes d'une évaluation de disposer d'un référentiel d'appréciation de la qualité d'une évaluation.

En effet, une évaluation de bonne facture est celle qui débouche sur un jugement crédible, lequel est directement exploitable pour améliorer la prise de décision stratégique ou opérationnelle.

Ainsi, à l'instar de l'adoption par le Gouvernement d'une méthodologie harmonisée de calcul du Taux d'Exécution Physique (TEP) et d'un guide de suivi du Programme d'Investissements Publics (PIP) dans le cadre du suivi d'exécution des interventions publiques, il est apparu nécessaire de se doter d'un guide méthodologique national d'évaluation. Il s'agit d'un document destiné aussi bien à tous les acteurs de la sphère publique commanditaires des évaluations qu'aux spécialistes chargés de réaliser les évaluations.

Le présent document s'inscrit dans ce cadre. Il est structuré en neuf parties.

La première rappelle la démarche méthodologique utilisée et la deuxième propose une définition de l'évaluation suivie d'une typologie. La troisième partie indique le processus de planification de la commande d'une évaluation et la quatrième aborde la réponse appropriée à apporter à ladite commande. Au niveau de la cinquième partie, l'accent est mis sur les fiches techniques des types d'évaluation. Les autres parties du présent guide présentent respectivement un canevas type de rapport d'évaluation, l'utilisation des résultats de l'évaluation en termes de mécanisme de circulation des informations et de calendrier, les considérations éthiques en matière d'évaluation et la méta évaluation.

# 1. Objectifs et démarche méthodologique d'élaboration du guide méthodologique national d'évaluation

## 1.1. Rappel des objectifs du guide

L'objectif principal poursuivi est de disposer d'un guide méthodologique national d'évaluation en vue d'améliorer la qualité de la pratique évaluative au Bénin. De façon spécifique, il s'agit de :

- définir la démarche d'élaboration des termes de référence des évaluations;
- définir l'approche méthodologique utilisée pour mener chaque type d'évaluation;
- définir les critères à utiliser pour mener les évaluations, conformément aux normes et standards contenus dans la charte de l'évaluation;
- définir les structurations types des rapports d'évaluation des projets, programmes, politiques;
- définir le profil d'acteurs qualifiés pour mener une évaluation;
- développer des canevas types d'appréciation de la qualité des évaluations.

## 1.2. Démarche méthodologique d'élaboration du guide

La démarche méthodologique validée par l'ex Direction Générale de l'Evaluation (DGE) et l'UNICEF lors de la séance de cadrage du 04 novembre 2015 et qui a conduit à l'élaboration de ce guide, est déclinée autour des étapes ci-après:

- la revue documentaire;
- l'élaboration des outils de conduite de la mission et la collecte de données;
- le traitement et l'analyse des informations;
- l'élaboration et la validation du rapport provisoire.

La revue documentaire a porté sur les documents institutionnels, techniques et académiques. Les documents institutionnels sont constitués essentiellement du cadre institutionnel régissant l'évaluation des politiques publiques au Bénin ainsi que les travaux effectués par l'ex DGE et d'autres organisations publiques œuvrant dans le domaine. Les documents techniques concernent les travaux effectués par les organisations internationales dans le domaine afin d'avoir une vue synoptique

des normes, des standards ainsi que de certaines démarches méthodologiques. Quant aux documents académiques, ils portent sur les publications (articles ou livres) scientifiques de référence nécessaires pour appréhender les éléments constitutifs d'un guide d'évaluation et les théories sous-jacentes.

Se basant sur la revue documentaire, les outils de conduite ont été élaborés et soumis à l'ex DGE et à l'UNICEF pour amendements. Il s'agit d'un questionnaire institutionnel, d'un guide d'entretien des personnes-ressources et d'un plan de rédaction du présent guide. Ces outils ont été exploités pour collecter des informations auprès des structures et des personnes ressources (cf. liste des personnes rencontrées en annexe). Le traitement des informations et les résultats de la revue documentaire ont permis de proposer une démarche globale de planification d'une évaluation, les fiches techniques ainsi qu'un mécanisme d'utilisation des résultats.

À la suite des étapes précédentes, le rapport provisoire du guide a été rendu disponible conformément aux exigences de simplicité, de souplesse voire de pédagogie qui doivent le caractériser. Un atelier technique d'examen s'est tenu du 08 au 10 février 2016 à Porto Novo. Ont pris part à cet atelier, tous les acteurs nationaux y compris les représentants de Partenaires Techniques et Financiers (PTF). La prise en compte des observations et amendements a permis de disposer d'un rapport soumis à l'appréciation de tous les acteurs au cours d'un atelier de validation nationale tenu à Cotonou le 08 avril 2016.

## **2. Evaluation: Définition et typologie**

Cette partie aborde la définition de l'évaluation puis sa typologie. Mais avant, il est utile de rappeler la définition théorique du concept de «politique publique» et de situer le lecteur sur les définitions de certains concepts de base propres au Bénin.

La politique publique, au sens de Thomas Dye (1972), est ce que le Gouvernement décide de faire ou de ne pas faire (Howlett, 2011, p.15). De manière plus systémique, il s'agit d'un ensemble d'«activités orientées vers la solution de problèmes publics dans l'environnement, et ce, par des acteurs politiques dont les relations sont structurées, le tout évoluant dans le temps» (Lemieux, 2009, p.7).

Les définitions de Thomas Dye (1972) et de Lemieux (2009) ne font pas de distinction entre politique, stratégie, programme, projet, action et activité. Au Bénin, ces concepts sont bien différenciés et le tableau n°1 ci-après résume les définitions associées auxdits concepts.

**Tableau n° 1: Définitions de quelques concepts de base**

N°	Intitulé du concept	Approche de définitions
1	<b>Activités</b>	Les activités sont des dérivées des actions. Il s'agit d'un ensemble de tâches séquentielles, interdépendantes et planifiées dont l'exécution devra contribuer à la production d'un extrant. Ainsi, l'activité est une opération qui concourt à la transformation de ressources en produits et/ou en services. De ce point de vue, les activités servent de base à la détermination des ressources nécessaires (MDAEP, 2013, p.29).
2	<b>Action</b>	Une action est un ensemble d'activités planifiées, interdépendantes et cohérentes dont la mise en œuvre permet d'offrir à des bénéficiaires donnés des services ou produits (MDAEP, 2013, p.29).
3	<b>Projet</b>	C'est un ensemble d'actions interdépendantes, conçues et coordonnées pour atteindre un ou plusieurs objectifs spécifiques dans le cadre d'un budget donné et au cours d'une période de temps fixé avec une localisation bien précise. Un projet peut se définir comme étant un ensemble d'actions limitées, coordonnées et planifiées dans le temps dont la mise en œuvre vise à obtenir des produits définis d'un programme (MDAEP, 2013, p.29).
4	<b>Programme</b>	Ensemble de projets reliés entre eux, gérés d'une manière coordonnée pour obtenir des bénéfices et un contrôle non disponibles s'ils étaient gérés individuellement. Les programmes peuvent inclure des morceaux de travail hors des projets spécifiques (PMI, 2008).
5	<b>Programme du Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses (DPPD)</b>	Regroupement de crédits destinés à mettre en œuvre une action ou un ensemble cohérent d'actions représentatif d'une politique publique clairement définie dans une perspective de moyen terme et qui relèvent d'un même ministère. Le programme est l'unité de présentation et de spécialisation des crédits (AN, 2013, p.5-6).

N°	Intitulé du concept	Approche de définitions
		Autrement dit, un programme comporte un certain nombre de projets/actions reliés entre eux par des liens logiques contenus dans un cadre de performance (MDAEP, 2013, p.29). NB : le programme du DPPD n'est pas à confondre à un programme, ensemble de projets.
6	DPPD	Instrument budgétaire sectoriel pluriannuel glissant établi en référence au Document de Programmation Budgétaire et Economique Pluriannuelle, le Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses (DPPD) présente l'évolution budgétaire des programmes sur une période de trois (03) ans (AN, 2013, p.4).
7	Politique	Ligne de conduite générale ou proposition d'orientation d'ensemble qu'un Gouvernement adopte et qui guide les prises de décision en aval. Il s'agit essentiellement d'un acte d'orientation générale (DGPD, 2009, p.8). Ensemble d'orientations, de décisions ou de pratiques adoptées par un Gouvernement et qui visent à guider les actions d'une organisation dans un domaine donné (MDAEP, 2013, p.30).
8	Stratégie	Ensemble des procédures administrative et technique qui assurent la prise en compte des défis et enjeux de développement liés aux perceptions que les concernés ont de l'objet traité. Elle s'inscrit dans le processus de planification, d'exécution et de suivi/évaluation des projets, de politiques et de programmes de développement (DGPD, 2009, p.7).

Source : AN (2013), MDAEP (2013), DGPD (2009) et PMI (2008).

## 2.1 Définition de l'évaluation

Plusieurs définitions peuvent être attribuées à l'évaluation. Selon la PNE 2012-2021, l'évaluation est définie comme une activité systématique, mobilisant techniques et méthodes scientifiques, qui vise à apprécier de manière objective et impartiale une politique, une stratégie, un programme, un projet, une action, une activité financé entièrement ou en partie par des ressources publiques (Primature, 2012, p.23 et p.49). Tous ces objets évalués sont désignés collectivement dans la suite du document sous le vocable « intervention ». L'appréciation de l'intervention

se réfère à des critères (pertinence, efficacité, efficience, impact, utilité, cohérence, gouvernance, système d'information, appropriation) qui participent de la capitalisation des acquis et de l'amélioration des connaissances afin d'accroître les chances de succès de cette dernière (Primateur, 2012, p.49 et p.57).

Il ressort de cette définition trois dimensions (CSE, 1994, p.4-5), à savoir :

- **une dimension cognitive (que s'est-il passé ?)** : elle fournit à tous les acteurs une connaissance sur l'intervention publique à laquelle ils participent. Elle améliore la compréhension, éclaire sur le processus de mise en œuvre et d'obtention des effets.
- **une dimension normative (a-t-on bien fait ?)** : elle vise à formuler un jugement de valeur sur l'intervention publique, objet de l'évaluation. Elle permet d'apprécier si les choses ont été bien faites.
- **une dimension instrumentale (comment faire mieux?)** : elle participe de la maîtrise de l'intervention publique et son adaptation à la gestion. Ainsi, elle est un outil d'aide à la prise de décision.

## 2.2 Typologie

La littérature fournit un éventail très riche sur la typologie de l'évaluation. Loin d'être exhaustif, le présent guide retient une cartographie sommaire de typologie qui puisse orienter le commanditaire, l'évaluateur ou l'unité d'évaluation.

Ainsi, les évaluations peuvent être regroupées selon la **temporalité**, l'**objet**, le **mode de réalisation** et les **questions évaluatives** (DFID, 2005; Arbour, 2012).

La fiche n°1 ci-dessous donne une vue synoptique de ces différentes évaluations.

### Fiche n° 1: Typologie des évaluations selon la temporalité, l'objet, le mode de réalisation et les questions évaluatives.

Temporalité	Objet	Mode de réalisation	Questions évaluatives
Evaluation ex ante: Appréciation du degré d'atteinte des objectifs avant la mise en œuvre de l'intervention.	Evaluation d'opérations: focalisée sur des solutions aux problèmes de gestion	Evaluation interne: équipe interne	Evaluation des intentions ou des besoins: pertinence et cohérence

Temporalité	Objet	Mode de réalisation	Questions évaluatives
<b>Evaluation formative ou à mi-parcours:</b> enrichissement de la connaissance et mise à disposition de l'information pour améliorer l'intervention	<b>Evaluation de secteur:</b> évaluation réalisée dans un domaine caractérisé par l'existence d'expertise, de méthodologies et outils particuliers suffisamment développés	<b>Evaluation externe:</b> consultants externes	<b>Evaluation de l'effort consenti:</b> relation entre les ressources, la quantité et la qualité des livrables
<b>Evaluation finale:</b> appréciation des conséquences à court terme	<b>Evaluation thématique:</b> genre, participation citoyenne etc.	<b>Auto-évaluation:</b> acteurs impliqués dans la mise en œuvre de l'intervention	<b>Evaluation des effets et impacts:</b> établissement de la causalité entre les résultats observés et l'intervention.
<b>Evaluation ex-post:</b> effets à moyen ou long terme, durabilité des résultats et leçons pour des interventions futures	<b>Evaluation du développement:</b> Valeur de l'intervention dans le processus de développement	<b>Evaluation conjointe:</b> équipe mixte	<b>Evaluation économique:</b> efficacité de l'intervention ou relations entre les ressources et les effets obtenus
		<b>Evaluation participative:</b> implication des acteurs surtout les bénéficiaires	
		<b>Meta-évaluation:</b> évaluation de l'évaluation	

Source: DFID (2005); Arbour (2012), Brousselle et al (2011).

Les rubriques qui suivent abordent le détail de cette fiche.

## 2.2.1 Typologie par temporalité

Cette forme de typologie classe les évaluations en fonction du moment où l'évaluation est effectuée.

- **Evaluation ex ante ou évaluation préliminaire :** elle est réalisée pour formuler un diagnostic de départ, prévoir l'adéquation aux besoins de l'intervention envisagée et définir les référentiels et les outils de mesure qui permettront d'apprécier le degré d'atteinte des objectifs.

Dans certaines organisations, cette évaluation est encore appelée étude de faisabilité ou étude de base de l'intervention.

- **Evaluation formative ou évaluation à mi-parcours** : elle est réalisée au cours de la mise en œuvre de l'intervention et qui vise à enrichir la connaissance et fournir de l'information aux décideurs pour améliorer ladite intervention.
- **Evaluation finale** : elle prend place à la fin de l'intervention, examine les résultats et permet d'en observer les effets à court terme.
- **Evaluation ex-post ou évaluation d'impact**: elle se situe nettement après la clôture de l'intervention et s'intéresse aux effets à moyen ou long terme (impacts). Elle vise à identifier les facteurs de succès ou d'échec, d'apprécier la durabilité des résultats et des impacts et de tirer des conclusions qui pourront être généralisées à d'autres interventions. Ce type d'évaluation permet de mesurer les changements induits par la mise en œuvre de l'intervention.

### 2.2.2 Typologie par objet

Cette typologie présente l'évaluation en lien avec ce sur quoi elle porte.

- **Evaluation d'opérations** : elle concerne un ensemble cohérent d'activités visant l'atteinte des objectifs spécifiques ou généraux. Elle peut être assimilée à une évaluation managériale dont le but est de fournir des informations aux préoccupations de gestion (Turgeon et Dubois, 2000 cité par Arbour, 2012a).
- **Evaluation de secteur** : elle est spécifique à certains secteurs (éducation, santé, environnement, etc.) au sein desquels une expertise, des méthodologies et des outils particuliers ont été suffisamment développés.
- **Evaluation thématique** : elle porte sur un thème d'une intervention publique comme le genre, les droits de l'homme, la participation citoyenne, etc.
- **Evaluation du développement** : elle apprécie de manière systématique et objective une intervention en cours ou terminée, sa conception, sa mise en œuvre et ses résultats. Dans le contexte du développement, l'évaluation se réfère au processus visant à déterminer la valeur ou l'importance de l'intervention en matière de développement.

### 2.2.3 Typologie par mode de réalisation

La typologie selon le mode de réalisation de l'évaluation comprend :

- **Evaluation interne** : elle est réalisée par une équipe relevant de l'or-

ganisme responsable de l'intervention. Cette évaluation peut être indépendante si l'équipe de réalisation de l'évaluation n'est pas impliquée dans la mise en œuvre de l'intervention.

- **Auto-évaluation** : elle est réalisée par une ou plusieurs personnes directement impliquées dans la mise en œuvre de l'intervention.
- **Evaluation externe** : elle est réalisée par des consultants extérieurs à l'organisme de mise en œuvre de l'intervention. Elle favorise un regard neutre et neuf. Elle est très souvent encouragée, compte tenu des enjeux financiers, stratégiques et opérationnels.
- **Evaluation conjointe** : c'est une évaluation à laquelle participent différents organismes et partenaires techniques et financiers. Ce type d'évaluation vient combler les insuffisances des évaluations internes et externes dans la mesure où l'autosatisfaction des partenaires internes sera corrigée par l'apport de la crédibilité et de l'objectivité des partenaires externes. De même, la méconnaissance par ces derniers des préoccupations des acteurs est améliorée par la communication des résultats par les partenaires internes.
- **Evaluation participative** : c'est l'évaluation impliquant les acteurs clés surtout les bénéficiaires (femmes, enfants, jeunes etc.) afin de mieux traduire leurs différents points de vue à travers par exemple des focus group. Ce type d'évaluation place les bénéficiaires au cœur du processus évaluatif.
- **Meta-évaluation** : c'est l'évaluation des évaluations. Elle vise à examiner les hypothèses et les méthodes utilisées. Autrement dit, il s'agit de juger de la qualité de l'évaluation et partant la performance des évaluateurs (MAE, 2005, p.63).

#### 2.2.4 Typologie par questions évaluatives

Les évaluations peuvent être également classées en fonction des questions posées. Ainsi, selon la catégorisation des questions (cf. 3.3 ci-dessous), il y a l'évaluation des intentions ou des besoins, l'évaluation des effets/impacts, l'évaluation économique et l'évaluation de l'effort consenti comprenant l'évaluation d'implantation et l'évaluation de la production.

**L'évaluation des effets/impacts** comme mentionné au point 2.2.1, mesure l'efficacité de l'intervention, en établissant une relation de causalité entre cette dernière et les effets observés. Cette évaluation considère homogène l'intervention (boîte noire) et n'apporte aucune information sur

comment les effets se sont produits. Par contre, les autres types d'évaluation s'intéressent au processus de manifestation ou non des effets. Ainsi, **l'évaluation des intentions** apprécie la pertinence et la cohérence de l'intervention tandis que **l'évaluation de l'effort consenti** se focalise sur la relation entre les ressources, la quantité et la qualité des livrables. Dans ce cadre, **l'évaluation de la production** analyse «les relations entre le volume et la qualité des services produits avec les ressources utilisées». Concernant **l'évaluation d'implantation**, Rossi et al (1999), Patton (1997) et Love (2004) notent qu'elle analyse les caractéristiques de l'intervention notamment les relations entre celle-ci, ses composantes, son contexte et la production des effets. Quant à **l'évaluation économique**, elle étudie l'efficacité de l'intervention à travers l'analyse des relations entre les ressources et les effets obtenus (Brousselle et al, 2011).

### 3. Planification de la commande de l'évaluation

La préparation d'une évaluation requiert du temps et de la réflexion; ce qui nécessite une planification rigoureuse. Dès l'émergence du besoin de réaliser une évaluation, d'importantes étapes sont à observer et elles se résument dans la fiche n°2 ci-dessous.

#### Fiche n° 2: Importantes étapes de planification d'une évaluation

N°	Etapes	Responsable
1	Identification des parties prenantes de l'évaluation	Commanditaire
2	Mise en place du cadre institutionnel de conduite de l'évaluation: instance d'évaluation	Commanditaire
3	Détermination de la portée de l'évaluation: questions évaluatives	Instance d'évaluation
4	Planification de la présentation et de la dissémination des résultats	Instance d'évaluation
5	Élaboration des termes de référence de l'évaluation	Instance d'évaluation
6	Recrutement de l'équipe d'évaluation	Commanditaire

#### 3.1. Identification et implication des parties prenantes de l'évaluation

L'implication des parties prenantes à toutes les étapes du processus évaluatif revêt une importance capitale pour accroître les chances de succès de la démarche évaluative et en assurer une meilleure appropriation des résultats et recommandations. C'est ce qui justifie cette rubrique consacrée à l'identification des parties et à la définition de leur

stratégie de gestion.

L'identification des parties prenantes est le processus qui consiste à explorer les personnes ou organisations concernées par l'évaluation et à documenter les informations pertinentes à leurs intérêts, leur participation et leur impact sur le succès du processus évaluatif (PMI, 2008). Une attention spéciale devra être portée sur les bénéficiaires au niveau communautaire.

Ainsi, le jugement issu de l'évaluation serait la résultante des réflexions de l'évaluateur et des parties prenantes impliquées.

Les types de parties prenantes à privilégier dans un processus évaluatif sont notamment les acteurs occupant une position stratégique et les utilisateurs de premier plan des services de l'intervention, objet d'évaluation.

L'essentiel des parties prenantes à considérer est présenté dans la fiche n°3 ci-après:

N°	Types de parties prenantes	Qui sont-elles?
1	Parties prenantes occupant une position stratégique	<ul style="list-style-type: none"><li>• les décideurs politiques;</li><li>• les gestionnaires de l'intervention y compris le personnel qui exécute les activités;</li><li>• les superviseurs de la mise en œuvre de l'intervention;</li><li>• les PTF qui influencent les orientations de l'intervention.</li></ul>
2	Utilisateurs de premier plan	<ul style="list-style-type: none"><li>• les bénéficiaires de l'intervention;</li><li>• ceux qui sont touchés par les impacts défavorables de l'intervention.</li></ul>
3	Groupes les plus défavorisés	<ul style="list-style-type: none"><li>• les pauvres, les enfants, les femmes, les personnes victimes de l'exclusion sociale...</li></ul>
4	Autres parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"><li>• les sympathisants, les critiques et autres parties prenantes, qui influent sur l'environnement de l'intervention (exemple: les syndicats, les associations, les organisations paysannes, les Organisations de la Société Civile).</li></ul>

Source: Banque Mondiale (2003), UNFPA (2004), OCS (2009), UNICEF (2012).

#### **Quelques conseils pour identifier les parties prenantes**

*L'identification le plus tôt possible des parties prenantes et l'analyse de leurs niveaux d'intérêt, d'attentes, d'importance et d'influence s'avèrent cruciales pour la réussite de l'évaluation.*

*Si la taille ou le nombre de parties prenantes est élevé, il est préférable de les regrouper selon leur intérêt, influence et participation au processus évaluatif.*

**Source:** Adapté de PMI (2008).

L'approche de gestion des parties prenantes consiste à définir des moyens visant à accroître le soutien des parties prenantes ayant des influences positives et à minimiser les impacts négatifs des parties prenantes qui auraient des influences négatives sur l'ensemble du processus évaluatif. Ainsi, les parties prenantes concernées sont principalement celles qui peuvent avoir un impact significatif sur le processus évaluatif et sur le niveau de participation.

Dans la gestion de parties prenantes, l'évaluateur est perçu comme modérateur qui va puiser des méthodes et techniques appropriées pour mieux guider les acteurs impliqués (Dubois et Marceau, 2005). A travers la relation qu'elle établit avec les parties prenantes, l'équipe d'évaluation aide les personnes impliquées à développer des capacités pour donner des réponses objectives aux questions évaluatives (Lescarbeau, Payette et St-Arnaud, 2003, p.29). Il s'agit, en effet, de l'approche processus.

**Quelques conseils pour accroître la participation des acteurs**

*Dès lors que les parties prenantes sont connues et leur intérêt sur le processus appréhendé, il importe d'impliquer chacune d'entre elles aux étapes où leur participation accrue est plus utile pour l'évaluation.*

**Encadré n° 1: Canevas de gestion des parties prenantes.**

Nom des personnes ou organisations (A)	Comportement probable (B)	Peut être influencée (C)	Impact (D)	Stratégie d'intervention (E)

- B. *Analysez leur comportement probable entre «adversaires actifs» et «supporteurs actifs»;*
- C. *Évaluez à quel point les parties prenantes peuvent être influencées entre «très peu influençables» et «fortement influençables»;*
- D. *Déterminez leur importance ou leur impact entre «impact important» et «impact faible» pour le succès du processus évaluation;*
- E. *Planifiez la façon dont vous allez traiter les différentes parties prenantes pour assurer le succès de l'évaluation.*

**Source :** Notes de cours gestion de Projet, Jacques Desbiens, juin 2014.

### 3.2. Mise en place d'un dispositif institutionnel de coordination de l'évaluation : instance d'évaluation

Le commanditaire doit mettre en place un dispositif institutionnel de prise en charge de la fonction de maître d'œuvre de l'évaluation. Ce dispositif, dénommé «**instance d'évaluation**» aura, entre autres, pour attributions d'assurer:

- l'implication effective des parties prenantes et la prise en compte de leurs attentes depuis l'élaboration des Termes de Référence (TDR) jusqu'à la dissémination des résultats en passant par la finalisation du rapport d'évaluation;
- l'orientation nécessaire pour une meilleure conduite de l'évaluation et de veiller à la mise en œuvre diligente desdites orientations;
- la coordination du recrutement de l'équipe d'évaluation dans le cas d'une évaluation externe et la composition de l'équipe interne lorsqu'il s'agit d'une évaluation interne ou d'une autoévaluation;
- la facilitation de la réalisation de l'évaluation tant, sur les plans technique, administratif, financier, politique que logistique;
- le respect du cahier de charges de l'équipe d'évaluation notamment la conformité des outils méthodologiques par rapport aux TDR, l'examen de tous les rapports d'étape ainsi que les rapports provisoire et final de l'évaluation;
- la coordination des travaux de présentation et de dissémination des résultats de l'évaluation;
- la prise en compte permanente et à toutes les étapes du processus évaluatif, des préoccupations transversales telles que le genre, les droits de l'homme, l'équité, l'environnement...;
- le suivi de la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation.

Ce faisant, en dehors des décideurs aux niveaux administratif et politique, l'instance d'évaluation devra réunir une expertise susceptible d'apporter un éclairage sur chacune des étapes du processus évaluatif. Dans cette perspective, le guide propose une composition type de l'instance d'évaluation conduite par le niveau politique et administratif. L'implication du niveau politique participe de l'appropriation du processus évaluatif ainsi que des résultats qui en sont issus en vue de faciliter la prise de décision basée sur des preuves.

Le rôle du niveau administratif est de garantir la continuité des actions

entreprises et une meilleure coordination des interventions. Quant à la partie technique, elle sera assurée par les structures compétentes.

Les compositions type des instances d'évaluation d'interventions publiques aux niveaux local, sectoriel et national sont décrites dans les fiches ci-après.

#### Fiche n° 4: Composition type d'une instance d'évaluation d'une intervention au niveau local

Poste	Acteurs
Président:	Maire de la commune ou son représentant
Vice-Président:	Secrétaire Général de la commune ou son représentant
Rapporteur:	Chef Service Planification et Développement Local ou son représentant
Modérateur:	Chef du Bureau de de l'Evaluation des Politiques Publiques et de l'Analyse de l'Action Gouvernementale ou son représentant
Membres:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• représentants de l'unité de gestion de l'intervention;</li> <li>• représentants des structures centrales, intermédiaires et déconcentrées de l'État concernées par l'intervention;</li> <li>• représentant de la Direction Départementale de la Prospective et du Développement;</li> <li>• représentant de la Préfecture;</li> <li>• représentants des structures techniques transversales (DGPD, DGPSIP, DGFDF) du ministère en charge de la planification;</li> <li>• représentants des PTF;</li> <li>• représentants des Organisations de la Société Civile (OSC);</li> <li>• représentants des bénéficiaires;</li> <li>• personnes ressources.</li> </ul>

## Fiche n° 5: Composition type d'une instance d'évaluation d'un projet, programme ou une stratégie au niveau sectoriel

Poste	Acteurs
Président:	Directeur de Cabinet du Ministre ou son représentant
Vice-Président:	Secrétaire Général du Ministère ou son représentant
Rapporteur:	Directeur de la Programmation et de la Prospective du Ministère ou son représentant
Modérateur:	Chef du Bureau de de l'Evaluation des Politiques Publiques et de l'Analyse de l'Action Gouvernementale ou son représentant
Membres:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• représentants des structures techniques du ministère directement concernées par l'intervention;</li> <li>• représentants des structures intermédiaires ou opérationnelles du ministère directement concernées par l'évaluation;</li> <li>• représentants des structures techniques transversales (DGPD, DGPSIP, DGFDP) du ministère en charge de la planification;</li> <li>• représentants des PTF;</li> <li>• représentants des Organisations de la Société Civile (OSC);</li> <li>• représentants des structures décentralisées directement concernées par l'intervention évaluée;</li> <li>• représentants des bénéficiaires;</li> <li>• personnes ressources.</li> </ul>

## Fiche n° 6: Composition type d'une instance d'évaluation d'une politique publique ou d'une stratégie nationale

Poste	Acteurs
Président:	Directeur de Cabinet du Ministre chargé de l'évaluation ou son représentant
Vice-Président:	Secrétaire Général du Ministère en charge de l'évaluation ou son représentant
Rapporteur:	Chef du Bureau de l'Evaluation des Politiques Publiques et de l'Analyse de l'Action Gouvernementale ou son représentant

Poste	Acteurs
Membres:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• représentants des structures techniques transversales (DGPD, DGPSIP, DGF) du ministère en charge de la planification;</li> <li>• représentants des structures techniques transversales (DGAE, CSPEF, DGB, etc.) du ministère en charge de l'économie et des finances;</li> <li>• représentants des structures techniques des ministères directement concernées par la politique ou la stratégie;</li> <li>• représentants des structures intermédiaires ou opérationnelles du ministère directement concernées par l'évaluation;</li> <li>• représentants des PTF;</li> <li>• représentants des Organisations de la Société Civile (OSC);</li> <li>• représentants des structures décentralisées directement concernées par l'intervention évaluée;</li> <li>• représentants des bénéficiaires;</li> <li>• personnes ressources</li> </ul>

Par ailleurs, les structures type d'instance d'évaluation indiquées dans les fiches ci-dessus peuvent être adaptées au niveau des acteurs non étatiques en prenant soin d'impliquer le Bureau de l'Évaluation des Politiques Publiques et de l'Analyse de l'Action Gouvernementale (BEP-PAAG : modérateur), la Direction de la Programmation et de la Prospective des ministères concernés par les thématiques de l'intervention ainsi que les directions techniques desdits ministères.

Avant de préciser le rôle du BEPPAAG dans la conduite du processus évaluatif, il convient de rappeler que son action porte sur l'évaluation (i) des politiques publiques, des programmes et grands projets mis en œuvre par l'Administration publique centrale et (ii) des pratiques professionnelles, des activités de service public ou des activités d'agences de développement (Primature, 2012, p.50).

Ainsi, au niveau de toutes les instances d'évaluation des interventions publiques autres que les politiques publiques et les stratégies nationales<sup>1</sup>, l'encadrement technique relève de la compétence du BEPPAAG.

<sup>1</sup>Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté par exemple

Il doit veiller à la qualité des processus et produits qui en ressortent en rapport avec la charte d'évaluation des politiques et les exigences du présent guide.

S'agissant des politiques publiques et des stratégies nationales, leur évaluation est directement conduite par le BEPPAAG, de concert avec toutes les parties prenantes (Primature, 2012, p.53).

**Comment matérialiser la mise en place d'une instance d'évaluation?**

*La mise en place d'une instance d'évaluation doit être matérialisée par un acte administratif (arrêté communal, arrêté préfectoral, arrêté ministériel, décret, etc.*

### 3.3. Détermination de la portée de l'évaluation : questions évaluatives

Dès lors que les parties prenantes sont identifiées et l'instance d'évaluation mise en place, la démarche évaluative proprement dite débute par les questions d'évaluation. Celles-ci circonscrivent les aspects de l'intervention présentant un centre d'intérêt (Banon et al, 2009, p.61; Gertler et al, 2011, p.22).

#### Fiche n° 7: Formulation des questions évaluatives

N°	Questions de contrôle	Questions de contrôle
1	Comment peut-on garantir qu'une question évaluative débouchera sur un jugement?	Les questions évaluatives sont pertinentes lorsque leur formulation n'engendre pas une réponse de type «oui» ou «non» et qu'elles se réfèrent «aux faits vérifiables, aux processus observables et aux grandeurs mesurables» (Perret, 2001, p.22; Gaudreau, 2001b, p.24-25; DGRE, 2006, p.54). Selon la nature de l'évaluation, elles peuvent être des questions descriptives (qu'est ce...), normatives (réalisé/prévu) et de cause à effet, changement attribuable à l'intervention (IPDET, 2007, p. 238-2142). Aussi, la question doit-elle être formulée de manière simple et concise (DGRE, 2006, p.54).
2	À quelle approche peut-on avoir recours pour choisir les questions évaluatives?	L'approche devant conduire au choix des questions évaluatives doit tenir compte de la documentation de l'intervention et des entrevues avec les parties prenantes sans occulter les contraintes politiques, temporelles, techniques et matérielles. À cet effet, des séances de travail de l'instance d'évaluation peuvent être consacrées à la définition de la portée de l'évaluation.
3	Comment déterminer la portée de l'évaluation?	Les catégories de questions et les critères auxquels elles se réfèrent déterminent implicitement la portée et les types d'évaluation: l'évaluation des intentions,

N°	Questions de contrôle	Questions de contrôle
3		l'évaluation de l'effort consenti (nature de l'intervention, ressources, activités, extrants), l'évaluation de l'implantation, l'évaluation des effets et l'évaluation économique (Marceau, Otis et Simard, 1992; Brousseau et al, 2011; Ridde et Dagenais, 2012).
4	Comment peut-on garantir la prise en compte de l'équité, du genre, des droits de l'homme etc.?	Pour chacun des critères évaluatifs de la PNE 2012-2021 retenus, introduire les questions spécifiques aux groupes défavorisés, enfants, femmes, pauvres, personnes victimes de l'exclusion sociale etc. ( UNICEF, 2012, p.10).

**Que retenir des questions évaluatives ? :**

*En résumé, l'énoncé des questions d'évaluation doit s'inspirer de la littérature propre à l'évaluation, de l'économique, des sciences sociales et de gestion. Il doit aussi s'appuyer sur la documentation de l'intervention, les opinions des parties prenantes et tenir compte du stade du développement de l'intervention ainsi que de diverses contraintes.*

Le tableau n°2 ci-après présente une liste de questions d'évaluation qui peut inspirer les acteurs dans le cadre de l'élaboration d'un mandat d'évaluation.

Tableau n° 2: Liste indicative de questions évaluatives

CATEGORIES	COMPOSANTES (Critères d'évaluation)	EXEMPLE DE QUESTIONS	OBSERVATIONS
1-Questions sur les intentions	Questions sur les intentions	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quel est le problème à l'origine de l'intervention gouvernementale ?</li> <li>• Pourquoi est-ce un problème public ?</li> <li>• Est-ce que la définition politique de la raison d'être possède une contrepartie scientifique ?</li> <li>• Quelle est cette contrepartie le cas échéant ?</li> <li>• Le problème existe-t-il toujours ?</li> <li>• L'intervention a-t-elle encore une raison d'être ; est-ce qu'elle possède toujours une pertinence ? Les composantes de l'intervention sont-elles nécessaires ?</li> <li>• Le problème aurait-il été entrepris sans l'aide de l'État ?</li> <li>• Problème social ?</li> </ul>	
	2- Cibles (Pertinence)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que cherche-t-on à modifier (comportements, attitudes, etc.) par cette intervention ?</li> <li>• Quelle est la situation précise que l'on souhaite modifier directement par l'intervention ?</li> <li>• Quelle est la variable d'intervention ?</li> <li>• Quelle est la chaîne de causes à effets qui va de l'intervention à la situation à modifier ?</li> <li>• Quelle clientèle est visée par cette intervention ?</li> <li>• Les groupes défavorisés sont-ils concernés par l'intervention ?</li> <li>• A-t-on visé les bonnes clientèles cibles ?</li> <li>• Doit-on viser d'autres clientèles</li> </ul>	
	3- Objectifs (Pertinence)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quel est le résultat escompté ?</li> <li>• Quelle situation finale désire-t-on retrouver après l'intervention ?</li> <li>• Quel est l'état souhaité de la cible de l'intervention ?</li> <li>• Dans quelle mesure les objectifs de l'intervention sont-ils en adéquation avec les besoins et priorités ?</li> </ul>	

CATEGORIES	COMPOSANTES (Critères d'évaluation)	EXEMPLE DE QUESTIONS	OBSERVATIONS
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans quelle mesure les objectifs de l'intervention sont-ils en adéquation avec les besoins et priorités des groupes défavorisés ?</li> <li>• Dans quelle mesure les objectifs de l'intervention sont-ils en adéquation avec la réduction des iniquités entre les groupes les plus aisés et les groupes les plus défavorisés ?</li> </ul>	
II-Questions sur l'intervention et ses effets/Impacts		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelle est donc la nature de cette intervention ?</li> </ul>	Description de l'intervention du point de vue qualitatif.
- l'effort consenti	4-Nature de l'intervention	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles sont les ressources financières, humaines et matérielles consenties à l'atteinte des objectifs de l'intervention ?</li> <li>• Est-ce que l'intervention utilise des ressources de la manière la plus économique pour atteindre les résultats visés d'équité ?</li> </ul>	
	5-Ressources investies (Efficience)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment ces ressources sont-elles transformées par la production publique pour offrir le bien-être ou subvention que reçoit la population ?</li> <li>• Quel est le rationnel qui relie logiquement la raison d'être, la cible, les objectifs et le choix de ces moyens ? (y-a-t-il une cohérence entre les activités et le mandat de l'intervention ? pertinence des hypothèses qui sous-tendent la structure de l'intervention)</li> </ul>	Vient avant la nature de l'intervention. Décrire comment l'intervention est conçue ou la combinaison précise des moyens pour atteindre les objectifs..
	6-Activités de production (Cohérence)		

CATEGORIES	COMPOSANTES (Critères d'évaluation)	EXEMPLE DE QUESTIONS	OBSERVATIONS
	7-Implantation (Cohérence)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les principaux obstacles à l'implantation de l'intervention?</li> <li>• Qu'apprend-t-on sur les bonnes pratiques à partir des interventions déjà implantées?</li> <li>• Quels sont les atouts de l'intervention et les difficultés à éviter d'après les expériences d'autres implantations?</li> <li>• Le contexte d'implantation favorise-t-il la mise en œuvre de l'intervention planifiée? Comment?</li> <li>• Quels aspects de la conception de l'intervention faudrait-il modifier pour obtenir les résultats attendus dans ce contexte d'implantation particulier?</li> <li>• L'intervention est-elle implantée selon les prévisions?</li> <li>• Des événements internes ou externes affectent-ils l'intervention, son personnel, sa clientèle-cible et les groupes défavorisés?</li> <li>• Quelles sont les forces et les faiblesses de l'intervention?</li> <li>• Quelles sont les différences entre les divers lieux d'implantation pour ce qui est des points forts et des points faibles? Comment expliquer ces différences?</li> </ul>	
- les effets/impacts	8-Impacts (Impact)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quel est l'impact brut de l'intervention ?</li> <li>• Quelle est l'évolution naturelle de la situation cible ?</li> <li>• Quel est l'impact net de l'intervention ?</li> <li>• Quel est l'impact net de l'intervention sur les groupes les plus défavorisés ?</li> <li>• Comment les résultats affectent-ils les droits et les responsabilités des individus, les communautés et les institutions les plus défavorisés ?</li> <li>• Dans quelle mesure les résultats ont-ils contribué à réduire les iniquités entre les plus aisés et les groupes les plus défavorisés ?</li> <li>• Quels facteurs externes à l'intervention peuvent également influencer la situation cible ?</li> </ul>	

CATEGORIES	COMPOSANTES (Critères d'évaluation)	EXEMPLE DE QUESTIONS	OBSERVATIONS
	(Utilité)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe-t-il des théories qui suggèrent déjà des facteurs externes et des impacts possibles ?</li> <li>L'intervention affecte-t-il d'autres situations que la situation cible ?</li> <li>Comment se compare la situation espérée (telle que définie par les objectifs) à la situation finale ?</li> </ul>	
	9-Atteinte des objectifs (Efficacité)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comment se compare la situation cible après intervention avec la situation souhaitée ?</li> <li>Dans le cas d'une variable cible quantifiable, quel est le résultat : Cible<sub>v</sub>-Objectif ?</li> <li>Est-ce que l'intervention a obtenu des résultats satisfaisants en relation avec les résultats déclarés des objectifs axés sur l'équité ?</li> </ul>	
III- Questions d'évaluation proprement dite	10-Rendement des ressources (Efficience)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quelle est la productivité du moyen d'intervention ?</li> <li>Quel est le ratio impacts nets/effort ? le ratio avantages-coûts ?</li> <li>Les impacts et les ressources de l'intervention sont-ils distribués dans le temps ?</li> <li>Les impacts sur diverses cibles prévues et non prévues s'expriment-ils dans les unités comparables ?</li> <li>Les diverses ressources s'expriment-elles également dans des unités comparables ?</li> <li>Dispose-t-on de l'expertise pour estimer l'intérêt et le coût des différentes possibilités méthodologiques à cette étape ?</li> </ul>	Rendement absolu des ressources
	11-Solutions de rechange (Efficience)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comparé à des solutions de rechange, quel est le rang de l'intervention étudiée en termes de rendement absolu des ressources ?</li> </ul>	Rendement relatif des ressources
	12- Valeur (Efficience)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quelle est la pertinence du problème quant au rendement observé des ressources ?</li> <li>Quel est le rendement de l'intervention (en ratio avantages-coûts)</li> </ul>	

CATEGORIES	COMPOSANTES (Critères d'évaluation)	EXEMPLE DE QUESTIONS	OBSERVATIONS
	(Utilité)	<p>par rapport à d'autres destinées à régler d'autres problèmes ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quel est le rendement de l'intervention par rapport à ceux obtenus par les contribuables quand ils disposent eux-mêmes des ressources consacrées à ladite intervention ?</li> </ul>	
Autres questions	13- Gouvernance (Gouvernance)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les modes de gestion en cours dans le secteur ?</li> <li>• Les méthodes de gestion sont-elles à même de produire les effets escomptés de la politique ?</li> </ul>	Critères spécifiques retenus par la PNE 2012-2021 (p.57).
	14- Système d'information (Système d'information)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment circule l'information entre les différents centres de décision ?</li> <li>• Comment est gérée l'information sur l'intervention ?</li> <li>• Quel est le degré de transparence du système d'information mis en place ?</li> </ul>	
	15- Appropriation (Appropriation)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les parties prenantes sont-elles toutes associées à la réflexion et à l'action ?</li> <li>• Ont-elles accepté l'intervention ? Convient-elle à leurs aspirations ? Le transfert des compétences est-il à même de permettre la capitalisation et la pérennisation par les bénéficiaires eux-mêmes ?</li> </ul>	

Source: Marceau, Otis et Simard (1992), Zuniga (1994), Brousselle et al (2011), Primature (2012), UNICEF (2012).

### 3.4. Planification de la présentation et de la dissémination des résultats de l'évaluation

Il est recommandé que les mécanismes de diffusion des résultats de l'évaluation soient prévus dès l'étape de sa planification pour permettre à l'équipe d'évaluation de savoir quel rôle elle doit jouer dans ce processus. Elle revêt aussi une importance capitale pour le commanditaire et l'instance d'évaluation car elle participe de l'identification des canaux de diffusion adéquats et de définition des moyens appropriés pour assurer une large appropriation des résultats aux fins d'amélioration de la prise de décision. Cette démarche permet aussi aux évaluateurs de prendre conscience des enjeux liés à l'évaluation.

Dépendamment de l'intervention évaluée, les résultats peuvent être valorisés de plusieurs manières: des séances de travail avec les gestionnaires de l'intervention évaluée, des conférences avec les PTF, des publications dans les presses écrites voire une présentation à la représentation nationale ou auprès d'autres institutions de la République (CSE,1994, p.31-32; DGRE, 2006, p.28-29; Banon et al, 2009, p.65).

L'une des fonctions de l'instance d'évaluation est de définir très tôt la stratégie de présentation et de dissémination des résultats afin d'assurer une meilleure utilisation desdits résultats.

#### Fiche n° 8 : Acteurs ou canaux de dissémination des résultats de l'évaluation

Niveau	Catégorie d'acteurs
Politique	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gouvernement;</li><li>• cabinets des ministères concernés;</li><li>• Assemblée Nationale;</li><li>• Institutions de la République ayant une influence dans la chaîne décisionnelle.</li></ul>
Technique et administratif	<ul style="list-style-type: none"><li>• gestionnaires;</li><li>• responsables d'organismes concernés;</li><li>• directions centrales et techniques des ministères concernés;</li><li>• Partenaires Techniques et Financiers (PTF).</li></ul>
Scientifique	<ul style="list-style-type: none"><li>• universitaires;</li><li>• experts du domaine.</li></ul>
Clientèle cible et population	<ul style="list-style-type: none"><li>• utilisateurs des services de première ligne;</li><li>• groupes défavorisés;</li><li>• acteurs de la presse écrite et audio visuelle;</li></ul>

Niveau	Catégorie d'acteurs
Politique	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisations de Société Civile (ONG, leaders d'opinions etc.).</li> </ul>
Autre	<ul style="list-style-type: none"> <li>sites internet;</li> <li>réseaux sociaux;</li> <li>autres.</li> </ul>

Source: CSE (1994), DGRE (2006), Banon et al (2009).

#### **Quelques conseils pratiques pour la dissémination des résultats**

1- Communication écrite (sphère politique, média, publique...):

Courte présentation très visuelle avec des mots clés saillants (1 page). Elle comprend:

- la problématique, le contexte et résultats (ne pas évoquer la validité interne ni externe);
- des Graphiques d'illustration si possible.

2- Communication à des experts, des cadres (organisations publiques et internationales) et média spécialisés

- Présentation courte (3-4 pages) comprenant:
  - o Problématique
  - o Contexte
  - o Méthode détaillée (validité interne)
  - o Limites éventuelles et tests de robustesse
  - o Résultats
  - o Connecter résultats à la littérature (consolidation ou révolution?)
- Pas ou peu de mathématiques/statistiques
- N'inclure que les graphiques et tableaux principaux.

Source: Adapté de Clear Afrique Francophone, Atelier des formateurs en évaluation d'impact.

### **3.5. Elaboration des termes de référence d'un mandat d'évaluation**

Les Termes de Référence (TDR) d'une évaluation sont définis comme étant un document de quelques pages qui permet au commanditaire d'une évaluation de passer commande à un évaluateur et de lui expliquer ce qu'il veut et pourquoi il le veut (OCS, 2009, p.32). De ce point de vue, l'élaboration des TDR constitue une étape cruciale et primordiale d'un processus d'évaluation. Ils doivent être discutés et acceptés par l'instance d'évaluation.

La fiche n°9 suivante présente le modèle de TDR qui peut être aménagé et adapté en fonction de l'évaluation concernée. Il comprend dix (10) grandes séquences.

## Fiche n° 9: Termes de Référence d'une évaluation

N°	Rubrique	Contenu
1	Contexte et justification	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brève présentation de l'intervention.</li> <li>• Présentation claire et précise du contexte dans lequel intervient l'évaluation.</li> <li>• Présentation des raisons qui motivent l'évaluation. Souligner si l'évaluation était déjà programmée ou non dès le lancement de l'intervention;</li> <li>• mentionner le moment de l'intervention où l'évaluation intervient (mi-parcours, finale, ex post) et les raisons du choix du moment, ainsi que son commanditaire.</li> </ul>
2	Objectifs de l'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• exposer les raisons globale et spécifiques pour lesquelles l'évaluation est effectuée. À cet égard, l'objectif principal est défini de même que les objectifs spécifiques.</li> </ul> <p>NB: indiquer déjà à ce niveau si l'équipe d'évaluation aura en charge une partie ou la totalité de la dissémination des résultats</p>
3	Résultats attendus	<p>Les résultats attendus de l'évaluation sont identifiés en rapport avec les objectifs définis.</p> <p>NB: indiquer déjà à ce niveau si l'équipe d'évaluation aura en charge une partie ou la totalité de la dissémination des résultats.</p>
4	Portée de l'évaluation et questions évaluatives	<p>La portée d'une évaluation définit son étendue et son ampleur à travers les critères d'évaluation retenus et les questions évaluatives présentant un intérêt pour l'ensemble des parties prenantes.</p> <p>La portée de l'évaluation est fonction du contexte et des contraintes en présence.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Critère 1: Questions</li> <li>• Critère 2: Questions</li> <li>• .....</li> <li>• Critère n: Questions</li> </ul> <p>NB: le genre, les droits humains, l'équité, l'environnement etc. sont des considérations importantes à prendre en compte.</p>
5	Démarche méthodologique de l'évaluation	<p>1er cas: Le consultant à recruter et/ou l'équipe interne à constituer proposera la démarche méthodologique nécessaire à la conduite de la mission.</p> <p>2ème cas: Le consultant et/ou l'équipe interne devra suivre la démarche globale de conduite de la mission déclinée en x étapes. À titre illustratif, ces étapes peuvent regrouper le lancement de la mission après le recrutement, l'élaboration du référentiel d'évaluation, l'examen du référentiel d'évaluation par l'instance d'évaluation, l'élaboration des outils de collecte de données, la collecte des données, le traitement et l'analyse des données, la tenue par l'instance d'évaluation des séances d'examen d'avancement des travaux et des produits livrés, l'examen par l'instance du rapport préliminaire, la tenue de l'atelier de validation du rapport.</p>

N°	Rubrique	Contenu
		NB: indiquer déjà à ce niveau si l'équipe d'évaluation aura en charge une partie ou la totalité de la dissémination des résultats.
6	Principaux livrables de la mission	<p>Il est indispensable de donner des précisions sur la nature et la forme des livrables attendus. À cet effet, les éléments ci-dessous peuvent être utilisés dans les termes de référence.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport de démarrage : document retraçant la méthodologie d'évaluation détaillée de la mission, le (s) modèles d'évaluation, les outils d'évaluation, le plan de collecte et d'analyse des données, un chronogramme prévisionnel mis à jour.</li> <li>• Rapport d'étape: rapport qui indique le niveau d'avancement des travaux avec les produits subséquents;</li> <li>• Rapport provisoire constitué de l'intégralité du travail. Il fait l'objet d'un examen par le commanditaire et l'instance d'évaluation.</li> <li>• Rapport définitif: rapport qui prend en compte des amendements de l'instance d'évaluation élargie à d'autres acteurs et des éventuelles demandes de compléments, de modifications et de précisions du commanditaire. Ce rapport final est assorti d'un résumé exécutif.</li> </ul> <p>Il faut également mentionner dans cette partie le nombre d'exemplaires à remettre (rapport provisoire, rapport définitif, base de données) ainsi que les formats de remise de l'ensemble des produits et le canal de transmission.</p>
7	Profil du consultant (ou membres de l'équipe interne)	Cf. section 3.6 ci-dessous du présent guide.
8	Gestion du processus et arrangements institutionnels	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pilotage: une instance d'évaluation est constituée (cf. section 3.2).</li> <li>• Obligations de l'administration: l'administration a des obligations vis-à-vis des évaluateurs (consultant ou équipe interne). Elle devra leur faciliter l'accès à la documentation existante, aux structures, aux personnes et aux informations dont ils auront besoin pour réaliser au mieux toutes les prestations contenues dans leur mandat.</li> <li>• Obligation du Consultant ou de l'équipe interne d'évaluation: il est nécessaire de souligner les obligations des évaluateurs. Il doit être mentionné que les évaluateurs s'engagent à accomplir la présente mission conformément aux normes et standards d'évaluation contenus dans la charte de l'évaluation des politiques publiques dont copie leur sera remise. Les données collectées dans le cadre de la présente évaluation ne seront strictement utilisées que pour des besoins de la mission. Ces données relèvent de la propriété exclusive du commanditaire. Les rapports seront rédigés en langue française. Les évaluateurs déposeront x (nombre à préciser selon le cas) exemplaires ainsi qu'une copie numérique (mentionner les formats) de tous les produits de la mission au commanditaire.</li> </ul>

N°	Rubrique	Contenu
9	Durée de la mission et modalités de paiement	La durée totale de l'expertise est estimée en x jours calendaires. Les modalités de paiement des honoraires seront précisées dans le contrat des consultants.
10	Chronogramme indicatif de la mission	Dans les TdR, le chronogramme présente de façon indicative les étapes de la mission, les responsables et les échéances. Il revient au prestataire ou à l'équipe interne constituée d'établir un chronogramme comportant des précisions relatives à la mise en œuvre des différentes étapes de l'exercice ainsi que leurs échéances, en tenant compte de la durée de la mission et de la date de son démarrage.
11	Budget	Éléments de coûts: <ul style="list-style-type: none"> <li>• salaires et avantages de l'unité d'évaluation de l'organe responsable de l'exécution de l'intervention;</li> <li>• prise en charge des membres de l'instance d'évaluation;</li> <li>• ateliers;</li> <li>• Honoraires des consultants (équipe d'évaluation);</li> <li>• Enquête de terrain;</li> <li>• voyages;</li> <li>• communications;</li> <li>• impression et reproduction (divers documents et rapport d'évaluation);</li> <li>• fournitures et équipements;</li> <li>• autres.</li> </ul>

Source: UNICEF (2009, 2012), W.K. Kellogg Foundation (2004)

#### Qui initie le projet de TDR de l'évaluation?

*Le projet de TDR, est initié par le commanditaire sur la base des orientations données par l'instance d'évaluation sur les questions évaluatives et sur les stratégies de présentation et de dissémination des résultats. Le projet est soumis à l'appréciation de l'instance d'évaluation qui l'amende et le valide après prise en compte par le commanditaire des observations.*

*Lorsque l'intervention à évaluer est complexe, l'instance d'évaluation peut recourir aux services d'un consultant pour l'élaboration des TDR de l'évaluation. Dans ce cadre, plusieurs séances de l'instance d'évaluation ou des ateliers spécifiques peuvent être organisés.*

### 3.6. Recrutement de l'équipe d'évaluation: compétences et profils requis

Les compétences sont définies comme « le fondement, les connaissances, les aptitudes et les attitudes que les évaluateurs doivent posséder pour produire des évaluations crédibles » (adaptation de Stevahn et al, 2005).

Les évaluations requérant souvent une approche multidisciplinaire, l'équipe d'évaluation devra comprendre au moins un spécialiste national ou international en évaluation. Ce spécialiste en évaluation devra être assisté de spécialistes des domaines ou thématiques spécifiques

couverts par l'intervention. Dans le cas où la portée de l'évaluation nécessite de grandes opérations de collecte avec des techniques d'échantillonnage, de traitement et d'analyse des données approfondies, il s'avère indispensable d'y adjoindre un statisticien. Il est en de même d'un sociologue dans le cas où des aspects qualitatifs sont requis pour mieux appréhender les phénomènes sociaux en lien avec les questions évaluatives.

**Composition type et profil de l'équipe d'évaluation:**

*Selon la nature, la portée et les questions évaluatives, l'équipe d'évaluation devra être composée des experts ayant les profils ci-après:*

- un Spécialiste en évaluation (chef de mission);
- des Spécialistes dans les domaines spécifiques couverts par l'évaluation;
- un statisticien au besoin;
- un sociologue au besoin.

*Le chef de mission et les spécialistes du domaine doivent avoir:*

- au moins un diplôme universitaire de deuxième cycle;
- cinq années d'expériences dans la conduite des évaluations ou d'études similaires;
- une bonne connaissance des méthodes de recherche quantitative et qualitative afin de répondre aux finalités de la démarche évaluative.

**Responsabilité particulière du chef de mission:**

*Dans tous les cas, le chef de mission sera responsable de la réalisation des activités à toutes les étapes, depuis la conception méthodologique jusqu'à la dissémination (si inclus dans le cahier de charge) en passant par la collecte de données, la rédaction du rapport et la présentation des résultats au cours des ateliers.*

*Il devra rendre compte périodiquement à l'instance d'évaluation de l'évolution des travaux et de la mise en œuvre des orientations de cette dernière. Il se portera garant de la qualité des produits attendus.*

Tous les membres de l'équipe d'évaluation doivent avoir des compétences d'ordre général et d'ordre spécifique liées à leurs antécédents, connaissances, aptitudes et dispositions. Il apparaît nécessaire de rappeler que les membres de l'équipe doivent posséder de capacités d'analyse, de synthèse et de rédaction. Ils doivent justifier des aptitudes d'appréciation des actions de manière indépendante tout en menant un dialogue confiant avec les parties prenantes impliquées dans le processus évaluatif. L'expertise et l'expérience dans le domaine du développement, la connaissance du contexte (mondial, national, régional voire local) de l'intervention, l'aptitude à bien communiquer avec les utilisateurs et les publics visés sont des atouts recherchés chez les membres de l'équipe d'évaluation.

Par ailleurs, l'intégration des spécialistes de sexe féminin et «d'évaluateurs familiers au contexte et aux situations des groupes les plus défavo-

risés» (UNICEF, 2012, p.42) dans l'équipe d'évaluation doit être encouragée pour accroître les chances de participation de ces groupes. En effet, la présence d'un évaluateur femme encourage souvent les femmes à participer et à exprimer leurs points de vue (DFID, 2005, p.40).

## 4. Réponse à la commande de l'évaluation: référentiel d'évaluation

La réponse que l'équipe d'évaluation recrutée doit apporter à la commande de l'évaluation est de mettre à la disposition de l'instance d'évaluation, le référentiel d'évaluation. Le référentiel d'évaluation étant l'outil par excellence de la planification technique et opérationnelle de l'évaluation, cette partie se propose de donner une définition du concept avant d'y aborder ses principales composantes.

### 4.1. Référentiel d'évaluation: définition et principales composantes

Le référentiel d'évaluation est un document qui oriente l'évaluateur et toutes les parties prenantes de l'évaluation dans les choix méthodologiques en tenant compte des perspectives de l'évaluation et des contraintes politiques, administratives, financières et temporelles (SCT Canada, 2002, p.3; Gaudreau, 2001b, p.22; Marceau, Otis et Simard, 1992, p.446-447). Il décrit les éléments essentiels à la réalisation de l'évaluation (Bannon et al, 2009, p.62), garantit son caractère réalisable ainsi que la disponibilité d'importantes informations aux évaluateurs (Ridde et Dagenais, 2012, p.23). Il peut être assimilé au cahier de charges dans la mesure où il exprime «ce qu'on veut évaluer, avec qui le faire, quand, comment...» (Guéneau et Beaudoux, 1996, p.19).

En dehors des aspects méthodologique, participatif et opérationnel évoqués supra, le référentiel d'évaluation contribue à l'acquisition de connaissances sur l'objet évalué (SCT Canada, 2012, p.3); ce qui dénote de l'ampleur des défis liés à son élaboration dont la qualité participe de la crédibilité de l'équipe d'évaluation (Bannon et al (2009, p.42-43).

*Que retenir du référentiel d'évaluation? : Document dont le but est d'orienter et d'informer convenablement toutes les parties prenantes et l'équipe d'évaluateurs sur le contenu stratégique, méthodologique et opérationnel d'une démarche évaluative ainsi que sur les contraintes y afférentes.*

Une analyse croisée de plusieurs travaux de référence montre qu'il en existe quatre principales composantes que sont: la description de la

théorie du changement y compris son modèle logique, les questions d'évaluation, les indicateurs et la stratégie d'évaluation (Marceau, Otis et Simard, 1992; Gaudreau, 2001b; SCT-Canada, 2002; Bannon et al, 2009; Guéneau et Beaudoux, 1996; Hurteau, Houle et Guillemette, 2012; IN-FE-OCDE, 2010).

Les rubriques ci-après présentent de manière détaillée les différentes composantes sus énumérées.

### Fiche n° 10: Référentiel d'évaluation

N°	Questions de contrôle	Réponses
1	Qui élabore le référentiel d'évaluation?	L'équipe qui a reçu mandat de réaliser l'évaluation: équipe d'évaluation.
2	Quand élaborer le référentiel d'évaluation?	Après le recrutement de l'équipe d'évaluation.
3	Comment élaborer le référentiel d'évaluation?	L'équipe d'évaluation se base sur l'offre ayant servi à son recrutement, la documentation sur l'intervention, les orientations de l'instance d'évaluation et les entrevues avec les parties prenantes.
4	Quelles sont les principales composantes?	Par défaut, il est attendu dans un référentiel d'évaluation la théorie du changement, les questions d'évaluation, les indicateurs et la stratégie d'évaluation.

#### 4.2. Théorie du changement

La théorie du changement décrit la manière dont une intervention est censée fonctionner pour produire les résultats désirés sous des hypothèses données. Autrement dit, elle constitue l'ensemble des postulats sur lesquels se fonde l'intervention ainsi que les stratégies adoptées pour produire les changements escomptés (Chen 2005, p.16-17; Brousselle et al, 2011, p.58; Morra Imas et Rist, 2009, p.109). Engager la conception de la théorie du changement évite à toutes les parties prenantes de faire de l'intervention, une boîte noire car l'intérêt est porté sur le processus de production de ses résultats (Ridde et Dagenais, 2012).

## Fiche n° 11: Théorie du changement

N°	Questions de contrôle	Réponses
1	Comment est-elle structurée?	La théorie du changement est un descriptif clair et détaillé de la relation entre les ressources, les composantes de l'intervention, les activités, les résultats, la clientèle cible et les facteurs externes ou internes (Alain et Dessureault, 2009, p.106; Chen, 2005, p.16-17; Morra Imas et Rist, 2009, p. 109).
2	De quelle manière peut-on la visualiser?	Plusieurs modèles avec des formats différents sont utilisés pour représenter la théorie du changement. Mais le modèle logique reste le plus populaire en raison de son importance dans la pratique évaluative (UNICEF, 2012, p.46; Hurteau, Houle et Guillemette, 2012, p.179-180; McLaughlin et Jordan, 1999, p.67; Brousselle et al. 2011, p.75; Bannon et al. 2009, p.61; Ridde et Dagenais, 2012, p.89-91; SCT du Canada, 2012, p.6). Il est ainsi défini comme un diagramme explicatif de la théorie du changement à travers «les liens de cause à effet entre la raison d'être, les cibles, la clientèle, les objectifs, la nature de l'intervention, les ressources, les activités, les extrants, les résultats».
3	Quand faut-il concevoir la théorie du changement?	Idéalement, la théorie du changement est à concevoir, de concert avec l'ensemble des parties prenantes dès la planification de l'intervention, avant sa mise en œuvre. Mais, il est rare qu'une intervention dispose d'une théorie explicite dès l'étape de sa planification. C'est la raison pour laquelle l'équipe d'évaluation doit reconstituer la théorie du changement lors de l'élaboration du référentiel. Mieux, lorsqu'il existe une théorie du changement bien explicite, il est nécessaire de l'actualiser avec les parties prenantes (Morra Imas et Rist, 2009, p. 152; UNICEF, 2012, p.46). Ce qui fait de la théorie du changement et partant du modèle logique qui le représente, un outil périodique, fonction de l'évolution de l'intervention (Chen, 2005, p.34-36; ADRLSSSS, 2004, p.5).

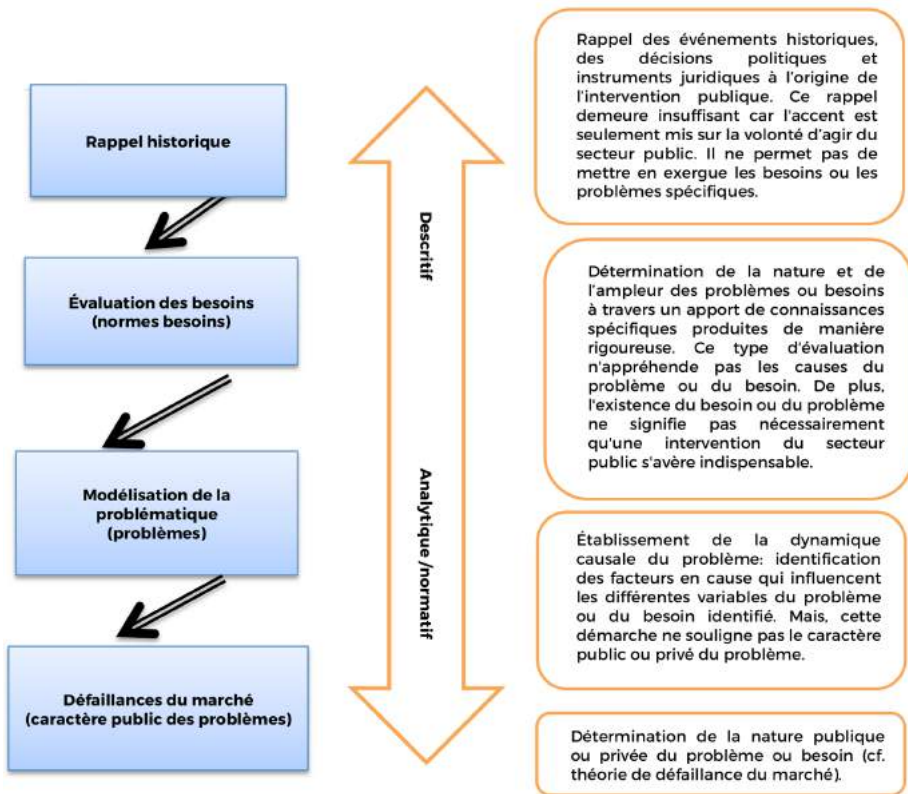
**Que retenir de la théorie du changement?** : Il s'agit de la description claire du processus par lequel une intervention devrait produire les résultats escomptés, la chaîne de causalité sous-jacente ainsi que les conditions externes qui pourraient influencer l'observation des changements. L'outil adapté pour sa visualisation est le modèle logique. Comme ce modèle n'illustre pas parfaitement le contexte de l'intervention publique (Ridde et Dagenais, 2012, p.92), un résumé narratif de ce contexte et des facteurs externes est nécessaire (SCT Canada, 2012, p.6-7). Compte tenu de l'importance que revêt le modèle logique, son élaboration exige la précision, la spécification et la concision (De Laet, 2005, p.24).

Les rubriques qui suivent sont consacrées à la description de certaines composantes essentielles de la théorie du changement et à sa représentation graphique.

## 4.2.1 Raison d'être, cibles et objectifs

La **raison d'être** est le problème à l'origine ou la raison fondamentale qui justifie l'existence ou non d'une intervention publique. Dès que le problème est identifié, il est indispensable de le qualifier selon sa nature publique ou privée (Arbour, 2012c; Marceau, Otis et Simard, 1992). La démarche de détermination et de documentation de la raison d'être peut se décliner en quatre étapes illustrées à travers la figure n°1 ci-après:

Figure n° 1: Démarche d'étude de la raison d'être d'une intervention



Source: Arbour, 2012c.

La figure ci-contre montre que plus on évolue du «rappel historique» aux «défaillances du marché», plus il y a de rigueur dans l'analyse ou l'identification de la raison d'être.

### Encadré n° 2: Quelques notions sur le problème ou le besoin et la théorie de la défaillance du marché.

**Le problème ou le besoin** est une construction sociale qui émerge des intérêts des parties prenantes (Rossi, Freeman et Lipsey, 2004). C'est un «écart inacceptable jugé par un individu ou un groupe à un moment donné entre une situation effectivement insatisfaisante et une situation idéalement satisfaisante» (Forget, 2013, p.6).

Les méthodes ou sources d'évaluation des besoins sont:

- l'analyse des besoins existants à partir, entre autres, des documentations administrative et scientifique disponibles;
- le recours aux indicateurs sociaux;
- la recherche sociale à travers des entrevues auprès des parties prenantes, la consultation de leurs opinions dans les documents scientifiques, administratifs, techniques ou d'information, le recours aux experts;
- l'évaluation des besoins par les bénéficiaires de l'intervention;
- l'évaluation qualitative des besoins à travers des focus group de discussion par exemple etc.

**La défaillance de marché** apparaît lorsque le comportement concurrentiel n'aboutit pas à une allocation optimale sociale des ressources. Les trois principales sources de défaillance de marché sont: **les biens publics**, **les externalités** et **le monopole** (Townley, 1998, p.64). Une fois le problème ou le besoin identifié par l'évaluation des besoins et que la modélisation problématique a permis d'appréhender les facteurs en cause, la présence d'une de ces trois défaillances de marché indique la nature publique dudit problème. **Les biens publics** sont des biens et services consommés conjointement et auxquels la population ne peut s'empêcher de consommer même si elle n'a pas les moyens de s'en procurer. Il s'agit des biens qui ne sont ni rivaux en matière de consommation ni exclusifs.

Il y a **externalité** lorsqu'un agent économique encourt des coûts (ou jouit de bénéfices) attribuables à l'action d'un autre agent économique et n'est pas dédommagé (ou forcé de payer) en conséquence. Elle est positive si l'agent économique (individu, entreprise ou autres) procure un bénéfice à d'autres agents sans que ceux-ci le dédommagent. Elle est négative lorsqu'un agent économique cause un dommage à d'autres acteurs sans les dédommager. Le monopole signifie l'absence de concurrence. Il s'agit d'un marché où il y a un seul offreur qui fixe son prix ou la quantité produite dans le but de maximiser son profit.

Dès lors que la raison d'être est connue et qu'une intervention publique est indispensable, il importe de clarifier les situations à modifier par ladite intervention. Ainsi, une cible est une situation que l'on cherche à modifier (dans la société, chez les individus ou les groupes d'intérêts) par une intervention publique. Dans le cas d'espèce, il s'agit des éléments du problème que l'intervention envisage de corriger. Trois types de cibles sont à distinguer: les cibles à court terme, à moyen terme et à long terme. Une cible à court terme est la situation à modifier dès que les extrants de l'intervention sont rendus disponibles. La cible à moyen terme est une situation intermédiaire qu'il faut modifier inéluctablement pour atteindre la cible à long terme; cette dernière étant la situation à changer ultimement, notamment celle identifiée à l'étape de la raison d'être.

Dans le domaine de l'évaluation, il est nécessaire de ne pas confondre la cible telle que définie dans le présent document, la valeur cible d'un indicateur et la clientèle-cible. La valeur cible de l'indicateur est le niveau à atteindre pour cet indicateur à une échéance donnée. **La clientèle-cible** (groupe cible ou population cible) est constituée de bénéficiaires d'une intervention publique. C'est à ce stade qu'il faut définir en priorité les groupes les plus défavorisés devant bénéficier de l'intervention et la nature de l'iniquité (UNICEF, 2012, p.49).

Quant à l'objectif, il indique l'ampleur du changement à apporter sur la cible (Arbour, 2012b, 2012d).

**Que retenir des intentions (raison d'être, cible et objectifs) d'une intervention ? :**

*La raison d'être est le problème à l'origine d'une intervention publique. Quatre étapes sont suggérées pour la déterminer de manière rigoureuse.*

*La cible est la situation à modifier à court, moyen ou long terme par l'intervention publique. L'objectif associé à la cible définit l'ampleur du changement attendu.*

## 4.2.2 Nature de l'intervention et ressources

La **nature d'une intervention** publique consiste à décrire les moyens retenus pour influencer les cibles identifiées, pour corriger la situation insatisfaisante. Il s'agit de la description qualitative de l'intervention à travers la présentation de son fonctionnement causal dans la manière qu'elle a de produire les effets recherchés (Arbour, 2012b, p.12-13).

Par exemple, la nature d'une intervention peut être des subventions pour des producteurs, une taxe pour corriger une externalité, une réglementation, etc.

**Quelques questions clés pour aider l'équipe d'évaluation lors de l'étude de la nature d'une intervention :**

- *Par quel mécanisme le comportement des acteurs clés pourra être modifié dans le sens souhaité ? A-t-on déjà étudié empiriquement l'effet de tels mécanismes?*
- *Quelles sont les incitations de l'intervention qui favoriseront l'adoption des comportements désirés?*
- *Quel est le rationnel qui relie logiquement la raison d'être, les cibles, les objectifs, le choix des moyens d'intervention et les effets attendus sur les situations cibles et hors cibles (désirables et indésirables)?*

**Source:** Arbour, 2012b

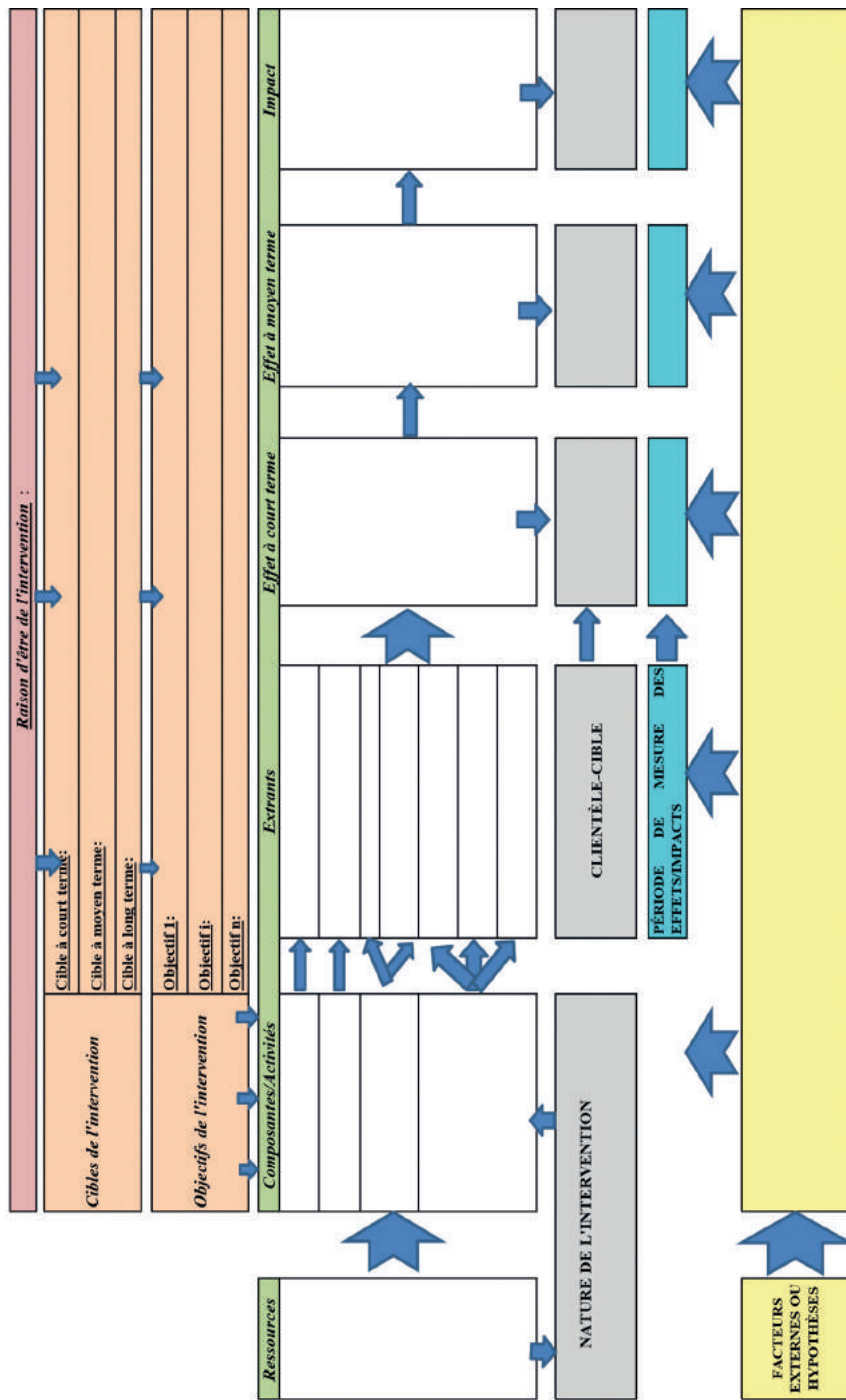
En fonction de la nature de l'intervention, les ressources ou intrants sont assimilés à tous les moyens (humains, financiers et matériels) nécessaires ou déjà consentis à sa réalisation. Il s'agit de tous les coûts notamment ceux requis directement pour rendre disponibles les extrants, les coûts administratifs et coûts supportés par la population dans le cadre de la production des extrants.

#### **4.2.3 Représentation graphique de la théorie du changement: modèle logique**

Le modèle logique, tel que défini supra est un diagramme explicatif de la théorie du changement à travers «les liens de cause à effet entre **la raison d'être, les cibles, la clientèle, les objectifs, la nature de l'intervention, les ressources, les activités, les extrants, les résultats.**

La figure n°2 ci-contre présente le format de modèle logique proposé.

Figure n° 2: Modèle logique



L'encadré n°3 suivant expose quelques informations d'un projet nécessaires à la conception d'un modèle logique.

**Encadré n° 3: Quelques informations essentielles sur le projet.**

Intitulé du projet: Projet de Construction, de Réhabilitation et d'Équipement des Bureaux et Résidences des directions départementales du ministère en charge du développement

**Sigle :** PCRÉBR

**Date de création :** janvier 1998

**Date de fin prévue :** décembre 2003

**Situation à ce jour :** projet en cours d'exécution

**Date de construction du modèle logique :** Avril 2015

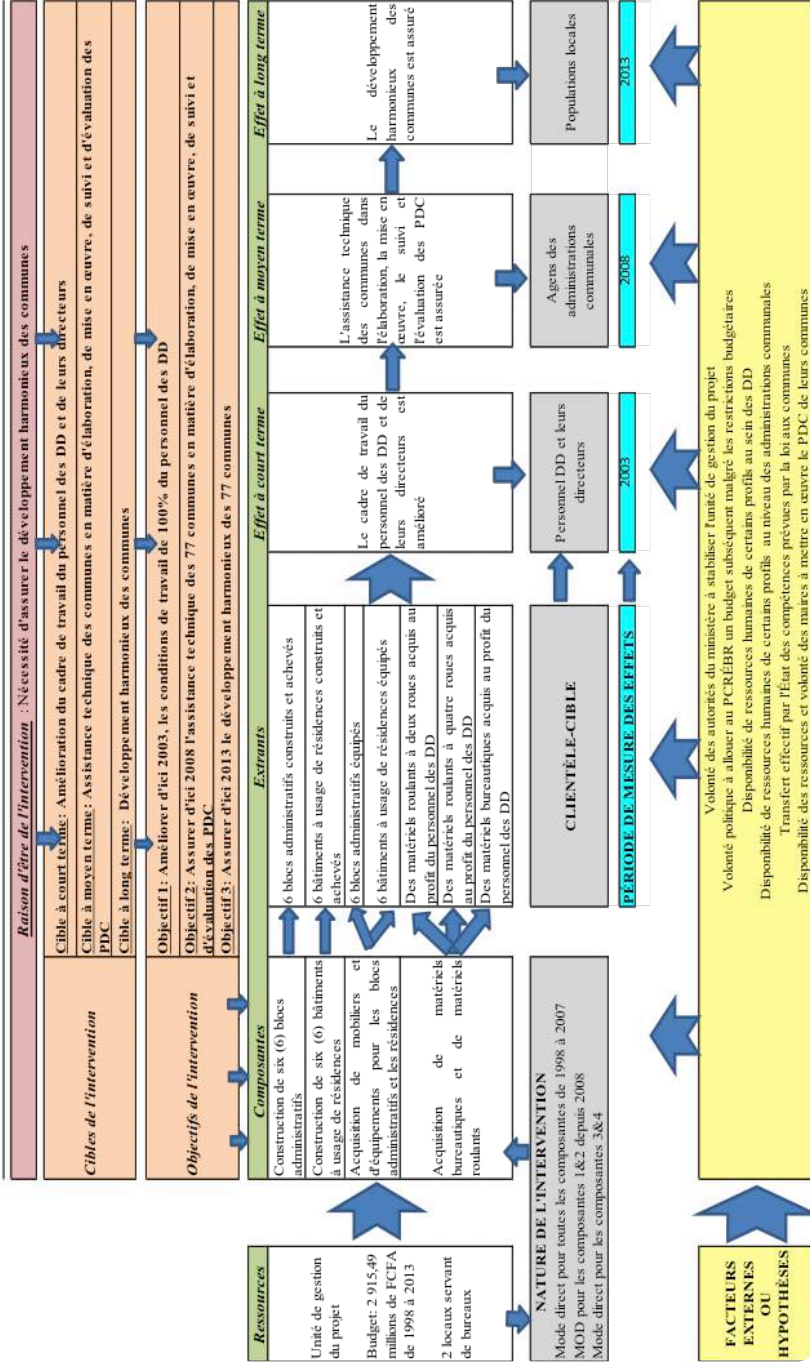
Contexte de formulation du projet

Le PCRÉBR est né pour pallier les mauvaises conditions de travail du personnel des Directions Départementales (DD) du Ministère en charge du développement et leur faible niveau de productivité. En effet, depuis la création des DD en 1978, elles sont logées dans des locaux en bail inappropriés ou dans des bâtiments administratifs vétustes, délabrés et non fonctionnels. Pour remédier à cette situation, il est envisagé au titre du projet, la construction et l'équipement de bâtiments administratifs et de résidences pour les responsables de ces directions.

**Source :** DPP, Ministère du Plan (1997)

Figure n° 3: Illustration du modèle logique d'un projet

## Modèle logique du PCREBR



Source: Bouraima (2015, p.34)

#### **Encadré n° 4: Questions d'évaluation proposées pour le PCREBR .**

Compte tenu des différentes contraintes en présence en 2015, les questions d'évaluations suggérées se présentent comme suit:

##### **Questions d'évaluation sur l'effort consenti (cohérence, efficience)**

Question 1: Dans quelle mesure la nature d'intervention permet-elle de réaliser les extrants ou quelle est la relation entre le volume d'extrants et la nature d'intervention?

Question 2: Quelle est la productivité des ressources ou comment les ressources contribuent-elles à la réalisation des extrants?

Question 3: Comment les activités de production des quatre composantes influencent-elles la réalisation des extrants?

Question 4: Dans quelle mesure les extrants livrés concourent-ils adéquatement à la réalisation des effets à court terme escomptés?

Question 5: Quels sont les principaux facteurs, reliés au contexte, favorables ou défavorables à la mise en œuvre du projet? Et quelles sont leurs influences sur le fonctionnement du projet et sur ses effets?

Question 6: Pourquoi existe-t-il d'écart entre l'intervention initiale et celle mise en œuvre? Et comment cet écart affecte-t-il les coûts ou les dépenses du projet?

Question 7: La clientèle-cible est-elle celle véritablement atteinte par le projet?

Questions d'évaluation sur les effets: (efficacité et impacts)

Question 8: Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à l'amélioration du cadre de travail des DD?

Question 9: Dans quelle mesure le projet a-t-il permis d'améliorer l'assistance technique des communes en matière d'élaboration, de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation des PDC?

Question 10: Quel est l'effet du projet sur d'autres situations autre que l'amélioration du cadre de travail des DD et l'assistance technique des communes?

Question 11: Comment se comparent les effets mesurés par rapport aux objectifs fixés?

Source : Bouraïma (2015, p.44-45).

#### **4.2.4 Théorie du changement d'une intervention publique complexe**

Une intervention complexe est un ensemble d'interventions hétérogènes, complémentaires ayant une même finalité (DGRE, 2006, p.18). C'est le cas par exemple des stratégies pays de certains PTF, de la Straté-

gie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté, des Plans de Développement Communaux (PDC), des politiques sectorielles et nationales. À la différence des projets ou programmes, elles présentent des caractéristiques ci-après (DGRE, 2006, p.18):

- plusieurs natures d'intervention (subvention, investissements directs, assistance technique etc.);
- plusieurs activités mises en œuvre dans plusieurs contextes (aires géographiques différentes, secteurs différents etc.) en direction de plusieurs clientèles cibles;
- de multiples résultats attendus pour ces différentes clientèles cibles;
- plusieurs impacts attendus au niveau plus global.

La conduite des évaluations de ces interventions complexes est de la compétence du BEPPAAG (cf. PNE 2012-2021).

La fiche n°12 ci-dessous présente les différences au niveau du modèle logique entre une intervention simple et une intervention complexe.

### Fiche n° 12: Différence entre les composantes du modèle logique d'une intervention simple et d'une intervention complexe

N°	Composantes du modèle logique concernées	Intervention simple	Intervention complexe
1	Ressources	Ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles	Ressources financières
2	Nature de l'intervention	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subvention;</li> <li>• Taxe;</li> <li>• Règlementation;</li> <li>• Vote d'une loi;</li> <li>• formation etc</li> </ul>	Combinaison de plusieurs natures d'intervention.
3	Composantes/ activités	Actions ou activités prévues	Programmes, projets, mesures etc.
4	Extrants	Extrants spécifiques	Extrants globaux
5	Clientèle-cible	Clientèle-cible spécifique en fonction des effets à court et moyen terme et des impacts.	Plusieurs clientèles-cibles pour chaque type d'effet et impact.
6	Période de mesure des effets	Dépend de l'envergure et de la durée de l'intervention	• Pour les PDC, la SCRIP et les stratégies pays dont l'horizon est entre 4 et 5 ans, envisager la mesure des effets dès la fin

N°	Composantes du modèle logique concernées	Intervention simple	Intervention complexe
			de la 2ème année ou 3ème année. • Pour les politiques sectorielles ou nationales dont l'horizon est souvent dix ans, envisager la mesure des effets dès la 5ème année.

### 4.3. Affinement des questions évaluatives

L'équipe d'évaluation reprend la liste des questions évaluatives indiquées dans les TDR de l'évaluation. En cas de nécessité, l'équipe d'évaluation peut proposer à l'appréciation de l'instance d'évaluation, des améliorations aux questions évaluatives initiales.

### 4.4. Indicateurs

La crédibilité du jugement requiert que les réponses aux questions d'évaluation se fondent sur des indicateurs appropriés, lesquels devront être définis au regard des composantes du modèle logique (Perret, 2011, p.24-25; Gertler et al, 2011, p. 27). Un indicateur est «un ensemble d'éléments d'information [...], une statistique [...] selon une préoccupation de mesure [...] sur la manifestation observable d'un phénomène» (Voyer, 2011, p.61) ou une mesure significative, relative ou non, d'appréciation de l'état d'avancement de l'intervention, des résultats obtenus, de l'utilisation des ressources ou du contexte externe» (SCT Québec, 2009, p.14; Morra Imas et Rist, 2009, p. 117; Alain et Dessureault, 2009, p.188; Gaudreau, 2001a, p.20).

Les critères de sélection des indicateurs varient selon les auteurs quoiqu'il existe une grande convergence. Le présent guide retient ceux développés par Schiavo-Campo (1999) sous le sigle «CREAM +». Il s'agit de la précision, la pertinence, la disponibilité à un coût raisonnable, l'adéquation et la fiabilité (Morra Imas et Rist, 2009, p. 117).

#### **Que retenir des indicateurs ?**

*Dans l'élaboration d'un référentiel d'évaluation, il est indispensable de définir les indicateurs en lien avec les composantes du modèle logique ainsi qu'aux facteurs externes. De plus, pour éviter que les indicateurs ne fassent l'objet d'interprétations diverses, ils doivent respecter des critères bien déterminés tels que «CREAM+».*

*Par ailleurs, l'équipe d'évaluation doit veiller autant que faire se peut à la ventilation ou la désagrégation des indicateurs par sexe, par groupe d'âge, par quintile de pauvreté... Cette ventilation permet de prendre en compte les aspects transversaux tels que le genre, l'équité, les droits humains etc.*

### Encadré n° 5: Caractéristiques CREAM+ d'un indicateur.

- **Clear (Clair)** : précis, direct et non ambigu au sujet de ce qu'il doit représenter ;
- **Relevant (Pertinent)** : il mesure quelque chose d'important pour vérifier l'atteinte de l'objectif ;
- **Economic (Économique)** : il peut être mesuré à un coût raisonnable ;
- **Adequate (Adéquat)** : il représente bien ce qu'il devrait décrire ;
- **Monitoreable (Mesurable)** : les données requises pour le calcul de l'indicateur sont produites et disponibles à temps. L'indicateur doit renvoyer à un état futur souhaité (par rapport à la situation de départ), afin qu'on puisse par la suite déterminer si cet état a été atteint ou non.
- **+** : il représente la valeur marginale, en d'autres termes combien d'information additionnelle l'indicateur pourvoit-il en comparaison avec les autres indicateurs proposés ou existants ?

Source : Morra Imas et Rist, 2009

### Fiche n° 13: Décision sur le choix d'un indicateur

N°	Indicateur	Critères						+	Décision
		Clair	Pertinent	Économique	Adéquat	Mesurable			
1	Indicateur 1	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Rejet ou identifier un proxy	
...	Indicateur i	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Bon	
n	Indicateur n	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Rejet ou identifier un nouveau	

### Encadré n° 6: Quelques indicateurs respectant les caractéristiques CREAM+ associés au modèle logique du PCREBR.

N° d'ordre		Indicateurs
Extrants attendus		
1	6 blocs administratifs construits et achevés	Nombre de blocs administratifs construits et achevés
2	6 bâtiments à usage de résidences construits et achevés	Nombre de résidences construites et achevées

3	6 blocs administratifs équipés	Nombre de blocs administratifs équipés Pourcentage de blocs administratifs construits et équipés
		Pourcentage de matériels informatiques attribués aux DD par rapport au nombre acquis
Effets à court terme		
4	Taux d'absentéisme	
5	Taux de satisfaction du personnel des DD par rapport aux conditions de travail*	
Effets à moyen terme		
6	Pourcentage de PDC conformes aux orientations nationales	
7	Taux d'utilisation par l'administration communale des outils déployés par les DD pour la mise œuvre et le suivi des PDC	
8	Taux de satisfaction des agents des communes par rapport à l'assistance technique des DD*	

\* indicateur de mesure d'un facteur contributif

Source : Bouraïma (2015).

## 4.5. Stratégie d'évaluation

Dès lors que les indicateurs permettant de répondre aux questions d'évaluation sont sélectionnés, la stratégie d'évaluation consiste à identifier pour chacun des indicateurs, le modèle d'évaluation approprié ou devis, les méthodes de collecte des données et la méthode analytique (MTPSG Canada, 1998, p.20). Elle définit les moyens par lesquels, les résultats induits par l'intervention sont mesurés et analysés. Il s'agit en effet des choix méthodologiques (Marceau, Otis et Simard, 1992; Hurteau, Houle et Guillemette, 2012).

### 4.5.1. Modèles d'évaluation ou devis

Un modèle d'évaluation ou devis est un système logique conçu pour recueillir des informations sur les résultats susceptibles d'être attribués à l'intervention (MTPSG Canada, 1998, p.37). Le devis est fonction du type d'évaluation. Ainsi, la typologie intéressante pour la suite serait celle en rapport avec les questions d'évaluation.

#### a) Modèles d'évaluation des effets/impacts d'une intervention

Pour l'évaluation des effets/impacts, le devis ou modèle de contrefactuel vise à extraire l'effet généré par l'intervention (Gertler et al, 2011; Brousselle et al, 2011; Arbour, 2012). Ce modèle est le fondement d'attribution d'un résultat à une intervention (MTPSC Canada, 1998, p.21).

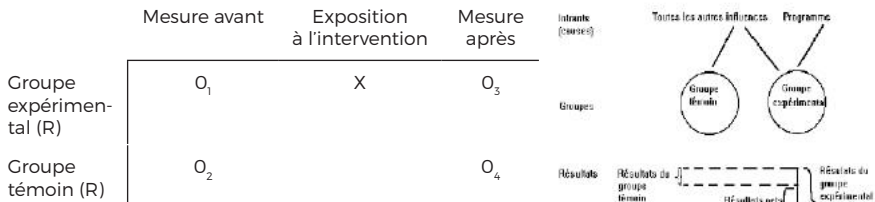
La littérature propose plusieurs modèles d'évaluation dont les plus pertinents sont:

- les modèles expérimentaux;
- les modèles quasi expérimentaux;
- les modèles implicites;
- le modèle de double différence;
- le modèle de régression par discontinuité;
- le modèle faisant recours à l'utilisation de variable instrumentale;
- le modèle de causalité ou de régression.

Chacun de ces modèles présente des avantages et des limites. À titre illustratif, plus le modèle retenu s'éloigne du modèle expérimental en utilisant un modèle quasi expérimental, un modèle implicite ou de régression, moins les résultats sont crédibles.

**Encadré n° 7: Modèles expérimentaux ou randomisation.**

L'approche la plus rigoureuse pour établir des relations causales entre une intervention et ses résultats est celle des modèles expérimentaux. S'ils sont bien appliqués, ces modèles fournissent les preuves les plus concluantes des effets d'une intervention. Il y a une répartition aléatoire entre le groupe expérimental (groupe traité) et le groupe témoin (groupe non traité). Ainsi, ces deux groupes sont équivalents c'est à dire présentent les mêmes caractéristiques **observables** et **inobservables**.



L'effet net est obtenu par la formule  $(O_3 - O_4) - (O_1 - O_2)$ . Étant donné que les deux groupes sont équivalents, O1 et O2 sont égales et l'effet net revient à  $O_3 - O_4$ .

Ces modèles sont difficiles à appliquer pour les interventions publiques pour plusieurs raisons dont l'éthique et l'équité. Certains obstacles peuvent aussi compromettre la validité interne des résultats tels que l'attrition différentielle

ou le retrait des membres des deux groupes, la diffusion du traitement entre les deux groupes ou l'effet de contamination, les changements d'instruments ainsi que la réaction à l'essai.

Source : MTPSG Canada, 1998, p.41-46

### Encadré n° 8: Modèles quasi expérimentaux ou appariement.

En absence de randomisation, il est possible d'avoir recours à un groupe témoin équivalent au groupe expérimental pour calculer l'effet de l'intervention. Ce groupe témoin est soit créé ou réflexif c'est-à-dire le groupe expérimental lui-même avant son exposition à l'intervention. Dans ce cas, le groupe expérimental et le groupe témoin sont équivalents ou semblables seulement sur des caractéristiques observables qui sont pertinentes à l'intervention. Ces caractéristiques ne sont rien d'autres que des variables qui peuvent influencer celles des résultats.

	Mesure avant	Exposition à l'intervention	Mesure après
Groupe expérimental (R)	$O_1$	X	$O_3$
Groupe témoin (R)	$O_2$		$O_4$

L'effet net est obtenu par la formule  $(O_3 - O_4) - (O_1 - O_2)$ . Étant donné que les deux groupes sont équivalents,  $O_1$  et  $O_2$  sont égales et l'effet net revient à  $O_3 - O_4$ .

Les modèles quasi expérimentaux présentent plusieurs obstacles à la validité interne en fonction du type de modèle retenu. Les premiers obstacles qui y sont communs concernent le biais de sélection dû aux caractéristiques non observables (exemple la motivation).

Source : MTPSG Canada, 1998, p.47-53

### Encadré n° 9: Modèles implicites.

Souvent utilisés mais moins rigoureux, les modèles implicites ne permettent pas de tirer des conclusions fiables. Les mesures sont prises après le programme, sans groupe témoin.

	Exposition à l'intervention	Mesure après
Groupe expérimental (R)	X	$O_1$

Il s'agit de modèles souples, polyvalents et faciles à appliquer mais produisent très peu de preuves sur les résultats de l'intervention.

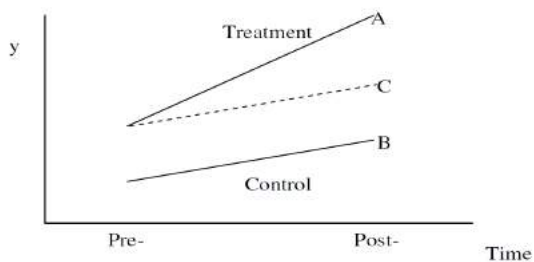
Source : MTPSG Canada, 1998, p.54-57

### Encadré n° 10: Modèle de double différence.

La méthode de la double différence estime le contrefactuel pour le changement du résultat dans le groupe de traitement en utilisant le changement du résultat dans le groupe de comparaison.

Il s'agit d'un modèle issu des expériences naturelles. Le modèle s'applique aux données de panel et un minimum de trois observations (2 «avant» l'intervention et une «après») est nécessaire entre le groupe expérimental et le groupe contrôle.

Avant l'intervention, si entre deux périodes de temps, la différence entre le groupe expérimental et le groupe contrôle est constant, l'observation après l'intervention suffit pour calculer l'effet net. Autrement dit, les tendances (pentes) sont les mêmes pour les unités traitées et non traitées. Dans ce cas, l'effet net de l'intervention telle que décrite par la figure ci-dessous est AC.



La faiblesse de ce modèle est que si les périodes sont trop longues, beaucoup d'évènements peuvent intervenir pour changer les caractéristiques des groupes.

Source : Gertler et al, 2011, p. 95-101 et Notes de Filip Palda, 2014.

### Encadré n° 11: Modèle de régression par discontinuité.

La Régression par Discontinuité (RD) est une méthode non expérimentale très fréquente en évaluation d'impact. Elle convient aux interventions pour lesquelles un indice d'éligibilité continu est établi et un seuil est clairement défini pour distinguer les bénéficiaires des non bénéficiaires.

Deux conditions doivent être réunies pour pouvoir appliquer le modèle de discontinuité de la régression :

- un indice d'éligibilité continu doit exister, à savoir un indicateur continu permettant de classer la population à l'étude, comme un indice de pauvreté,

les résultats à un examen ou l'âge;

- un seuil d'éligibilité doit être clairement défini, déterminant un niveau de l'indice au-dessus ou au-dessous duquel la population est considérée comme éligible à l'intervention.

La RD est une randomisation locale autour du seuil d'éligibilité. En effet, dans le voisinage du seuil d'éligibilité, le groupe des bénéficiaires et celui des non bénéficiaires sont semblables. Tout écart, à ce seuil, entre les résultats des participants et des non participants est alors attribué à l'effet/impact de l'intervention.

Cette méthode a l'avantage d'avoir une très forte validité interne comparable aux modèles expérimentaux. Cependant dans la pratique, elle nécessite beaucoup de données autour du seuil et sa validité externe est assez limitée.

**Source :** Gertler et al (2011, p. 81-82); Olivier Bargain (2015); OCS (2009).

#### **Encadré n° 12: Modèle de causalité.**

Ce modèle consiste à décrire l'influence marginale sur une variable dépendante d'une série de variables indépendantes au nombre desquelles figure l'intervention. Dans le modèle quasi expérimental ou expérimental, l'intervention est la plus importante; dans le modèle de causalité, il ne constitue qu'une variable indépendante parmi d'autres, toutes censées influencer sur la variable dépendante.

Il s'agit d'un modèle moins rigoureux mais il peut être particulièrement utile dans les cas où une expérience empirique suffisante a confirmé avant l'évaluation, l'existence de rapports entre les variables étudiées.

**Source :** MTPSC Canada, 1998, p.58-59

### **b) Modèles d'évaluation économique ou de l'efficacité**

L'évaluation économique ou de l'efficacité ou de rendement peut se réaliser à travers trois types de modèles : **l'analyse coût-avantage ou coût-bénéfice, l'analyse coût-efficacité et l'analyse coût-utilité**. Dans tous les cas, les interventions sont comparées en rapportant les résultats obtenus aux moyens déployés (Brousselle et al, 2011, p.68).

Dans l'analyse coût-bénéfice, tous les coûts et les bénéfices sont exprimés en unités monétaires et toutes les externalités de l'intervention sont appréhendées. La rentabilité de l'intervention (ou le bénéfice social

net) est calculée en faisant la différence entre les bénéfices actualisés et les coûts actualisés.

Au niveau des analyses coût-efficacité et coût-utilité, les coûts sont exprimés en unités monétaires et les effets/impacts en unités réelles (unités de mesure des indicateurs).

### c) Modèles d'évaluation de l'effort consenti

Pour les évaluations d'implantation, les devis de recherche utilisés sont **l'étude de cas**, **l'étude comparative** et **l'expérimentation**. L'étude comparative s'intéresse à un nombre élevé d'unités d'analyse et l'expérimentation sert à tester l'effet d'une variable sur plusieurs autres (Brousselle et al, 2011, p.264-267). Mais, le devis couramment utilisé est l'étude de cas. Elle est préconisée par Contandriopoulos et al (1990), Eisenhardt (1989), Stake (1994) et Yin (1994, 2000). Cette méthode appréhende les relations complexes entre l'intervention, les acteurs, le contexte et la variabilité de son implantation dans les milieux (Brousselle et al, 2011; Ridde et Dagenais, 2012). Il en est de même des évaluations qui portent sur l'analyse de production.

### d) Modèles d'évaluation des intentions d'une intervention

Contrairement aux évaluations précédentes pour lesquelles, il est possible de spécifier des devis, au niveau des intentions (raison d'être, cibles et objectifs), la situation est quelque peu différente.

Le guide propose de répondre aux questions évaluatives en s'inspirant de l'approche systémique. Le modèle causal synthèse pourrait être d'une grande utilité. Il permet d'établir un lien entre la modélisation de la problématique (cf. 3.1.1) et l'intervention dans une logique de cause à effet. Chaque composante ou sous-composante est une variable et la relation causale avec d'autres est matérialisée par une flèche (Arbour, 2012e, p.16-20).

Ce type de modélisation permet de faire l'analyse stratégique (analyse de la pertinence de l'intervention) et l'analyse logique (analyse du bien-fondé du modèle logique).

## 4.5.2. Méthodes de collecte de données

Les méthodes de collecte de données consistent à recenser les données de base entrant dans le calcul des indicateurs puis à identifier leurs

sources potentielles. Ces sources peuvent être primaires (observation, entrevue, sondage, groupe de discussion, etc.) ou secondaires (revue documentaire, archives, organismes).

Aussi, ces méthodes comportent-elles les outils de collecte de données tels que les questionnaires, les guides d'entrevues, etc. (MTPSG Canada, 1998, p.22; Hurteau, Houle et Guillemette, 2012, p.186; Ridde et Dagenais, 2012, p.179-180).

### **Encadré n° 13: Définition de méthodes de collecte de données.**

**La revue documentaire** fournit des informations de base utiles et une perspective historique de l'intervention. Elle comprend aussi bien la documentation écrite que les vidéos, les photos ou données électroniques. La revue documentaire n'est pas limitée aux activités de l'intervention et peut couvrir n'importe quelle information sur la stratégie ou l'approche globale étroitement liée ou non. Il s'agit des documents élaborés dans le cadre de l'intervention (ex: le document de l'intervention, un relevé d'activités, des évaluations, des comptes rendus de réunions, etc.), de documents publiés ou non (données démographiques, sanitaires, sociales, études).

**L'observation ou la mesure directe** peut porter sur les infrastructures, le matériel, les activités et les bénéficiaires. Exemple : recensement du matériel dans un centre de santé, participation à des réunions entre les acteurs, observations d'une séance d'éducation pour la santé, mesures biologiques chez un groupe de patients. La grille d'observation est le principal outil utilisé.

Les interviews sont également une importante technique de collecte des données et d'informations. Il existe diverses techniques d'interviews :

- **les interviews** structurées ou interviews strictes qui nécessitent un guide d'interviews suivant strictement et systématiquement des questions préparées à l'avance. L'avantage est que les mêmes questions sont posées à tous les enquêtés, induisant une diminution d'un risque de manipulation de question. Cependant, elles ne permettent pas d'explorer toutes les possibilités relatives aux nouvelles questions qui peuvent émerger pendant l'interview comme c'est le cas avec les interviews semi-structurées ;
- une autre option appelée Interview conversationnelle, qui suit aussi un guide, mais reste très ouverte sous forme de questions posées dans leur formulation. L'interview d'un groupe de personnes peut être faite comme un brainstorming ou des discussions de groupe parfois appelées «focus groups».

**Les focus groups** requièrent des techniques spécifiques et la sélection de groupes doit suivre des critères et procédures bien définis. Le principal outil utilisé est le guide d'entretien collectif ou de groupe. Deux personnes devraient conduire la discussion, l'une prenant des notes et l'autre animant le débat et suivant l'attitude du groupe. Les focus groups peuvent être aussi utilisés pendant la phase préparatoire de la recherche spécialement pour déterminer le contenu de l'enquête et les méthodes appropriées.

**Les enquêtes** sont souvent nécessaires pour recueillir des informations sur l'intervention ou sur les bénéficiaires. Selon les informations souhaitées, il peut s'agir d'enquête par entretien et/ou des questionnaires. Les enquêtes sont un moyen d'investigation précis mais coûteux en ressources (temps, matérielles financières et humaines, etc.).

Source : OCS, 2009, p.16-17.

#### 4.5.3. Méthodes d'analyse des données

Les méthodes d'analyse des données sont multiples et varient en fonction des questions et du modèle d'évaluation. Au titre des méthodes quantitatives, il y a l'analyse descriptive, les tests d'hypothèses paramétriques, l'analyse de la variance, l'analyse des séries chronologiques, l'analyse de la régression, l'analyse en composantes principales (Adjengue, 2014).

S'agissant des méthodes d'analyse qualitative, il est souvent cité l'analyse du contenu des documents, des entretiens ou des observations, etc. (Miles et Huberman, 2003; Piret, Nizet et Bourgeois, 1996).

Dans le cadre des évaluations des interventions, il apparaît nécessaire de valoriser les «méthodes mixtes». Elles constituent une combinaison des méthodes de collecte et d'analyse des données quantitatives et qualitatives. Elles offrent de meilleurs résultats et demeurent une bonne pratique méthodologique (Mongeau, 2008; Ridde et Dagenais, 2012, p. 125-142; Hurteau, Houle et Guillemette, 2012, p.186; Gertler et al, 2011, p. 127).

Pour les analyses quantitatives, les logiciels de traitement auxquels l'équipe d'évaluation peut avoir recours sont SPSS, Stata, SAS, R etc. Concernant les analyses qualitatives, il y a le logiciel d'encodage de type NVivo et bien d'autres.

#### Encadré n° 14: Définition de quelques méthodes d'analyse de données.

**L'analyse descriptive** consiste en un ensemble de méthodes, graphiques et caractéristiques numériques, pour synthétiser les données. Les statistiques calculées sont souvent des caractéristiques de tendance centrale (moyenne, mode, médiane etc.) et de dispersion (étendue, intervalle interquartile, variance, écart type, coefficient de variation etc.).

**Les tests d'hypothèses paramétriques** consistent à comparer les moyennes de deux populations, les proportions de deux populations et un rapport des variances de deux populations.

Lorsque certaines conditions sont réunies, ces tests permettent de mesurer l'effet et l'impact d'une intervention publique en comparant les paramètres pour le groupe expérimental et le groupe contrôle ou témoin.

**L'analyse de la variance** (ou Anova) est une méthode qui permet de comparer et de tester les moyennes de trois populations et plus. Cette comparaison de plusieurs moyennes permet d'évaluer l'effet/impact d'une variable appelée facteur sur une variable quantitative d'intérêt appelée réponse.

**L'analyse des séries chronologiques** est une méthode d'analyse des données dépendantes du temps. Il s'agit essentiellement des données d'une variable quantitative observée dans le temps.

Cette analyse a pour but de bien comprendre le phénomène étudié à travers la détermination de ses différentes composantes et la prévision des valeurs futures de la variable étudiée.

Puisqu'il s'agit d'une seule variable observée dans le temps, l'appréciation de l'effet de l'intervention consiste à examiner l'existence d'un «bris» (changement drastique) entre la période avant l'intervention et après l'intervention. Ce type d'analyse est souvent valable pour des périodes très courtes.

**L'analyse de la régression** consiste à mesurer l'effet marginal de plusieurs variables (variables indépendantes) sur une variable d'intérêt (variable dépendante). Dans ce cas l'intervention publique évaluée constitue l'une des variables indépendantes.

Source : Inspiré de Adjenge (2014 ).

#### 4.5.4. Matrice d'évaluation

La matrice est l'outil qui permet d'avoir une vue synoptique de l'ensemble de la stratégie d'évaluation à travers la synthèse qu'elle présente. La matrice d'évaluation se présente ainsi qu'il suit:

Tableau n° 3: Matrice d'évaluation

N°	Critères <sup>2</sup>	Questions évaluatives	Indicateur	Données de base	Sources	Modèle d'évaluation	Outils de collecte	Méthode d'analyse
	Pertinence							
	Efficacité							
	Efficience							
	Impact							
	Utilité							
	Cohérence							
	Gouvernance							
	Système d'information							
	Appropriation							

---

<sup>2</sup>Les critères d'évaluation retenus dans la PNE 2012-2021 (Primature, 2012, p.57) sont repris dans ce tableau.

Tableau n° 4: Illustration de la matrice d'évaluation à partir du PCREBR

N°	Critères <sup>2</sup>	Questions évaluatives <sup>3</sup>	Indicateur	Données de base	Sources	Modèle d'évaluation	Outils de collecte	Méthode d'analyse
1	Pertinence Efficacité Efficience Impact Utilité Cohérence Gouvernance Système d'information Appropriation	Question 7: La clientèle-cible est-elle celle véritablement atteinte par le projet?	Pourcentage de blocs administratifs construits et équipés; Pourcentage de matériels informatiques attribués aux DD par rapport au nombre acquis	Nombre de blocs administratifs (construits, équipés et prévus) Liste de matériels informatiques requis; Liste de matériels informatiques acquis; Liste de matériels informatiques attribués.	Rapports annuels d'exécution du projet (UGP <sup>4</sup> , DPP) PV de réception provisoire ou définitive des ouvrages PV de réception des équipements par les DD	Écart entre le niveau de l'indicateur et la valeur cible (100%)	Fiche de collecte	Analyse descriptive de l'écart entre le niveau de l'indicateur et la valeur cible
2	Effet (Effet de la nature d'intervention du PCREBR sur la production des extraits)	Question: Dans quelle mesure la nature d'intervention permet-elle de réaliser les extraits ou	Nombre de blocs administratifs construits et achevés; Nombre de résidences construites et	Nombre de blocs administratifs construits Nombre de blocs administratifs équipés prévus	Rapports annuels d'exécution du projet (UGP, DPP) Procès Verbaux (PV) de réception	Modèle de base à série temporelle	Fiche de collecte des données	En absence d'un changement drastique, avant et après la MOD <sup>5</sup> , dans l'évolution

<sup>2</sup> Les critères d'évaluation retenus dans la PNE 2012-2021 (Primature, 2012, p.57) sont repris dans ce tableau.

<sup>3</sup> Seulement quelques questions sont choisies parmi les onze questions de l'encadré n°4.

<sup>4</sup> Unité de Gestion du Projet

<sup>5</sup> Maîtrise d'ouvrage Déléguée

N°	Critères	Questions évaluatives <sup>3</sup>	Indicateur	Données de base	Sources	Modèle d'évaluation	Outils de collecte	Méthode d'analyse
		quelle est la relation entre le volume d'extraits et la nature d'intervention?	achevés; Nombre de blocs administratifs équipés; Pourcentage de blocs administratifs construits et équipés.		provisoire ou définitive des ouvrages PV de réception des équipements par les DD			des indicateurs d'extraits, l'analyse des séries chronologiques serait utile
3	Effets/ impacts	Question 8: Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à l'amélioration du cadre de travail des DD?	Taux d'absentéisme Taux de satisfaction du personnel des DD par rapport aux conditions de travail*	Nombre de jours ou d'heures d'absence au travail Nombre de jours ou d'heures théoriques du personnel des DD	Cahier de présence ou de mouvement du personnel Sondage (entrevue individuelle)	Modèle quasi expérimental dont les mesures sont prises seulement après avec groupe témoin non équivalent	Questionnaire Fiche de collecte	Tests d'hypothèses sur deux proportions
4	Effets/ impacts	Question 9: Dans quelle mesure le projet a-t-il permis d'améliorer l'assistance	Pourcentage de PDC conformes aux orientations nationales	PDC Orientations Nationales Outils utilisés au niveau des Mairies Liste des outils déployés par la DD	Services Plannification des Mairies DGPD/Primaire Services Plannification des Mairies DD	Modèle quasi expérimental dont les mesures sont prises seulement après avec groupe témoin non équivalent	Grille d'analyse Guide d'entrevue Questionnaire	Tests d'hypothèses sur deux proportions

N°	Critères	Questions évaluatives <sup>3</sup>	Indicateur	Données de base	Sources	Modèle d'évaluation	Outils de collecte	Méthode d'analyse
5	Efficacité	technique des communes en matière d'élaboration, de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation des PDC?	Taux d'utilisation par l'administration communale des outils déployés par les DD pour la mise œuvre et le suivi des PDC Taux de satisfaction des agents des communes par rapport à l'assistance technique des DD*	Perceptions des agents des administrations communales	Observations sur le terrain Entrevue Sondage (entrevue individuelle)	Modèle quasi expérimental dont les mesures sont prises seulement après avec groupe témoin non équivalent	Grille d'analyse Guide d'entrevue Questionnaire	Tests d'hypothèses sur deux proportions
		Question T1: Comment se comportent les effets mesurés par rapport aux objectifs fixés?	Idem pour questions 8 et 9	Idem pour questions 8 et 9	Idem pour questions 8 et 9	Écart entre effet mesuré et objectif (valeur cible)	Idem pour questions 8 et 9	Analyse descriptive de l'écart entre l'effet mesuré et la valeur cible

Source : Bouraima (2015).

## 5. Fiches techniques de conduite des évaluations

Cette partie se propose de mettre sous forme de fiches techniques, tout le développement abordé précédemment. Pour l'essentiel, la fiche met en relief par type d'évaluation, la définition et l'objectif de l'évaluation, le modèle d'évaluation s'il y a lieu, les méthodes de collecte et d'analyse de données ainsi que des questions évaluatives complémentaires en cas de nécessité.

Les fiches définies dans les sections suivantes sont valables aussi bien pour les interventions complexes (politique publique, PDC, SCRP etc.) que pour les interventions simples. Cependant, des défis méthodologiques sont plus prononcés au niveau des interventions complexes qu'au niveau des interventions simples.

### 5.1. Fiches techniques des évaluations ex ante

#### Fiche n° 14: Evaluation ex ante des intentions

Evaluation ex ante des intentions (analyse stratégique, analyse logique...)	
Définition/objectif: Elle apprécie avant l'intervention la pertinence et la cohérence de cette dernière.	
Modèle d'évaluation : <ul style="list-style-type: none"><li>- Modèle causal synthèse: Il permet d'établir un lien entre la modélisation de la problématique et l'intervention dans une logique de cause à effet.</li><li>- Modèle logique.</li></ul>	Questions évaluatives : Questions sur les intentions (cf. tableau n°1). NB: adaptation des questions au contexte d'avant l'intervention.
Méthodes de collecte de données : Sources primaires (entrevue, sondage, etc.) ou secondaires.	
Méthodes d'analyse de données : Analyse quantitative et qualitative	
Eléments de coûts: <ul style="list-style-type: none"><li>· salaires et avantages de l'unité d'évaluation de l'organe responsable de l'exécution de l'intervention;</li><li>· prise en charge des membre de l'instance d'évaluation;</li><li>· ateliers;</li><li>· Honoraires des consultants (équipe d'évaluation);</li></ul>	

## Evaluation ex ante des intentions (analyse stratégique, analyse logique...)

- Enquête de terrain;
- voyages;
- communications;
- impression et reproduction (divers documents et rapport d'évaluation);
- fournitures et équipements;
- autres.

Questions évaluatives : Questions sur les intentions (cf. tableau n°1).  
NB: adaptation des questions au contexte d'avant l'intervention.

## Fiche n° 15: Evaluation ex ante de l'implantation de l'intervention

### Evaluation ex ante d'implantation

Définition/objectif: l'évaluation ex ante d'implantation analyse les caractéristiques de l'intervention avant sa mise en œuvre notamment les relations logiques entre celle-ci, ses composantes, son contexte et la production des effets et impacts.

Modèle d'évaluation : étude de cas, étude comparative et expérimentation.

- Étude comparative: nombre élevé d'unités d'analyse;
- Expérimentation: test de l'effet d'une variable sur plusieurs autres;
- Étude de cas: couramment utilisée, elle appréhende les relations complexes entre l'intervention, les acteurs, le contexte et la variabilité de son implantation dans les milieux (Approche systémique).

Questions évaluatives : questions sur l'implantation (cf. tableau n°1).  
NB: adaptation des questions au contexte d'avant l'intervention.

Méthodes de collecte de données : Sources primaires (entrevue, sondage, etc.) ou secondaires.

Méthodes d'analyse de données : Analyse quantitative et qualitative

Eléments de coûts:

- salaires et avantages de l'unité d'évaluation de l'organe responsable de l'exécution de l'intervention;
- prise en charge des membres de l'instance d'évaluation;
- ateliers;
- Honoraires des consultants (équipe d'évaluation);

## Evaluation ex ante d'implantation

- Enquête de terrain;
- voyages;
- communications;
- impression et reproduction (divers documents et rapport d'évaluation);
- fournitures et équipements;
- autres.

## Fiche n° 16: Analyse coût-bénéfice

### Analyse coût-bénéfice

Définition/objectif: L'analyse coût-bénéfice est une forme d'évaluation économique d'une intervention qui calcule ex ante des coûts et des bénéfices espérés. Elle permet aussi de comparer plusieurs interventions publiques ou des options de la même intervention. Cette analyse permet d'appréhender la rentabilité économique de l'intervention et de décider si elle sera mise en œuvre ou non.

Modèle d'évaluation :

Analyse coût-bénéfice: tous les coûts et les bénéfices sont exprimés en unités monétaires.

Bénéfice social net= bénéfices actualisés - coûts actualisés.

Méthodes de collecte de données : Sources primaires (entrevue, sondage, etc.) et secondaires.

Méthodes d'analyse de données : Analyse quantitative

Éléments de coûts:

- salaires et avantages de l'unité d'évaluation de l'organe responsable de l'exécution de l'intervention;
- prise en charge des membres de l'instance d'évaluation;
- ateliers;
- Honoraires des consultants (équipe d'évaluation);
- Enquête de terrain;
- voyages;
- communications;
- impression et reproduction (divers documents et rapport d'évaluation);
- fournitures et équipements;
- autres.

Questions évaluatives : questions sur les rendements des ressources (cf. tableau n°1).

De manière spécifique:

- Quels sont les effets/impacts positifs espérés (bénéfices sociaux) de l'intervention exprimés en unités monétaires ;
- Quels sont les effets/impacts négatifs espérés (coûts sociaux) de l'intervention exprimés en unités monétaires.

## Fiche n° 17: Evaluation d'impact prospective

Évaluation d'impact prospective	
<p>Définition/objectif: Elle consiste à faire une enquête de référence pour disposer des informations sur les groupes de traitement et de comparaison avant la mise en œuvre de l'intervention. Elle vise à définir les deux groupes, vérifier leur similitude, évaluer l'efficacité du ciblage et établir si les bénéficiaires y compris les groupes les plus défavorisés visés seraient effectivement touchés.</p> <p>Ce type d'évaluation contribue à mieux affiner les objectifs de l'intervention. Ce faisant, c'est une évaluation dont l'objectif est d'avoir une meilleure estimation du contrefactuel (Gertler et al, 2011, p. 13).</p>	
<p>Modèle d'évaluation : Modèle expérimental et quasi-expérimental (mesure avant l'intervention).</p>	<p>Questions évaluatives :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelle est la différence entre le groupe de traitement et de comparaison ou de contrôle?</li> <li>• Dans quelle mesure les clientèle-cible visée serait effectivement touchée par l'intervention?</li> <li>• Dans quelle mesure les groupes les plus défavorisés prévus être touchés par l'intervention le seraient effectivement?</li> <li>• Quel est le véritable contrefactuel de l'intervention?</li> </ul>
<p>Méthodes de collecte de données : Sources primaires (entrevue, sondage, etc.) et secondaires.</p>	
<p>Méthodes d'analyse de données : Analyse quantitative.</p>	
<p>Éléments de coûts:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• salaires et avantages de l'unité d'évaluation de l'organe responsable de l'exécution de l'intervention;</li> <li>• prise en charge des membres de l'instance d'évaluation;</li> <li>• ateliers;</li> <li>• Honoraires des consultants (équipe d'évaluation);</li> <li>• Enquête de terrain;</li> <li>• voyages;</li> <li>• communications;</li> <li>• impression et reproduction (divers documents et rapport d'évaluation);</li> <li>• fournitures et équipements;</li> <li>• autres.</li> </ul>	

## Fiche n° 18: Evaluation des effets et impacts probables d'une intervention

Evaluation des effets et impacts probables d'une intervention	
<p>Définition/objectif: Elle consiste à estimer les effets et impacts probables d'une intervention sur la clientèle cible visée y compris sur les groupes les plus défavorisés concernés par ladite intervention.</p>	
<p>Modèle d'évaluation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Évaluation comportementale marginale des réformes politiques;</li> <li>- Analyse d'équilibre partiel : modèle multi-marchés, estimation de forme réduite;</li> <li>- Analyse d'équilibre général: Matrices de comptabilité sociale (MCS), Modèles</li> </ul>	<p>Questions évaluatives : Questions sur les impacts (cf. tableau 1).</p> <p>NB: adaptation des questions au contexte d'avant l'intervention.</p>

## Evaluation des effets et impacts probables d'une intervention

d'équilibre général calculable (EGC); - etc.	
Méthodes de collecte de données : Sources primaires (entrevue, sondage, etc.) et secondaires.	
Méthodes d'analyse de données : Analyse quantitative.	
Eléments de coûts:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• salaires et avantages de l'unité d'évaluation de l'organe responsable de l'exécution de l'intervention;</li> <li>• prise en charge des membres de l'instance d'évaluation;</li> <li>• ateliers;</li> <li>• Honoraires des consultants (équipe d'évaluation);</li> <li>• Enquête de terrain;</li> <li>• voyages;</li> <li>• communications;</li> <li>• impression et reproduction (divers documents et rapport d'évaluation);</li> <li>• fournitures et équipements;</li> <li>• autres.</li> </ul>	

## 5.2. Fiches techniques des évaluations formatives ou à mi-parcours

### Fiche n° 19: Evaluation d'implantation d'une intervention

Evaluation d'implantation	
Définition/objectif: l'évaluation d'implantation analyse les caractéristiques de l'intervention notamment les relations entre celle-ci, ses composantes, son contexte et la production des effets.	
Modèle d'évaluation : étude de cas, étude comparative et expérimentation. - Étude comparative: nombre élevé d'unités d'analyse; - Expérimentation: test de l'effet d'une variable sur plusieurs autres; - Étude de cas: couramment utilisée, elle appréhende les relations complexes entre l'intervention, les acteurs, le contexte et la variabilité de son implantation dans les milieux (Approche systémique).	Questions évaluatives : questions sur l'implantation (cf. tableau n°1).
Méthodes de collecte de données : Sources primaires (entrevue, sondage, etc.) ou secondaires.	
Méthodes d'analyse de données : Analyse quantitative et qualitative	

## Evaluation d'implantation

### Éléments de coûts:

- salaires et avantages de l'unité d'évaluation de l'organe responsable de l'exécution de l'intervention;
- prise en charge des membres de l'instance d'évaluation;
- ateliers;
- Honoraires des consultants (équipe d'évaluation);
- Enquête de terrain;
- voyages;
- communications;
- impression et reproduction (divers documents et rapport d'évaluation);
- fournitures et équipements;
- autres.

## Fiche n° 20: Evaluation de la production d'une intervention

### Evaluation de la production

Définition/objectif: Elle analyse les relations entre le volume et la qualité des services produits avec les ressources utilisées.

Modèle d'évaluation : Plusieurs modèles mais retenons que l'étude de cas peut permettre de répondre aux questions d'évaluation.

Méthodes de collecte de données : Sources primaires (entrevue, sondage, etc.) ou secondaires.

Méthodes d'analyse de données : Analyse quantitative et qualitative

### Éléments de coûts:

- salaires et avantages de l'unité d'évaluation de l'organe responsable de l'exécution de l'intervention;
- prise en charge des membres de l'instance d'évaluation;
- ateliers;
- Honoraires des consultants (équipe d'évaluation);
- Enquête de terrain;
- voyages;
- communications;
- impression et reproduction (divers documents et rapport d'évaluation);
- fournitures et équipements;
- autres.

Questions évaluatives : Quelques questions particulières.

- Quelle est la productivité des ressources?
- Quelle est l'accessibilité aux services (temporelle, géographique, financière, culturelle, informationnelle)?
- Quelle est l'intensité des services?
- Quelle est la qualité des services?
- Comment les caractéristiques des processus de production influencent-elles la qualité globale et la productivité?
- Comment les autres fonctions organisationnelles influencent-elles les caractéristiques des processus de production, la productivité et la qualité globale du processus de production? (Brousselle et al, 2011, p.136).

## Fiche n° 21: Evaluation des effets d'une intervention

Evaluation d'effets	
Définition/objectif: Elle consiste à mesurer les changements attribuables à court terme à une intervention non encore achevée.	
<p>Modèle d'évaluation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- modèles expérimentaux;</li> <li>- modèles quasi expérimentaux;</li> <li>- modèles implicites;</li> <li>- modèle de double différences;</li> <li>- modèle de régression par discontinuité;</li> <li>- modèle faisant recours à l'utilisation de variable instrumentale;</li> <li>- modèle de causalité ou de régression.</li> </ul>	<p>Questions évaluatives : questions sur les effets (cf. tableau n°1).</p>
Méthodes de collecte de données : Sources primaires (entrevue, sondage, etc.) ou secondaires.	
Méthodes d'analyse de données : Analyse quantitative, fonction du modèle d'évaluation choisi.	
<p>Eléments de coûts:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• salaires et avantages de l'unité d'évaluation de l'organe responsable de l'exécution de l'intervention;</li> <li>• prise en charge des membres de l'instance d'évaluation;</li> <li>• ateliers;</li> <li>• Honoraires des consultants (équipe d'évaluation);</li> <li>• Enquête de terrain;</li> <li>• voyages;</li> <li>• communications;</li> <li>• impression et reproduction (divers documents et rapport d'évaluation);</li> <li>• fournitures et équipements;</li> <li>• autres.</li> </ul>	

## Fiche n° 22: Evaluation économique

Evaluation économique	
Définition/objectif: l'évaluation économique étudie l'efficacité de l'intervention via l'analyse des relations entre les ressources utilisées et les effets obtenus.	
<p>Modèle d'évaluation : analyse coût-avantage ou coût-bénéfice, analyse coût-efficacité et analyse coût-utilité.</p> <p>Analyse coût-bénéfice: tous les coûts et les bénéfices sont exprimés en unités monétaires. Bénéfice social net= bénéfices actualisés - coûts actualisés.</p>	<p>Questions évaluatives : questions sur les rendements des ressources (cf. tableau n°1).</p>

## Evaluation économique

Au niveau des analyses coût-efficacité et coût-utilité, les coûts sont exprimés en unités monétaires et les effets en unités réelles (unités de mesure des indicateurs).

Méthodes de collecte de données : Sources primaires (entrevue, sondage, etc.) ou secondaires.

Méthodes d'analyse de données : Analyse quantitative.

Eléments de coûts:

- salaires et avantages de l'unité d'évaluation de l'organe responsable de l'exécution de l'intervention;
- prise en charge des membres de l'instance d'évaluation;
- ateliers;
- Honoraires des consultants (équipe d'évaluation);
- Enquête de terrain;
- voyages;
- communications;
- impression et reproduction (divers documents et rapport d'évaluation);
- fournitures et équipements;
- autres.

### 5.3. Fiches techniques des évaluations ex post

#### Fiche n° 23: Evaluation des effets et impacts

##### Évaluation d'effets et d'impacts

Définition/objectif: Elle consiste à mesurer les changements attribuables à moyen ou long terme à une intervention déjà achevée.

Modèle d'évaluation :

- modèles expérimentaux;
- modèles quasi expérimentaux;
- modèles implicites;
- modèle de double différence;
- modèle de régression par discontinuité;
- modèle faisant recours à l'utilisation de variable instrumentale;
- modèle de causalité ou de régression.

Questions évaluatives : questions sur les effets (cf. tableau n°1).

Méthodes de collecte de données : Sources primaires (entrevue, sondage, etc.) ou secondaires.

Méthodes d'analyse de données : Analyse quantitative, fonction du modèle d'évaluation choisi.

## Évaluation d'effets et d'impacts

### Éléments de coûts:

- salaires et avantages de l'unité d'évaluation de l'organe responsable de l'exécution de l'intervention;
- prise en charge des membres de l'instance d'évaluation;
- ateliers;
- Honoraires des consultants (équipe d'évaluation);
- Enquête de terrain;
- voyages;
- communications;
- impression et reproduction (divers documents et rapport d'évaluation);
- fournitures et équipements;
- autres.

## Fiche n° 24: Analyse coût-bénéfice d'une intervention achevée

### Analyse coût-bénéfice

Définition/objectif: L'analyse coût-bénéfice est une forme d'évaluation économique d'une intervention qui calcule ex post des coûts et des bénéfices réels. Cette analyse permet d'appréhender la rentabilité économique réelle de l'intervention et de tirer les leçons appropriées pour les interventions futures.

### Modèle d'évaluation :

Analyse coût-bénéfice: tous les coûts et les bénéfices sont exprimés en unités monétaires. Bénéfice social net= bénéfices actualisés - coûts actualisés.

Méthodes de collecte de données : Sources primaires (entrevue, sondage, etc.) et secondaires.

Méthodes d'analyse de données : Analyse quantitative.

### Éléments de coûts:

- salaires et avantages de l'unité d'évaluation de l'organe responsable de l'exécution de l'intervention;
- prise en charge des membres de l'instance d'évaluation;
- ateliers;
- Honoraires des consultants (équipe d'évaluation);
- Enquête de terrain;
- voyages;
- communications;
- impression et reproduction (divers documents et rapport d'évaluation);
- fournitures et équipements;
- autres.

Questions évaluatives : questions sur les rendements des ressources (cf. tableau n°1).

De manière spécifique:

- Quels sont les effets/impacts positifs (bénéfices sociaux) de l'intervention exprimés en unités monétaires ;
- Quels sont les effets/impacts négatifs (coûts sociaux) de l'intervention exprimés en unités monétaires.

## 6. Rapport d'évaluation: structuration type et contenu

Le rapport d'évaluation est un document à travers lequel l'équipe d'évaluation présente de façon succincte tous les aspects de l'évaluation. Au regard de son importance et des acteurs à qui il est destiné, un bon rapport d'évaluation doit être structuré autour des principaux points (UNICEF, 2009; FIDA, 2009; ACIDI, 2002) ci-après :

- un résumé exécutif;
- une introduction;
- un descriptif de l'intervention évaluée;
- une description de l'évaluation;
- les résultats de l'évaluation;
- une discussion analytique;
- les conclusions;
- les recommandations;
- les annexes.

### Fiche n° 25: Structuration d'un rapport d'évaluation

N°	Rubriques	Contenu	Liste de contrôle
1	Résumé exécutif	Aperçu des éléments essentiels de l'évaluation et synthèse des principales conclusions et recommandations (3-4 pages au maximum).	<ul style="list-style-type: none"><li>• Qu'est ce qui est évalué ?</li><li>• pourquoi l'évaluation a-t-elle été réalisée ?</li><li>• Quelles en sont les principales conclusions et recommandations ?</li><li>• À qui s'adresse le rapport ?</li><li>• Quelles sont les limites de l'évaluation ?</li></ul>
2	Introduction	<ul style="list-style-type: none"><li>• Présentation du projet d'évaluation et du contexte dans lequel l'évaluation a eu lieu;</li><li>• Description sommaire du contexte et du cadre géographique, socio-économique, politique, environnemental et historique;</li><li>• Annonce des différents chapitres que contient le rapport.</li></ul>	
3	Description de l'intervention évaluée	Description claire de l'objet évalué en mettant en exergue le contexte de sa mise en œuvre, sa logique d'intervention et sa	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quelles sont les origines de l'objet évalué ?</li><li>• Quelles sont les objectifs l'objet évalué ?</li></ul>

N°	Rubriques	Contenu	Liste de contrôle
		<p>nature d'intervention.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lorsqu'il s'agit d'une politique publique, la section doit aborder les orientations de la politique, les plans stratégiques, les projets et programmes qui ont permis son opérationnalisation;</li> <li>- Dans le cas d'un projet ou programme, se focaliser sur les composantes de la théorie du changement sans oublier la couverture de l'intervention et les principales hypothèses;</li> <li>- souligner si l'intervention est sensible au genre, à l'équité, aux droits humains, à l'environnement etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment l'objet évalué a-t-il été mis en œuvre ?</li> <li>• Quels sont les plans, les projets et les programmes qui ont permis d'opérationnaliser l'objet évalué ?</li> <li>• Quels en sont les bénéficiaires ou les cibles ?</li> <li>• Quels sont les acteurs impliqués dans la mise en œuvre de l'objet évalué ?</li> <li>• Combien a coûté la mise en œuvre de l'objet évalué?</li> </ul> <p>NB: les aspects transversaux tels que l'équité, le genre et les droits humains pris en charge par l'intervention évaluée devront être également abordés.</p>
4	Description de l'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• présentation des objectifs de l'évaluation, du champ de l'évaluation ainsi que la méthodologie utilisée pour atteindre les résultats;</li> <li>• description de(s) modèle (s) d'évaluation, des méthodes et outils de collecte des données, l'échantillonnage utilisée et les sources de données;</li> <li>• présentation de la manière dont la méthodologie intègre les préoccupations des groupes les plus défavorisés pour tenir compte du genre, de l'équité, des droits humains etc.</li> <li>• Présentation des limites de la démarche méthodologique, les problèmes rencontrés, et les approches de solution.</li> </ul> <p>NB: Inclure les détails pertinents sur la méthodologie afin de donner la possibilité à d'autres de s'en inspirer.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pourquoi réaliser l'évaluation et pour quelle finalité ?</li> <li>• comment les résultats sont obtenus ?</li> <li>• quel (s) est (sont) le (s) modèle (s) d'évaluation?</li> <li>• quelles sont les méthodes et outils de collecte de données (enquête, entretien, focus-group, etc.) ?</li> <li>• Quelles sont les caractéristiques de l'échantillon, le plan d'échantillonnage ?</li> <li>• Comment les données ont été analysées ?</li> <li>• Quelles sont les forces et les faiblesses des méthodes choisies ?</li> </ul>
5	Résultats de l'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présentation des résultats clés de l'évaluation par critère et par question évaluative ainsi que les principales conclusions révélées par les données;</li> </ul>	

N°	Rubriques	Contenu	Liste de contrôle
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présentation des réponses de manière claire, concise et basée sur des preuves et faits vérifiables;</li> <li>• Présentation des résultats clés de l'évaluation sur les groupes les plus défavorisés;</li> <li>• Justification des questions évaluatives dont les réponses n'auraient pas été apportées.</li> </ul> <p>NB: recourir à des tableaux, des exemples, des citations, des illustrations, et graphiques pour souligner les résultats importants.</p>	
6	Discussion analytique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Argumentation en termes d'explication et d'interprétation des résultats obtenus;</li> <li>• Établissement du jugement de l'équipe d'évaluation;</li> <li>• Présentation des enseignements de l'évaluation ainsi que des leçons apprises. Il s'agit d'identifier les succès qui devraient être consolidés ou étendus et les échecs ou mauvaises pratiques qu'il est nécessaire de changer. Mettre un accent sur les groupes les plus défavorisés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• y-a-t-il d'autres éléments qui expliqueraient les résultats obtenus ?</li> <li>• les résultats sont-ils généralisables ?</li> <li>• les résultats sont-ils fiables?</li> <li>• quelles sont les forces et les faiblesses de la mise en œuvre de l'intervention ?</li> <li>• les résultats sont-ils liés à d'autres facteurs exogènes ?</li> <li>• y-a-t-il des résultats inattendus?</li> </ul>
7	Conclusions	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rappel des objectifs de l'évaluation;</li> <li>• Rappel des principaux résultats de manière concise.</li> </ul> <p>NB: la conclusion ne doit contenir aucune nouvelle information et doit être en lien avec les sections précédentes du rapport.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• quelles sont les principales conclusions de l'évaluation?</li> </ul>
8	Recommandations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présentation de façon succincte les principales recommandations réalistes et applicables dans le contexte de l'intervention évaluée;</li> <li>• Déclinaison claire des recommandations avec une hiérarchisation nette des actions prioritaires et des organisations responsables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• quelles sont les recommandations concernant l'intervention ?</li> <li>• y a-t-il des prévisions et ou des hypothèses ?</li> <li>• y a-t-il des recommandations quant aux évaluations futures</li> </ul>

N°	Rubriques	Contenu	Liste de contrôle
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présentation des recommandations en faveur des groupes les plus défavorisés s'il y a lieu.</li> </ul> <p>NB: Chaque recommandation devra être accompagnée d'un renvoi à la sous-section pertinente des conclusions.</p>	
9	Annexes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• les termes de référence de l'évaluation ;</li> <li>• la liste des personnes interviewées et les sites visités ;</li> <li>• les détails sur la méthodologie y compris ses limites ;</li> <li>• les outils de collecte de données;</li> <li>• la liste des membres de l'instance d'évaluation;</li> <li>• la liste des participants à toutes les séances d'examen et de validation du rapport;</li> <li>• les données relatives aux évaluateurs et la justification de la composition de l'équipe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• y-a-t-il d'autres éléments qui expliqueraient les résultats obtenus ?</li> <li>• les résultats sont-ils généralisables ?</li> <li>• les résultats sont-ils fiables?</li> <li>• quelles sont les forces et les faiblesses de la mise en œuvre de l'intervention ?</li> <li>• les résultats sont-ils liés à d'autres facteurs exogènes ?</li> <li>• y-a-t-il des résultats inattendus?</li> </ul>

Source: UNICEF (2009), FIDA (2009), ACDI (2002); normes de l'UNEG pour l'UNICEF.

## 7. Utilisation des résultats de l'évaluation: mécanisme de circulation de l'information et calendrier

L'information est une denrée périssable et pour permettre à l'évaluation de contribuer à améliorer la prise de décision tel que recommandé par Patton (1997), il s'avère indispensable que les résultats des évaluations parviennent à temps réel au niveau du Cadre Institutionnel d'Évaluation des Politiques Publiques (CIEPP).

Ainsi, la présente partie décrit le mécanisme par lequel les résultats et recommandations devront parvenir au niveau du CIEPP. L'objectif est d'indiquer les orientations quant à l'utilisation desdits résultats dans la chaîne décisionnelle; tout ceci dans le but d'améliorer continuellement les conditions de vie des populations.

### 7.1. Rappel du cadre institutionnel d'évaluation des politiques publiques

La PNE a défini le CIEPP comme un creuset de collaboration entre toutes les organisations et le BEPPAAG, dans le but de faire de l'évaluation, un instrument sans lequel aucune intervention publique n'aurait de sens. En dehors du BEPPAAG qui est l'organe de coordination et d'exécution de l'évaluation au niveau central, le CIEPP comprend:

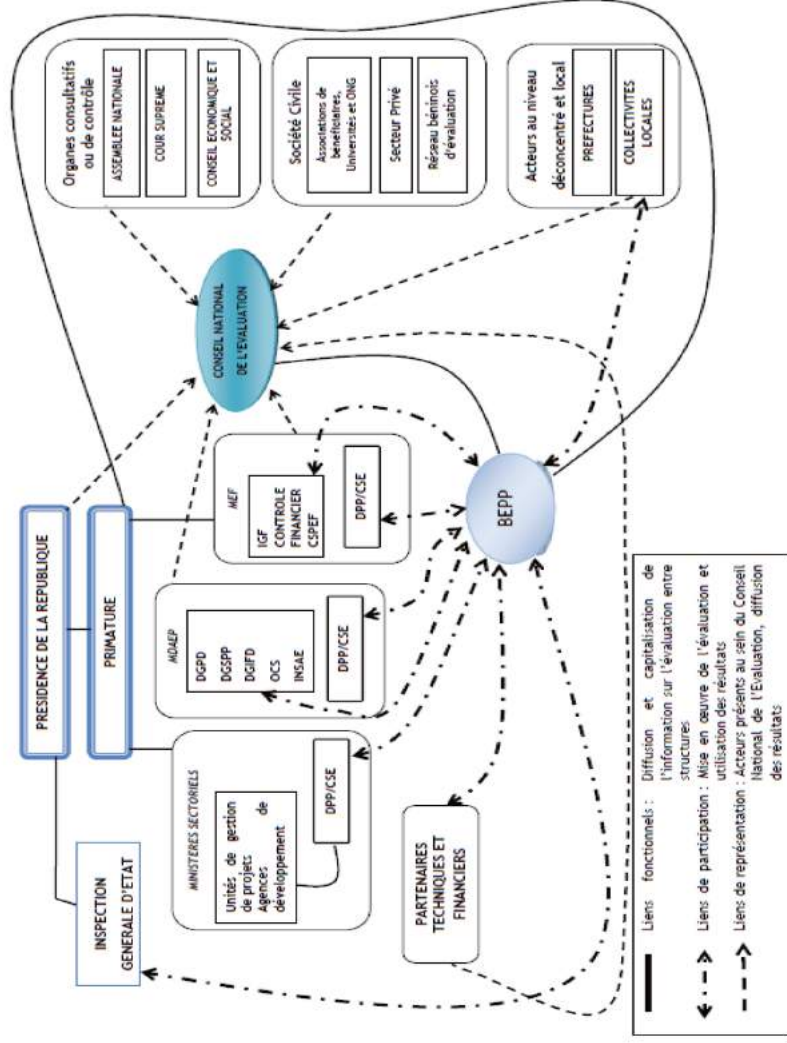
- le Conseil National d'Evaluation (CNE), organe de promotion de la pratique et du respect des normes;
- les organes consultatifs et de contrôle: Assemblée Nationale (AN), Chambre des Comptes de la Cour Suprême (CS), le Conseil Economique et Social (CES);
- les directions techniques et organismes sous tutelle relevant du ministère en charge de l'évaluation, du ministère en charge du plan et certaines structures du ministère en charge de l'économie;
- les Directions de la Programmation et de la Prospective (DPP) des ministères sectoriels;
- les structures déconcentrées et décentralisées telles que les Préfectures, les Directions Départementales de la Prospective et du Développement (DDPD) et les collectivités locales;
- les parties prenantes non étatiques telles que les Organisations de la Société Civile (OSC), le secteur privé, les institutions de recherche et les Partenaires Techniques et Financiers (PTF).

Le rôle et les relations entre les acteurs sont biens spécifiés dans le dispositif et retracés dans la figure n°4<sup>6</sup> ci-après.

---

<sup>6</sup> Des dénominations de certains ministères voire de certaines structures contenus dans la figure 4 ont changé à la suite des mutations institutionnelles. Le MDAEP est devenu le Ministère du Plan et du Développement, le BEPP est l'actuel BEPPAAG, la DGSPP est dénommée actuellement DGPSIP et la DGIFD a pour nom DGFD.

Figure n° 4: Diagramme du CIEPP



Source : Primature (2012, p.70).

## 7.2. Description du mécanisme de circulation des informations et calendrier

Le mécanisme de circulation de l'information des produits issus du processus évaluatif conduit par tout acteur doit prendre appui sur le CIEPP, seul cadre institutionnel de référence de coordination de l'évaluation au niveau national.

En effet, les flèches du dispositif institutionnel indiquent déjà le mode de circulation d'information entre les acteurs.

Les étapes du mécanisme de circulation des informations sur l'évaluation sont présentées dans la fiche n°26 ci-dessous

### Fiche n° 26: Utilisation des résultats de l'évaluation

N°	Etapes	Délai	Responsable
1	Transmission du rapport d'évaluation finalisé au CNE par le truchement du BEPPAAG	Fin février ou fin septembre de chaque année au plus tard	Commanditaire de l'évaluation
2	Méta évaluation: examen de la qualité du rapport d'évaluation	2ème semaine de mai ou 2ème semaine de novembre de chaque année au plus tard	2ème semaine de mai ou 2ème semaine de novembre de chaque année au plus tard
3	Tenue des sessions du CNE	Fin mai-début juin et fin novembre-début décembre de chaque année au plus tard	BEPPAAG
4	Transmission au commanditaire et aux acteurs (étatiques ou non) concernés de la note analytique de prise en charge effective des résultats et recommandations des rapports d'évaluation	Fin juin ou fin décembre de chaque année au plus tard Exemple: s'il y a nécessité d'actualiser une politique publique, les acteurs concernés seront, entre autres, la DGPD du MPD, le ministère concerné ou autres. NB: en cas de nécessité déterminée par le CNE, la note peut être envoyée en Conseil des Ministres et ce sont les instructions de cette instance qui seront envoyées aux acteurs pour prise en charge.	BEPPAAG

N°	Etapes	Délai	Responsable
5	Mise en œuvre des recommandations et résultats de l'évaluation	Selon les délais fixés dans la note analytique ou dans le relevé du Conseil des Ministres.	Acteurs concernés
6	Suivi de la mise en œuvre des recommandations et des résultats: Rapport de suivi de la mise en œuvre des résultats et recommandations des rapports d'évaluations	Fin avril de chaque année au plus tard	BEPPAAG
7	Transmission au MPD et à la CSPEF du MEF ou à d'autres structures compétentes du rapport de suivi de la mise en œuvre des résultats et recommandations des rapports d'évaluations	Fin avril au plus tard	BEPPAAG
8	Exploitation par le MPD et la CSPEF du MEF des informations du rapport précédent dans l'élaboration du rapport de suivi du PAG et du rapport d'avancement de « la SCRP »	Mai de chaque année au plus tard	CSPEF et BEPPAAG
9	Revue annuelle de la « SCRP » Gouvernement-PTF-OSC	Juin de chaque année	CSPEF
10	Transmission du rapport de suivi du PAG, de l'aide-mémoire ou des conclusions de la revue annuelle de la « SCRP » en Conseil des Ministres		MPD CSPEF/MEF

Source: Auteur.

La fiche n°26 ci-dessus indique que tous les acteurs étatiques et non étatiques devront transmettre au CNE à travers son secrétariat exécutif qu'est le BEPPAAG, les rapports d'évaluation finalisés. Il s'agit des évaluations des projets, des programmes ou de certaines interventions spécifiques. Lesdits rapports devront être envoyés au BEPPAAG avec une note de présentation dont le canevas est indiqué dans la section 3.6

(cf. canevas de présentation des résultats aux experts ou cadres). Ces rapports d'évaluation seront examinés<sup>7</sup> par le BEPPAAG qui produira une note sur leur qualité à soumettre au CNE. Il en sera de même des évaluations de politiques publiques ou de stratégies conduites directement par le BEPPAAG. Il sera responsabilisé de tenir le CNE informé des travaux, de la qualité de l'évaluation et des propositions d'utilisation des résultats dans l'amélioration de la prise de décision.

Une fois que le rapport d'évaluation ainsi que les conclusions et recommandations sont acceptés par le CNE avec les diligences à effectuer, il revient au BEPPAAG de produire une **note analytique pour leur prise en charge effective par les acteurs concernés (étatiques ou non)**. Cette prise en charge peut prendre plusieurs formes.

À titre illustratif, elle peut induire des actions budgétisées à introduire dans les outils d'opérationnalisation des Documents de Programmation Pluriannuelle des Dépenses (DPPD) des ministères. Elle peut également déboucher sur la nécessité d'améliorer la formulation de politiques, stratégies sectorielles, locales ou nationales. Elle pourrait aussi engendrer l'arrêt de certaines interventions, projets ou programmes ou la formulation de nouvelles interventions.

Sur avis du CNE et en fonction de l'envergure de l'évaluation, la note analytique de prise en charge des résultats ou recommandations par les acteurs peut faire l'objet d'une communication en Conseil des Ministres dont les décisions parviendront aux acteurs sous forme d'instructions. Le BEPPAAG fera de façon périodique le suivi de la mise en œuvre des décisions du CNE ou du Conseil des Ministres. Le produit issu de cet exercice sera **le rapport annuel de suivi de la mise en œuvre des résultats et recommandations des rapports d'évaluation**.

Dans le but de s'assurer que le mécanisme ci-dessus décrit s'insère dans des dispositifs déjà en place notamment l'élaboration des rapports de suivi du Programme d'Action du Gouvernement (PAG), des rapports d'avancement de la nouvelle génération de la «Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté (SCRP)», l'élaboration et/ou l'actualisation des politiques/stratégies sectorielles, la revue annuelle de la

---

<sup>7</sup> Il s'agit de la méta évaluation

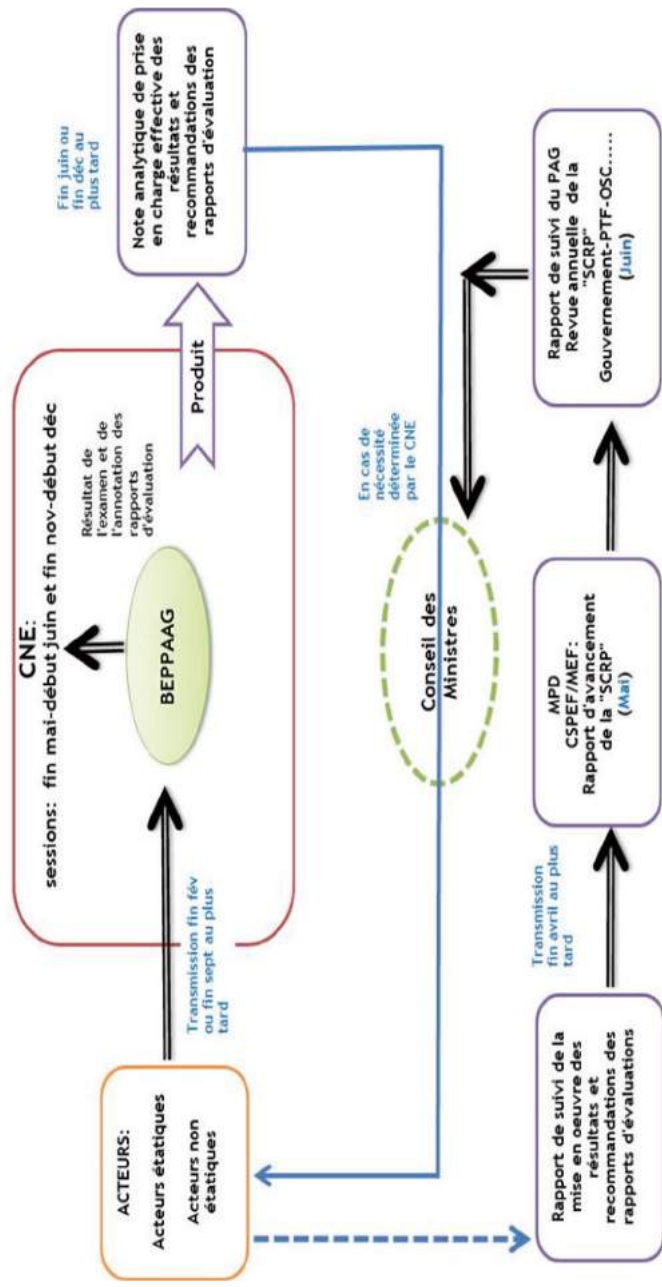
nouvelle génération de la SCRP, il est primordial de faire parvenir les informations à temps au BEPPAAG.

Pour ce faire, tenant compte des périodes prévisionnelles de tenue des sessions ordinaires (**fin mai-début juin et fin novembre-début décembre**) du CNE et leur régularité depuis 2014 et, eu égard à la masse critique de travail technique à effectuer sur les rapports d'évaluation, les acteurs devront faire parvenir lesdits rapports au BEPPAAG au plus tard **fin février** ou **fin septembre** de chaque année. À l'issue de la tenue de chaque session, le BEPPAAG devra rendre disponible deux fois dans l'année (**au plus tard fin juin et fin décembre**), la note analytique de prise en charge par les acteurs des résultats et recommandations des évaluations.

Des informations issues du suivi de la mise en œuvre des résultats et conclusions des évaluations, le BEPPAAG devra élaborer chaque année au plus tard **fin avril**, le rapport de suivi de la mise en œuvre des résultats et recommandations des rapports d'évaluation. Ce rapport devra servir d'input à l'élaboration des rapports de suivi du PAG, du rapport d'avancement de la nouvelle génération de la SCRP, de tous autres documents de planification ou de suivi et aux Institutions de la République.

La figure n°5 ci-après résume le mécanisme décrit supra avec les calendriers à respecter.

Figure n° 5: Schéma du mécanisme de circulation des informations



#### **Que retenir du mécanisme de circulation de l'information**

- 1- Envoi au CNE à travers le BEPPAAG fin février ou fin septembre au plus tard par les acteurs du CIEPP des rapports des évaluations;
  - 2- Accompagnement des rapports d'évaluation par une note (cf. canevas);
  - 3- Examen de la qualité du rapport par le BEPPAAG et annotation à soumettre au CNE;
  - 4- Élaboration par le BEPPAAG d'une note analytique de prise en charge des conclusions et recommandations de l'évaluation. Cette note est destinée aux acteurs concernés;
- NB: Cette note peut faire l'objet de communication en Conseil des Ministres en cas de nécessité
- 5- Suivi de la mise en œuvre des décisions du CNE ou du Conseil des Ministres;
  - 6- Élaboration d'un rapport annuel de suivi de l'utilisation des résultats ;
  - 7- Utilisation dudit rapport pour améliorer le caractère analytique du rapport de suivi du PAC, du rapport d'avancement de la « SCRP » et d'autres documents de planification et de suivi.

## **8. Considérations éthiques**

L'éthique est un mode d'autorégulation des comportements qui rime avec les valeurs d'autonomie, de responsabilité et de transparence (Boisvert et al, 2003, p.7-29).

Son utilité dans la Gestion Axée sur les Résultats en général et l'évaluation en particulier n'est plus à démontrer en raison des décisions qui caractérisent le processus évaluatif et la crédibilité du jugement qui doit en ressortir.

À défaut de disposer d'un code d'éthique spécifique à l'exercice de la profession d'évaluation au Bénin, tous les acteurs évoluant dans le domaine doivent se soumettre à la charte d'évaluation des politiques (cf. annexe PNE 2012-2021) et au code d'éthique général des Partenaires Techniques et Financiers (PTF)<sup>8</sup>. Cette charte, à travers ces vingt-trois (23) articles, fournit des directives et normes d'encadrement des travaux de l'évaluateur.

En sus de cette charte, il est fait obligation à tous les acteurs impliqués dans le processus de soumettre leur démarche méthodologique de collecte de données ainsi que tous les outils y afférents à l'approbation du Conseil National de la Statistique (CNS) lorsque l'évaluation requiert une grande opération de collecte de données primaires. En effet, le CNS est l'organe national habilité à donner le visa statistique à toute opération requérant la collecte de données auprès de tiers.

---

<sup>8</sup> Dans le cas où l'évaluation est financée par un PTF.

De même, il est rappelé que tout le processus évaluatif doit respecter les dispositions de la loi n°2009-09 du 27 avril 2009 portant protection des données personnelles en République du Bénin.

En dehors de la charte, il apparaît nécessaire que l'instance d'évaluation et les évaluateurs en particulier se réfèrent à certains principes directeurs de propriété<sup>9</sup> qui assurent la conduite légale des évaluations avec éthique et attention particulière pour le bien-être de ceux qui sont impliqués et de ceux qui sont touchés par les résultats (cf. encadré n°15 ci-après).

#### **Encadré n° 15: Principes directeurs de propriété.**

- **l'orientation du service** : l'évaluation doit répondre efficacement aux besoins des parties prenantes ciblées ;
- **l'accord formel** : les obligations des parties prenantes à l'évaluation (Que faut-il faire ? Comment ? Par qui ? et Quand ?) doivent être convenues à travers des dialogues et des écrits pour qu'elles aient une compréhension commune de toutes les clauses de la convention ;
- **le droit des parties prenantes et les rapports humains** : l'évaluation doit respecter la dignité humaine et les droits de l'Homme ;
- **l'évaluation complète et satisfaisante** : l'évaluation doit être complète et satisfaisante dans l'examen et l'enregistrement des forces et des faiblesses de l'intervention évaluée de telle sorte que les forces puissent être reconstituées et tous les problèmes abordés ;
- **la diffusion des conclusions** : les parties prenantes à une évaluation doivent être informées des résultats de l'évaluation, y compris ses limites, en garantissant la confidentialité afin de ne pas exposer les agents d'exécution et les évaluateurs aux intimidations ;
- **les conflits d'intérêts** : ils doivent être réglés de façon objective pour ne pas compromettre le processus évaluatif et les résultats de l'évaluation ;
- **les responsabilités fiscales** : les honoraires et dépenses relatifs à l'évaluation doivent respecter les procédures et lois en vigueur.

**Source** : American Evaluation Association, tiré de OCS (2009, p.17-18).

---

<sup>9</sup>American Evaluation Association

## 9. Critères d'appréciation de la qualité des évaluations

Toute évaluation est basée sur des critères qui sont des attributs de l'objet d'évaluation sur lesquels reposera le jugement (Mathison, 2004). Dans la même veine, les critères d'appréciation de la qualité d'une évaluation constituent des attributs du rapport d'évaluation sur lesquels se basera le jugement dudit rapport.

La relation étroite entre l'évaluation proprement dite et le rapport qui en ressort fait que les critères d'appréciation de la qualité de l'évaluation prennent en compte les critères même de l'évaluation.

Ainsi, les critères d'appréciation de la qualité de l'évaluation peuvent être regroupés en trois catégories: l'utilisation, la méthodologie et le jugement de valeur (Alkin, 2004).

### 9.1. L'utilisation

La dimension instrumentale de l'évaluation (cf. point 2.1) dans la sphère publique exige que les résultats issus d'un processus évaluatif participent de l'amélioration de la prise de décision. Mais l'utilisation de ces résultats n'est possible que si certains critères de qualité sont respectés. Il s'agit de:

- **la clarté dans la présentation du rapport de l'évaluation** : « Le rapport final d'évaluation doit présenter une articulation logique et exposer, sur la base des faits, des constatations, des conclusions, des enseignements et des recommandations.

Il doit être exempt de toute information qui ne cadre pas avec l'analyse d'ensemble. Il doit veiller à ne présenter que des données accessibles et compréhensibles. » (Règle 3.16)<sup>10</sup>. Le rapport doit substantiellement comporter les éléments indiqués dans la partie fiche n°25 ci-dessus.

- **la description du niveau de participation des parties prenantes** : le rapport de l'évaluation doit décrire et justifier le niveau de participation des parties prenantes. S'il est vrai que les évaluations n'ont pas toutes le même degré de participation, il n'en demeure pas moins de ne pas y attacher une importance capitale.

---

<sup>10</sup> Règles d'évaluation applicables au sein du système des Nations Unies, 2005

Une participation accrue des parties prenantes accroît les chances d'appropriation et d'utilisation des conclusions, des recommandations et des enseignements.

- **L'applicabilité des recommandations de l'évaluation** : dès lors que les questions évaluatives prennent en considération des attentes des parties prenantes et que le jugement ressorti du processus évaluatif est crédible, les recommandations formulées doivent être claires, pertinentes, réalistes et assorties d'actions à entreprendre par chacune des parties prenantes (OCDE, 2010).

## 9.2. La méthodologie

La crédibilité du jugement établi à l'issue d'un processus évaluatif dépend aussi de la rigueur scientifique et méthodologique ayant caractérisé sa planification et sa mise en œuvre. Trois types de critères peuvent permettre d'apprécier la démarche méthodologique. Il s'agit de la cohérence des paramètres de choix stratégiques, le choix des méthodes appropriées d'évaluation et la modélisation du processus d'évaluation (Hurteau, 1991; Fournier 1995).

- **la cohérence des paramètres de choix stratégiques** : les choix stratégiques précèdent les choix méthodologiques. Ils portent sur le caractère tactique de la démarche évaluative en indiquant la portée de l'évaluation en fonction des contraintes administratives, matérielles, temporelles et politiques en présence.

Les paramètres de choix pouvant faire l'objet d'analyse sont :

- le problème;
- l'objet;
- les questions évaluatives et les critères d'évaluation.

Ainsi, l'appréciation de la qualité de l'évaluation doit s'appuyer sur la cohérence de ces paramètres. Les questions évaluatives devront être en harmonie avec le problème et les critères d'évaluation.

- **les choix des méthodes appropriées d'évaluation** : il est aussi question d'analyser si les choix méthodologiques sont en cohérence avec les choix stratégiques. En d'autres termes, la démarche méthodologique retenue est-elle optimale face aux différentes contraintes inhérentes à l'évaluation? Les méthodes concernent :

- les modèles d'évaluation;
- les méthodes de collecte et d'analyse des données (y compris

- le niveau de précision attendu de méthodes quantitatives, les échelles de valeur ou le code utilisé pour l'analyse qualitative);
- les instruments de mesure;
- la description de l'échantillon (domaine et population représentés, justification du choix, mécanisme de sélection, nombre de sujets retenus sur l'ensemble des sujets potentiels, limites de l'échantillon);
- les sources des données.
- **la modélisation du processus d'évaluation** : la modélisation du processus d'évaluation est l'enchaînement logique entre les différentes composantes de la démarche d'évaluation. Dans l'appréciation de la qualité de l'évaluation, cet enchaînement doit être analysé afin d'établir la cohérence entre l'interprétation des résultats, la démarche méthodologique, les questions d'évaluation et la raison d'être de l'intervention. Cette modélisation prendra la forme d'un schéma combinant les composantes suivantes :
  - la description de l'intervention (composantes de l'intervention, de ses composantes, ses fondements théoriques ainsi que son contexte) ;
  - l'établissement de la problématique à l'origine de l'évaluation;
  - l'opérationnalisation de l'évaluation;
  - les critères de l'évaluation.

### 9.3. Le jugement de valeur

Dans cette rubrique, l'accent est mis sur la qualité du jugement de valeur produit.

Les critères retenus dans ce cas s'inscrivent dans ceux indiqués dans la PNE 2012-2021 et dans les documents des institutions telles que le FIDA, la Banque Mondiale, l'UNICEF et l'OCDE.

Ils sont présentés ainsi qu'il suit:

- **pertinence** : une intervention se justifie très généralement par l'identification d'un « problème de société » auquel les pouvoirs publics se sentent tenus de faire face. L'intervention sera dite pertinente si ses objectifs explicites sont adaptés à la nature du (des) problème(s) qu'elle est censée résoudre ou prendre en charge.

- **efficacité** : concerne le rapport entre le résultat obtenu et l'objectif à atteindre. Ce critère suppose qu'un objectif ait été préalablement défini et que le résultat obtenu ait été mesuré (ou du moins estimé).
- **efficience** : mesure un résultat au regard des ressources déployées. Elle permet de répondre à des questions telles que : « est-ce que les résultats sont suffisants au regard des ressources humaines, informationnelles, matérielles et financières consenties ? »
- **effets/ impacts** : quelles sont les conséquences à court, moyen et long terme de l'intervention ? Ces conséquences sont-elles bénéfiques ?
- **cohérence** : les différents objectifs sont-ils cohérents entre eux ? Les moyens juridiques, informationnels, humains, financiers et matériels mis en place (dans la conception et la mise en œuvre) sont-ils adaptés à ces objectifs ?
- **durabilité (pérennité ou viabilité)** : vise à savoir si les effets/impacts de l'intervention perdureront dans le temps. C'est l'analyse des chances que les effets ou impacts positifs de l'intervention se poursuivent lorsqu'elle aura pris fin.
- **faisabilité** : indique si les objectifs de l'intervention peuvent être réellement atteints en tenant compte du contexte et des moyens.
- **effectivité** : concerne la mise en œuvre des différentes mesures ou actions de l'intervention : Qu'est-ce qui a été réalisé ou non ? Qu'est-ce qui a été financé ou pas ? Par Qui ? Dans quel domaine ?, etc.
- **Système d'information** : comment circule l'information entre les différents centres de décision ? Comment est gérée l'information de l'intervention ? Quel est le degré de transparence du système d'information mis en place ?
- **Gouvernance** : quels sont les modes de gestion en cours dans les secteurs couverts par l'intervention ? Les méthodes de gestion sont-elles à même de produire les effets escomptés de l'intervention ?

En dehors des critères mentionnés supra, il existe d'autres critères transversaux auxquels une attention particulière doit être accordée en fonction des choix stratégiques de l'évaluation. Il s'agit du genre, des droits humains, de l'environnement, de l'équité, du développement durable etc.

L'application de ces critères dépend des questions de l'évaluation retenues

**Encadré n° 16: Grille d'évaluation de la qualité d'une évaluation et méthodologie de notation.**

Catégorie de critères /critères		Note	Commentaires	Recommandations
1	Utilisation			
1.1	Clarté dans la présentation du rapport de l'évaluation			
1.2	Description du niveau de participation des parties prenantes			
1.3	Applicabilité des recommandations de l'évaluation			
2	Méthodologie			
2.1	cohérence des paramètres de choix stratégiques			
2.2	choix des méthodes appropriées d'évaluation			
2.3	modélisation du processus d'évaluation			
3	Jugement de valeur			
3.1	Pertinence			
3.2	Efficacité			
3.3	Efficience			
3.4	Effets /Impacts			
3.5	Cohérence			
3.6	Durabilité			
3.7	Faisabilité			
3.8	Effectivité			
3.9	Système d'information			
3.10	Gouvernance			
3.11	Autres (genre, droits humains, environnement, équité, développement durable etc.)			
	Score total			

4= «Excellent», 3=»Bon», 2=»Acceptable» et 1=»Inacceptable» (valable les critères).

### **Critère de notation retenu**

La notation suggérée est à deux niveaux. La note de la catégorie de critère (Utilisation, méthodologie et jugement de valeur) est la **moyenne des notes des critères**.

S'agissant du score total, il est obtenu par la formule ci-après: [(somme note catégorie critère) x 100/12]. L'échelle d'appréciation du score total se présente comme suit:

- [00-50[: Inacceptable;
- [50-75[: Acceptable;
- [75-90[: Bon;
- [90-100[: Excellent.

**NB:** L'équipe chargée de la méta évaluation devra être constituée d'un pool d'experts ayant un esprit critique et un regard indépendant.



## CONCLUSION

---

Le guide méthodologique national d'évaluation se veut être un document de référence qui informe aussi bien le commanditaire, les praticiens que toutes les parties prenantes de l'ensemble des étapes à suivre pour réaliser des évaluations de bonne facture. Ce document a consolidé plusieurs travaux réalisés dans le domaine de l'évaluation tant au niveau national qu'à l'échelle internationale.

La réalisation de l'évaluation d'une intervention obéit à un processus structuré et complexe qui est décrit dans ce guide avec des canevas et des orientations nécessaires.

Ainsi, par ses connaissances de la diversité des méthodes et techniques existantes au sein de la discipline «évaluation», l'évaluateur peut être qualifié d'expert ou de spécialiste. Mais dans la conduite des évaluations, l'évaluateur devient un partenaire, et il doit davantage utiliser l'approche processus afin d'aboutir à un jugement crédible qui puisse améliorer la prise de décision (Bouraïma, 2014). Dans ce sens, l'évaluateur a un grand défi, celui de choisir le(s) modèle(s) d'évaluation optimal(aux) en fonction des contraintes budgétaires, temporelles, informationnelles et administratives exigées par le contexte. A ce propos, Hurteau, Houle et Guillemette (2012, p.83) affirment que «la réalisation d'une évaluation est une alchimie entre le scientifiquement désirable et le matériellement réalisable».

L'appropriation du présent guide par les commanditaires, les praticiens et les parties prenantes, le respect des directives et la contribution effective de tous les acteurs au bon fonctionnement du CIEPP sont gages de l'enracinement progressif de la culture évaluative et partant l'amélioration des conditions de vie des populations.



## REFERENCES

---

ASSEMBLEE NATIONALE (2013). *Loi Organique N°2013-14 du 27 septembre 2013 relative aux Lois des Finances (LOLF)*, Porto Novo, Bénin 38p.

AGENCE CANADIENNE DE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL (2002), *Comment faire une évaluation: Le rapport d'évaluation*, Gatineau, Québec, 9 p.

AGENCE DE DEVELOPPEMENT DE RESEAUX LOCAUX DE SERVICES DE SANTE ET DE SERVICES SOCIAUX (2004). *Guide d'élaboration de modèles logiques de programmes: Utiliser les modèles logiques pour coordonner la planification, l'action et l'évaluation*, Québec, 75 p.

ADJENGUE Luc (2014). *Méthodes statistiques: concepts, applications et exercices*, Montréal, Presses Internationales Polytechnique, 530 p.

ALAIN Marc et Danny Dessureault (2009). *Élaborer et évaluer les programmes d'intervention psychosociale*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 28 p.

ALKIN C. Marvin (2004). *Evaluation roots: Tracing theorists' views and Influences*, Thousand Oaks, Calif. Sage publications, 424 p

ASSEMBLEE NATIONALE (2013). *Loi organique n°2013-14 du 27 septembre 2013 relative aux lois de finances*. Porto Novo, République du Bénin, 38 p.

ARBOUR Ghislain (2012). *Principes, processus et méthodes d'évaluation des programmes publics*, Notes de cours, Automne 2012, Modules 1 à 10, Québec, Centre de Recherche et d'Expertise en Évaluation, ÉNAP.

BANNON Yves, Diane Charest, Alice Dignard, Guy Giguère, Serge Hamet André Viel (2009). *Manuel du responsable en évaluation de programme*, Québec, Groupe des responsables en analyse et évaluation de programme (GRAEP), 103 p.

BANQUE MONDIALE (2003). *Guide pour l'analyse des impacts sur la pauvreté et le social*, Washington, D.C, USA, 108 p.

BOISVERT Yves, Magalie Justras, Georges A. Legault, Allison Marchildon (2003). *Petit manuel d'éthique appliquée à la gestion publique*, 128 p.

BOURAÏMA Abdel (2014). *Réflexion et analyse sur le rôle de l'analyste et l'approche d'intervention en 'évaluation de programmes*, Travail académique présenté à Jean-François Ouellet, ÉNAP, Automne 2014, 14 p.

BOURAÏMA Abdel (2015). *Élaboration du cadre d'évaluation du projet de construction, de réhabilitation et d'équipement des bureaux et résidences des directions départementales du ministère en charge du développement*, Séminaire d'intégration sous la direction de monsieur Gérard Éthier, ÉNAP, Hiver 2015, 75 p.

BROUSSELLE Astrid, François Champagne, André-Pierre Contandriopoulos et Zulmira Hartz (2011). *L'évaluation: concepts et méthodes*, 2e éd, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, 332 p.

CHEN Huey-Tsyh (2005). *Practical Program Evaluation: assessing and improving planning, implementation and effectiveness*, Thousand Oaks, California, Sage Publications Inc., 292 p.

CONSEIL SCIENTIFIQUE DE L'EVALUATION (1994). *Petit guide d'évaluation*, 106 p.

DE LAAT Bastiaan (2005). *Manuel d'évaluation des programmes de recherche*, France, Technopolis France Sarl, février 2005, 47 p.

DEPARTEMENT FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT (2005), *Guidance on Evaluation and Review for DFID Staff*, Evaluation Department July 2005, 89 p.

DESBIENS Jacques (2014), *Gestion de Projets, Notes de cours*, Été 2014, Module 5, Montréal, ÉNAP.

DIRECTION GÉNÉRALE DES POLITIQUES DE DÉVELOPPEMENT (2009). *Guide méthodologique pour l'élaboration de documents de stratégie sectorielle ou thématique*, Cotonou, Bénin, 33 p.

DIRECTION GÉNÉRALE DES RELATIONS EXTÉRIEURES, DIRECTION GÉNÉRALE DE DÉVELOPPEMENT (2006). *Méthodologie d'évaluation de l'aide extérieure de la Commission Européenne, Bases méthodologiques d'évaluation*, Volume 1, Luxembourg, 103 p.

MINISTÈRE DU PLAN (1997). *Fiche de justification du PCRÉBR*, Cotonou, République du Bénin, 23 p.

DUBOIS Nathalie et Richard MARCEAU (2005). « *Un état des lieux théoriques de l'évaluation: une discipline à la remorque d'une révolution scientifique qui n'en finit pas* », *The Canadian Journal of Program Evaluation*, Toronto, Canadian Evaluation Society, vol.20, n°1, p.1-36.

FONDS DES NATIONS UNIES POUR L'ENFANCE (2012), *Comment concevoir et gérer des évaluations axées sur l'équité*, UNICEF Evaluation Office 3 United Nations Plaza New York, NY 10017, USA, 132 p.

FONDS DES NATIONS UNIES POUR L'ENFANCE (2009), *Guide Normes de qualité du rapport d'évaluation*, Bureau régional de l'Unicef pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre, 30 p.

FONDS INTERNATIONAL DE DEVELOPPEMENT AGRICOLE (2009). *Manuel de l'Évaluation: Méthodologie et processus*, Bureau de l'Évaluation, Rome, Italie, 103 p.

FORGET, André (2013). *La recherche intervention en milieu organisationnel*, Québec Presses de l'Université du Québec, 201 p.

FOURNIER, D.M. (1995). *Establishing Evaluative Conclusions : A Distinction Between General and Working Logic*. In D.F. Fournier (Ed.): Reasoning in Evaluation: Inferential Links and Leaps, pp. 15-32, New Direction for Evaluation, no 68, San Francisco: Jossey-Bass.

GAUDREAU Louise

- (2001a), *Évaluer pour évoluer: les indicateurs et les critères*, Québec, Les Éditions Logiques, 71 p.
- (2001b), *Évaluer pour évoluer: les étapes d'une évaluation de programme ou de projet*, Québec, Les Éditions Logiques, 103 p.

GERTLER Paul J., Sebastian Martinez, Patrick Premand, Laura B. Rawlings, Christel M. J. Vermeersch (2011). *L'évaluation d'impact en pratique*, Washington DC, Banque Mondiale, 256 p.

GUENEAU Marie-Christine et Étienne Beaudoux (1996). *L'évaluation, un outil au service de l'action*, p.1-32, 74 p.

HOWLETT Michael (2011). *Designing Public Policy: Principles and Instruments*, New York, Routledge, 236 p.

HURTEAU Marthe, Sylvain Houle et François Guillemette (2012). *L'évaluation de programme axée sur le jugement crédible*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 200 p.

HURTEAU, M. (1991). *Strategic Choices in Program Evaluation*. In A.J. Love (Ed.) *Evaluation Methods Sourcebook*, p.106-125. Ottawa (On.): Les publications de la société canadienne d'évaluation

HURTEAU M., LACHAPELLE G. ET HOULE S. (2006). *La contribution de la logique de l'évaluation*, dans une relation de réciprocité entre la pratique et la théorie. *Mesure et Évaluation en Éducation*, vol. 29, no 3.

INTERNATIONAL PROGRAM FOR DEVELOPMENT EVALUATION TRAINING (2007). *Handbook*, Modules 3,5, 8.

LESCARBEAU Robert, Maurice PAYETTE et Yves ST-ARNAUD (2003). *Profession : consultant*, 4<sup>e</sup> Edition, Montréal, Gaëtan Morin, 327 p.

MATHISON, S. ET AL. (2004). *Encyclopedia of Evaluation*. Thousand Oaks (Calif.): Sage Publications, 481 p.

MARCEAU Richard, Daniel OTIS et Pierre SIMARD (1992). «La planification d'une évaluation de programme», dans PARENTEAU, R., *Management public: comprendre et gérer les institutions de l'État*, Sillery, Québec, Presses de l'Université du Québec, chap.21, p.445-479, 640 p.

MCLAUGHLIN John A. et Gretchen B. Jordan (1999). «Logic Model: a tool for telling your program's performance story », *Evaluation and Program Planning*, vol.22, p.65-72.

MILES B. Matthew. et A. Michael Huberman (2003). *Analyse des données qualitatives*, 2e éd., De Boeck Université s.a., Paris, 626 p.

MINISTERE DES AFFAIRES ETRANGERES (2005). *Guide de l'évaluation*, Direction générale de la coopération internationale et du développement, Service de la stratégie, des moyens et de l'évaluation, Bureau de l'évaluation, Paris 07 SP, 73p.

MINISTERE DU DEVELOPPEMENT, DE L'ANALYSE ECONOMIQUE ET DE LA PROSPECTIVE (2013). *Méthodologie harmonisée de calcul du Taux d'Exécution Physique (TEP)*, Cotonou, Bénin, 65p.

MINISTERE DES TRAVAUX PUBLICS ET DES SERVICES GOUVERNEMENTAUX CANADA (1998). *Méthodes d'évaluation de programmes: mesure et attribution des résultats des programmes*, 3e éd., Ottawa, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 156p.

MONGEAU Pierre (2008). *Réaliser son mémoire ou sa thèse*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 145 p.

MORRA IMAS Linda G. et Ray C. RIST (2009). *The Road to Results: Designing and Conducting Effective Development Evaluations*, Washington DC, The World Bank, 582 p.

OBSERVATOIRE DU CHANGEMENT SOCIAL (2009). *Guide du praticien de l'évaluation*, Cotonou, République du Bénin, 71 p.

ORGANISATION DE COOPERATION ET DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE (2010). *Normes de qualité pour l'évaluation du développement*, Comité d'Aide au Développement, 24 p.

PERRET Bernard (2001). *L'évaluation des politiques publiques*, Paris, Collection Repères, Éditions la Découverte, 120 p.

PIRET Anne, Jean Nizet et Étienne Bourgeois (1996). *L'analyse structurale, une méthode d'analyse de contenu pour les sciences humaines*, DeBoeck Université, Paris, 173 p.

PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT (2002). *Guide du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats*, Bureau de l'Évaluation, New York, 142 p.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (2008). *Guide du corpus des connaissances de management de projet (guide PMBOK) quatrième édition*, Newtown Square, Pennsylvania, 19073-3299, USA, 445 p.

PRIMATURE (2012). *Politique Nationale d'Evaluation (2012-2021)*, Cotonou, République du Bénin, 92 p.

RIDDE Valéry et Christian Dagenais (2012). *Approches et pratiques en évaluation de programmes*, 2e éd, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, 471 p.

SECRETARIAT DU CONSEIL DU TRESOR DU QUEBEC (2009). *Glossaire des indicateurs*, Québec, 36 p.

SECRETARIAT DU CONSEIL DU TRESOR DU CANADA (2002). *L'évaluation de programme: document destiné aux dirigeants et dirigeantes des ministères et d'organismes*, Québec, Secrétariat à la modernisation de la gestion publique, 24 p.

STEVANH L. King, J. Ghery G. et Minnema J. (2005). *Establishing essential competencies for program evaluators*, American Journal of Evaluation, 26 (2), 43-59.

VOYER Pierre (2011). *Tableaux de Bord de Gestion et indicateurs de performance*, 2e éd., Québec, Presses de l'Université du Québec, 446 p.

W.K. KELLOGG FOUNDATION (2004). *Evaluation Handbook*, One Michigan USA, 120 p.

ZUNIGA Ricardo (1994). *Planifier et évaluer l'action sociale*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, 225 p.

<http://www.cdc.gov/healthyyouth/evaluation/pdf/brief11.pdf>

[http://www.icbl.hw.ac.uk/ltidi/cookbook/report\\_outline/printable.pdf](http://www.icbl.hw.ac.uk/ltidi/cookbook/report_outline/printable.pdf)

<http://som.flinders.edu.au/FUSA/SACHRU/PDF/EvalReportTemplate.pdf>

[http://web.idrc.ca/fr/ev-32492-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://web.idrc.ca/fr/ev-32492-201-1-DO_TOPIC.html).



# ANNEXES

## ANNEXE 1: Equipe de rédaction

COMITE D'ORIENTATION	
Pascal I. KOUPAKI	Ministre d'Etat, Secrétaire Général de la Présidence de la République
Dr Claude KAMENGA	Représentant Résident de l'UNICEF
François KAMPUNDU	Représentant Adjoint de l'UNICEF
SUPERVISION DES TRAVAUX	
Abdoulaye GOUNOU	Chef du Bureau de l'Evaluation des Politiques Publiques et de l'Analyse de l'Action Gouvernementale
Souraya Hassan	Chef programme politiques sociales, planification, suivi et évaluation de l'UNICEF
COORDINATION TECHNIQUE	
Damase SOSSOU	Membre du Bureau de l'Evaluation des Politiques Publiques et de l'Analyse de l'Action Gouvernementale
Prosper HOUSSOU	Ex Membre du Bureau de l'Evaluation des Politiques Publiques et de l'Analyse de l'Action Gouvernementale
Narcisse KOUTON	Spécialiste en planification et suivi-évaluation (Unicef)
Mathieu KOUKPO	Spécialiste politiques sociales (Unicef)
Spéro KOUDOUKPO	Chargé de suivi-évaluation (Unicef)
CONSULTANT	
Abdel Jawed Adéchinan BOURAÏMA	Ingénieur Planificateur Economiste; Evalueur de programmes
COMITE TECHNIQUE D'EXAMEN	
Jules YEHOUENOU	Directeur Général de la Programmation et du Suivi des Investissements Publics
Créscentia TOSSOU YARO	Ex Coordinatrice de l'Observatoire du Changement Social
Ernest SOSSOU	Ex Cadre à la Cellule de Suivi des Programmes Economiques et Financiers
André-Félix SOSSOU	Coordonnateur du Projet d'Appui à l'opérationnalisation des Stratégies de Développement (PASD/PNUD)

Elias SECLA	Membre du Bureau de l'Evaluation des Politiques Publiques et de l'Analyse de l'Action Gouvernementale
Abdel Nasser SAMARY	Ex Directeur de la Programmation et de la Prospective du Ministère en charge de la famille
Dieudonné MONNOU	Secrétaire Général du Réseau Béninois de Suivi-Evaluation (REBSEv)
Bio Bertrand MAMA	Ex Membre du Bureau de l'Evaluation des Politiques Publiques et de l'Analyse de l'Action Gouvernementale
Dieudonné C. KPESSOU	Ex Membre du Bureau de l'Evaluation des Politiques Publiques et de l'Analyse de l'Action Gouvernementale
Narcisse KOUTON	Spécialiste en planification et suivi-évaluation (Unicef)
Prosper HOUSSOU	Ex Membre du Bureau de l'Evaluation des Politiques Publiques et de l'Analyse de l'Action Gouvernementale
Zakari IMOROU	Ex Directeur de la Programmation et de la Prospective du Ministère en charge de l'énergie
Abdoulaye GOUNOU	Chef du Bureau de l'Evaluation des Politiques Publiques et de l'Analyse de l'Action Gouvernementale
Richard G. GANSOU	Ex Chef de la Cellule Suivi-Evaluation de la DPP du Ministère en charge de la Justice
Armel FAGNINO	Représentant de la DPP du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire
Yves FANOU	Ex Secrétaire Général Adjoint du Ministère du Plan et du Développement
Olivia DOVOEDO	Ex Membre du Bureau de l'Evaluation des Politiques Publiques et de l'Analyse de l'Action Gouvernementale
Eliab CODJO	Représentant de la DPP du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Serge A. AKOHA	Ex Chef de la Cellule Suivi-Evaluation de la DPP du Ministère de l'Economie et des Finances
Jean Sagbo AGOSSOU	Représentant de la DPP du Ministère de la Santé
Yanick S. AGBANDOU	Représentant de la DPP du Ministère en charge de l'Enseignement Secondaire
<b>LOGISTIQUE</b>	
Elise AKPAKPA DOSSOU	Assistante Programme (Unicef)

## ANNEXE 2: Liste des personnes rencontrées

PERSONNES RESSOURCES	
Jules YEHOUENOU	Directeur Général de la Programmation et du Suivi des Investissements Publics
Assogba HODONOU	Ex Directeur de la Programmation et de la Prospective du Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche
Nicaise MEDE	Directeur de l'Ecole Nationale d'Administration et de la Magistrature
Albert HONLONKOU	Ex Directeur de l'Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management
Thierry ADOKO	Chef de la Cellule Suivi-Evaluation du Ministère de la Culture de l'Artisanat et du Tourisme
Noélie FADONOUGBO	Ex Chef de la Cellule Suivi-Evaluation du Ministère en charge de l'Enseignement Secondaire
Clément HOUESSOUKPE	Chef de la Cellule Suivi-Evaluation du Ministère en charge de l'Energie
Damase SOSSOU	Membre du Bureau de l'Evaluation des Politiques Publiques et de l'Analyse de l'Action Gouvernementale
Prosper HOUSSOU	Ex Membre du Bureau de l'Evaluation des Politiques Publiques et de l'Analyse de l'Action Gouvernementale
Souraya Hassan	Chef programme politiques sociales, planification, suivi et évaluation
Mathieu KOUKPO	Spécialiste politiques sociales (Unicef)
Spéro KOUDOUKPO	Chargé de suivi-évaluation (Unicef)



## ANNEXE 3: Charte d'évaluation des politiques publiques

### PREAMBULE

L'évaluation des Politiques Publiques s'intéresse aux mécanismes d'intervention de l'Etat. L'évaluation vise à produire des connaissances sur les actions publiques, notamment quant à leurs effets, dans le double but de permettre aux citoyens d'en apprécier la valeur et d'aider les décideurs à en améliorer la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la cohérence et les impacts.

L'évaluation vise donc à rationaliser la prise de décision publique, à moderniser la gestion de l'administration et des services publics et à rendre plus efficace la dépense publique. Elle contribue simultanément au développement de la responsabilité et des pratiques de compte rendu interne ou externe, ainsi qu'à l'apprentissage organisationnel. Elle participe aux progrès parallèles de la bonne gestion et du débat démocratique à tous les niveaux de gouvernement.

La présente charte définit les principes cardinaux qui guident l'action d'évaluation du BEPPAAG et de toutes les personnes physiques et morales participant au processus d'évaluation.

### TITRE I. PLURALITE

**Article 1 :** L'évaluation s'inscrit dans la triple logique du management public, de la démocratie et du débat scientifique. Elle prend en compte de façon raisonnée les différents intérêts en présence et recueille la diversité des points de vue pertinents sur l'action évaluée, qu'ils émanent d'acteurs, d'experts, ou de toute autre personne concernée.

**Article 2 :** Cette prise en compte de la pluralité des points de vue se traduit, chaque fois que cela est possible, par l'association des différentes parties prenantes concernées par l'action publique ou par tout autre moyen approprié.

### TITRE II. INTEGRITE

**Article 3 :** L'évaluation est conduite de façon impartiale. Les personnes participant au processus d'évaluation à titre professionnel informent les autres partenaires de tout conflit d'intérêt éventuel. Les évaluateurs doivent agir avec intégrité dans leurs relations avec tous les intervenants.

**Article 4 :** Les évaluateurs doivent faire preuve d'honnêteté dans la

conduite des évaluations.

**Article 5 :** Le processus d'évaluation est conduit de façon autonome par rapport aux processus de gestion et de décision. Cette autonomie préserve la liberté de choix des décideurs publics.

**Article 6 :** Les évaluateurs doivent être ouverts à l'environnement culturel et social de tous les intervenants et se conduire de manière à respecter cet environnement.

### **TITRE III.      COMPETENCE**

**Article 7 :** Les personnes chargées de conduire l'évaluation mettent en œuvre tout au long du processus d'évaluation des compétences spécifiques en matière de conception et de conduite de l'évaluation, de méthodologie et de qualité des résultats.

**Article 8 :** Les personnes chargées de conduire l'évaluation possèdent ou fournissent une connaissance et une expérience relative au domaine d'évaluation.

**Article 9 :** Des méthodes d'enquête systématiques propres au domaine des actions publiques sont appliquées à l'évaluation.

**Article 10 :** Les personnes chargées de conduire l'évaluation doivent s'appliquer à renforcer leurs compétences, notamment en référence à celles en usage dans la communauté internationale de l'évaluation.

### **TITRE IV.      RESPECT DES PERSONNES**

**Article 11 :** Les personnes participant au processus d'évaluation respectent les droits, l'intégrité et la sécurité de toutes les parties concernées.

### **TITRE V.      TRANSPARENCE**

**Article 12 :** L'évaluation doit donc être menée avec rigueur et transparence de façon à être exempte de vices.

**Article 13 :** La présentation des résultats d'une évaluation s'accompagne d'un exposé clair de son objet, de ses finalités, des questions posées, des méthodes employées et de leurs limites, ainsi que des arguments et critères qui conduisent à ces résultats.

**Article 14 :** Les personnes chargées de conduire l'évaluation doivent produire une version de synthèse de l'évaluation destinée à la diffusion publique. Cette version doit concorder avec le rapport général sans en

dénaturer le contenu.

**Article 15 :** Pour qu'elles ne soient pas sujettes à caution, les conclusions d'une évaluation doivent être explicites. Les conclusions sont justifiées, argumentées et défendues par les évaluateurs dans leur développement.

**Article 16 :** La diffusion publique des résultats d'une évaluation est souhaitable. L'intégrité des résultats doit être respectée, quels que soient les modalités ou les supports de diffusion retenus.

## **TITRE VI. RESPONSABILITE ET OBLIGATION DE RESERVE**

**Article 17 :** La répartition des rôles entre les différents acteurs de l'évaluation est établie dès le départ de façon à ce que toutes les fonctions de celle-ci soient bien prises en charge (définition du mandat, pilotage du processus, enquêtes et analyses, formulation du jugement et des recommandations éventuelles, diffusion des résultats).

**Article 18 :** Les évaluateurs doivent prendre le plus grand soin à conduire l'évaluation en toute liberté et bonne foi, sans pression de quelque source.

**Article 19 :** Les évaluateurs doivent respecter le caractère confidentiel attaché au processus d'évaluation et à toute information qui en serait issue.

**Article 20 :** Les évaluateurs sont garants de leur rendement et de leur produit et doivent terminer l'évaluation dans les délais convenus avec le client.

**Article 21 :** Le commanditaire d'une évaluation s'engage à mettre en œuvre les moyens de supervision nécessaires en vue de garantir l'intégrité de l'évaluation et de ses résultats.

**Article 22 :** Le BEPPAAG s'engage à mettre en œuvre les mesures nécessaires visant à assurer la qualité de l'évaluation, le suivi des recommandations qui en seront issues ainsi que leur impact sur les publics-cibles.

**Article 23 :** Les personnes et institutions participant au processus d'évaluation mobilisent les moyens appropriés et fournissent les informations nécessaires à la bonne conduite de l'évaluation. Elles sont conjointement responsables de la bonne application des principes énoncés dans la présente charte.



## TABLE DES MATIÈRES

---

<b>Sommaire</b> .....	5
<b>Sigles et abréviations</b> .....	11
<b>Avant-propos</b> .....	13
<b>Introduction</b> .....	15
<b>1- Objectifs et démarche méthodologique d'élaboration du guide méthodologique national d'évaluation</b> .....	17
1.1. Rappel des objectifs du guide.....	17
1.2. Démarche méthodologique d'élaboration du guide.....	17
<b>2- Évaluation : Définition et typologie</b> .....	18
2.1 Définition de l'évaluation.....	20
2.2. Typologie.....	21
2.2.1. Typologie par temporalité.....	22
2.2.2. Typologie par objet.....	23
2.2.3. Typologie par mode de réalisation.....	23
2.2.4. Typologie par questions évaluatives.....	24
<b>3- Planification de la commande de l'évaluation</b> .....	25
3.1. Identification et implication des parties prenantes de l'évaluation.....	25
3.2. Mise en place d'un dispositif institutionnel de coordination de l'évaluation : instance d'évaluation.....	28
3.3. Détermination de la portée de l'évaluation : questions évaluatives.....	32
3.4. Planification de la présentation et de la dissémination des résultats de l'évaluation.....	39
3.5. Élaboration des termes de référence d'un mandat d'évaluation.....	40

3.6. Recrutement de l'équipe d'évaluation : compétences et profils requis.....	43
<b>4- Réponse à la commande de l'évaluation : référentiel d'évaluation.....</b>	<b>45</b>
4.1. Référentiel d'évaluation : définition et principales composantes..	45
4.2. Théorie du changement.....	46
4.2.1. Raison d'être, cibles et objectifs.....	48
4.2.2. Nature de l'intervention et ressources.....	50
4.2.3. Représentation graphique de la théorie du changement : modèle logique.....	51
4.2.4. Théorie du changement d'une intervention publique complexe.....	55
4.3. Affinement des questions évaluatives.....	57
4.4. Indicateurs.....	57
4.5. Stratégie d'évaluation.....	59
4.5.1. Modèles d'évaluation ou devis.....	59
4.5.2. Méthodes de collecte de données.....	64
4.5.3. Méthodes d'analyse des données.....	66
4.5.4. Matrice d'évaluation.....	67
<b>5- Fiches techniques de conduite des évaluations ...</b>	<b>72</b>
5.1. Fiches techniques des évaluations ex ante.....	72
5.2. Fiches techniques des évaluations formatives ou à mi-parcours.....	76
5.3. Fiches techniques des évaluations ex post.....	79
<b>6- Rapport d'évaluation : structuration type et contenu.....</b>	<b>81</b>
<b>7- Utilisation des résultats de l'évaluation : mécanisme de circulation de l'information et calendrier .....</b>	<b>84</b>
7.1. Rappel du cadre institutionnel d'évaluation des politiques publiques.....	84

7.2. Description du mécanisme de circulation des informations et calendrier.....	87
<b>8- Considérations éthiques.....</b>	<b>92</b>
<b>9- Critères d'appréciation de la qualité des évaluations.....</b>	<b>94</b>
9.1. L'utilisation.....	94
9.2. La méthodologie.....	
9.3. Le jugement de valeur.....	95
<b>Conclusion.....</b>	<b>101</b>
<b>Références.....</b>	<b>103</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>111</b>
ANNEXE 1 : Équipe de rédaction.....	111
ANNEXE 2 : Liste des personnes rencontrées.....	113
ANNEXE 3 : Charte d'évaluation des politiques publiques.....	115





