

## Guide d'évaluation

### Comment entreprendre des évaluations rapides

<b>Cibles</b>	Ministères et structures gouvernementales en charge des évaluations (personnel de programme/projet et responsables S&E) Évaluateurs de programmes et politiques publiques Fonctionnaires PTF
<b>Objectif</b>	L'objectif du présent guide est de fournir des orientations techniques sur la réalisation d'évaluations rapides – en interne, facilitées ou en externe
<b>Référence</b>	Ce guide doit être lu conjointement avec le Document de Politique Nationale d'Évaluation (2012-2021), le Guide méthodologique national d'évaluation (2017), ainsi que les ressources pertinentes y afférant (disponibles sur le site Web du BEPPAAG <sup>1</sup> ).
<b>Contact</b>	

## Partie A : Introduction à l'évaluation rapide

### 1 Introduction

Les évaluations sont importantes pour évaluer la performance d'une intervention et éclairer sur comment elle peut être renforcée. Dans le cadre de la coopération entre pays africains disposant d'un système national d'évaluation formel (Afrique du Sud, Bénin, Ouganda), le Projet Twende Mbele promeut le partage des ressources pour le renforcement des systèmes de suivi-évaluation-apprentissage. A cet effet, le présent module s'est essentiellement inspiré de travaux conduits en Afrique du Sud par le DPME<sup>2</sup>.

Le Cadre stratégique national d'évaluation Sud-Africain (NEPF) 2019 suggère l'utilisation d'évaluations rapides comme l'une des formes d'évaluation à privilégier (DPME, 2019). Il suggère que « des évaluations rapides soient menées en cas d'urgence<sup>3</sup> ou dans le cadre d'une analyse préliminaire pour aider à déterminer les priorités, identifier les problèmes et tendances émergents, et éclairer la prise de décision pour soutenir une évaluation à grande échelle ou des ajustements de projet pour répondre aux besoins ou aux objectifs de projet. Elles peuvent répondre à une demande non planifiée de la hiérarchie ou à une demande d'informations urgentes, à un moment où une décision critique doit être prise sur un programme ou une intervention et où des informations actualisées sont nécessaires de toute urgence. La mise en œuvre de ce type d'évaluation est généralement plus rapide, plus dynamique et plus complexe » (ibid. p 24).

Un certain nombre de mécanismes ont été élaborés pour des approches d'évaluation rapides, notamment des ateliers d'évaluation, des modèles de revue annuelle ainsi que des évaluations rapides. Les ateliers d'évaluation sont mentionnés dans le cadre national d'évaluation des politiques publiques de la DPME. Les grandes lignes des méthodes d'évaluation figurent dans le guide d'évaluation rapide de la DPME. Par ailleurs, des développements sur les examens annuels et des évaluations rapides sont fournis dans le Guide réalisé par le Bureau d'évaluation de l'UNICEF, (2019).

Diverses approches et méthodologies ont été utilisées dans le domaine plus large des évaluations rapides. McNall et Foster-Fishman, (2007) ont conduit un travail de synthèse appréciable de ces différentes approches<sup>4</sup>. Ils mentionnent :

<sup>1</sup> <https://evaluation.gouv.bj>

<sup>2</sup> Department of Planning Monitoring and Evaluation - DPME (Ministère du Plan et du Suivi Évaluation – Afrique du Sud)

<sup>3</sup> Par exemple, la pandémie de la COVID-19 sévissant lors de la révision du présent guide.

<sup>4</sup> Pour ceux qui souhaitent avancer dans cette approche, leur article mérite d'être lu pour montrer l'éventail des approches sur lesquelles s'appuyer.

- Évaluation rurale participative (ou apprentissage participatif pour l'action) - famille d'approches et de méthodes pour permettre au secteur rural de partager, d'améliorer et d'analyser les connaissances de la vie et de l'environnement, de planifier et d'agir ;
- Évaluations en temps réel - particulièrement développées pour les crises humanitaires telles que la COVID-19, collectant systématiquement des données au fur et à mesure que la crise se déroule ;
- Évaluations à feedback rapide utilisant les données existantes du programme pour faire une évaluation préliminaire rapide de la performance du programme ;
- Évaluations rapides - des équipes de chercheurs sont déployées pour recueillir des informations à partir de petits échantillons d'informateurs clés et de résidents locaux à l'aide d'enquêtes, d'entretiens semi-structurés, de discussions de groupes, de marches transect et de cartographie ;
- L'évaluation ethnographique rapide a tendance à utiliser une gamme plus limitée de méthodes de recherche et à se concentrer plus exclusivement sur l'exploration des compréhensions autochtones des problèmes de santé que l'évaluation rapide ;
- Méthodes d'évaluation et de mesures rapides - méthodes utilisées pour recueillir des données dans une situation d'intervention d'urgence afin de partager des informations en temps réel (Mertens et Wilson, 2019).

Ce guide est une introduction à la réalisation d'évaluations rapides, menées en interne ou en externe. La première partie donne un aperçu de ce qu'est une évaluation rapide et dans quelles conditions en faire l'option. La partie B utilise la structure du guide DPME sur les termes de référence et le Guide méthodologique national d'évaluation du BEPPAAG pour introduire des aspects particuliers en relation avec l'évaluation rapide.

Ce guide vise à fournir des conseils spécifiques pour la mise en œuvre d'évaluations rapides dans un contexte gouvernemental. Le guide a été élaboré dans le cadre de l'initiative de S&E de gouvernements africains, Twende Mbele.<sup>5</sup>

## 2 Objet du guide

Le but du guide est d'orienter les structures gouvernementales sur la manière d'entreprendre des évaluations rapides, dans le cas présent, des évaluations conduites entre 6 et 12 semaines du début à la finalisation du rapport.

Ce guide est conçu pour accompagner les ministères et les structures gouvernementales dans la planification et la conduite d'évaluations rapides, en interne, facilitées par des évaluateurs externes expérimentés<sup>6</sup> ou en les externalisant auprès de prestataires de services. Ces options sont discutées plus en détail dans la section 5.3.

Le guide fournit une définition et une description des évaluations rapides qui mettent l'accent sur l'exécution pratique (section 3), quand décider d'en faire usage (section 4) et des options de mise en œuvre (internes, externes ou mixtes) présentées dans la section 5.

Il décrit ensuite comment elles pourraient être appliquées en utilisant la structuration du guide méthodologique national d'évaluation<sup>7</sup> qui souligne des principes clés d'évaluation :

1. Contexte et justification
2. Objectifs de l'évaluation
3. Résultats attendus

---

<sup>5</sup>Les contributeurs étaient Ian Goldman, CLEAR-AA, qui s'est appuyé sur une première ébauche d'Antonio Hercules. En outre, le DPME, le bureau du premier ministre du Cap-Occidental et trois pairs examinateurs ont fourni des commentaires. Twende Mbele est un partenariat de gouvernements africains pour promouvoir le S&E.

<sup>6</sup> Lorsque cette option est utilisée, il peut être nécessaire de passer un contrat avec une seule personne, avec un mandat défini, plutôt que d'externaliser l'évaluation.

<sup>7</sup> <https://evaluation.gouv.bj/articles/18>

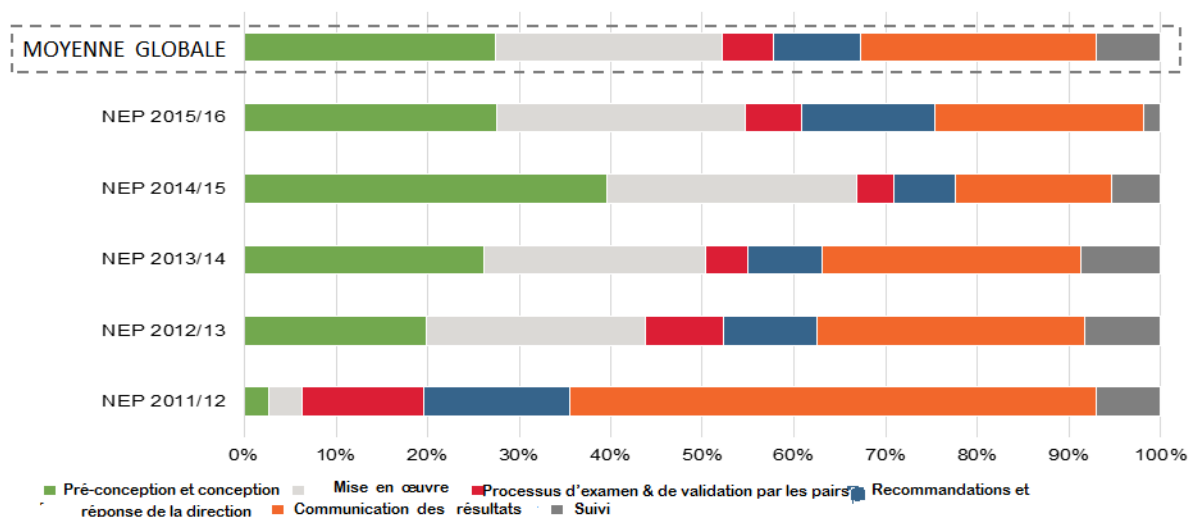
4. Portée de l'évaluation et questions évaluatives
5. Démarche méthodologique de l'évaluation
6. Principaux livrables de la mission
7. Profil du consultant (ou membres de l'équipe interne)
8. Gestion du processus et arrangements institutionnels
9. Durée de la mission et modalités de paiement
10. Chronogramme indicatif de la mission
11. Budget

Ces points sont présentés dans le présent guide et sont des principes à appliquer lors de la conduite d'une évaluation rapide.

### 3 Qu'entendons-nous par évaluations rapides ?

Afin de rendre les évaluations rigoureuses et de générer des résultats qui peuvent être extrapolés dans un pays ou au-delà, il peut être nécessaire de procéder à la collecte de nombreuses données, avec de multiples points d'échantillonnage et ceci, sur une longue période. La conception vise à garantir la robustesse des résultats mais cela signifie que les évaluations peuvent être coûteuses à mettre en œuvre et peuvent mettre beaucoup de temps à réaliser. De nombreuses évaluations nationales en Afrique du Sud durent 18 mois du démarrage à la validation en Conseil. Les raisons à cela ne sont souvent pas la réalisation de l'évaluation elle-même mais la préparation de l'évaluation, le processus de passation de marché (qui prend maintenant souvent 6 mois) et la communication en Conseil après l'approbation (voir figure 1). Il est essentiel de s'assurer de l'adhésion des parties prenantes pour garantir que les résultats d'évaluations sont utilisés. Il faut tout aussi garantir le travail au niveau de l'instance de pilotage de l'évaluation et les consultations suite à la validation du rapport. Il y a ensuite le processus d'obtention d'une réponse des autorités, d'un plan d'amélioration et, dans le cas des évaluations nationales, de l'approbation du Conseil des Ministres. En moyenne, le travail sur le terrain constitue la plus petite proportion du temps consacré à la mise en œuvre. Les évaluations rapides visent à réduire les coûts et le temps des projets d'évaluation.

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



Source : DPME, (2018) p16

L'évaluation rapide est essentiellement définie en termes de délais. Des évaluations rigoureuses peuvent prendre de 12 mois à 5 ans selon leur conception. Les évaluations d'impact prennent souvent le plus de temps parce qu'une étude de base et une étude de fin sont nécessaires. Qu'entendons-nous alors par rapide ? Dans ce cas, nous recherchons des évaluations qui peuvent produire un résultat qui puisse alimenter rapidement les politiques et les pratiques, mais qui sont pourtant suffisamment solides pour fournir de bonnes orientations pour la prise de décision. Inévitablement, il y a un compromis - plus de temps permet

d'avoir plus de données, plus d'entretiens, plus de documentation et plus de temps pour garantir que le processus soit de bonne qualité, implique les parties prenantes, etc. En outre, comme le montre la figure 1, beaucoup de temps s'écoule dans les processus de consultation, avant et après l'évaluation proprement dite. Il est donc très probable que des évaluations rapides puissent être conduites dans les cas où ces processus peuvent être raccourcis.

*Une évaluation rapide ne remplace pas des évaluations plus rigoureuses car on a moins confiance dans les résultats et il y a moins de temps dans le processus (par exemple, combien de versions provisoires pouvez-vous vous permettre de partager avec les parties prenantes ?). Cependant, les évaluations peuvent être effectuées assez rigoureusement, en utilisant des méthodes plus rapides (par exemple avec des groupes plutôt qu'avec des individus), ou en utilisant des données de suivi existantes et travailler en équipe pour que le travail puisse se faire en parallèle. Ainsi conduites, les évaluations rapides peuvent fournir des orientations opportunes pour les processus de politiques qui nécessitent un ensemble rapide de données probantes.*

Ainsi, dans le cas du présent guide, **nous considérons que les évaluations sont rapides quand elles peuvent produire un rapport final en 6 à 12 semaines**. Cela implique une période de collecte de données principale d'un maximum de deux semaines à un mois, afin de laisser du temps pour les activités initiales, l'organisation de la collecte de données, l'analyse des résultats, la rédaction d'un projet de rapport, l'obtention d'observations et la finalisation du rapport.

## 4 Décider de quand utiliser des évaluations rapides

### 4.1 Pourquoi devriez-vous envisager une évaluation rapide ?

La raison la plus courante pour laquelle une évaluation rapide peut être nécessaire est la réponse à une demande imprévue de la hiérarchie ou à une demande d'information urgente, une échéance imminente où une décision critique doit être prise sur un programme ou une intervention et où un diagnostic ou des informations à jour sont nécessaires de toute urgence. Cela s'applique aussi à un contexte où il existe un processus de changement rapide où tout retard important dans la production d'une évaluation risque de rendre les résultats de l'évaluation non pertinents ou dépassés. *Cela ne devrait pas se substituer à la planification de décisions qui sont connues bien à l'avance* (par exemple, un programme arrive à son terme dans 2 ans, que ferons-nous par la suite). Dans ce dernier cas, une évaluation peut être planifiée et budgétisée des années à l'avance.

Ellins, (non daté) suggère les raisons suivantes pour effectuer une évaluation rapide :

- Lorsque les contextes changent (par exemple COVID-19) et le feedback continu des résultats garantit la pertinence et l'utilité des résultats ;
- Soutenir l'apprentissage et l'avancement alors que les innovations/expériences sont testées dans des contextes réels ;
- Fournir des informations en temps opportun sur le potentiel d'extension/généralisation dans l'ensemble du système ;
- Pour des considérations pratiques, par exemple, les PTF pourraient ne pas être en mesure d'engager des ressources pour des évaluations plus longues.

### 4.2 Avantages et inconvénients

L'avantage essentiel des évaluations rapides réside dans le temps et le coût. Une évaluation plus rapide signifie un retour d'information plus rapide pour les politiques, ce qui est important pour les priorités émergentes. À titre d'exemple, ce guide est en cours de rédaction pendant l'urgence COVID-19. Un retour d'informations sur les politiques est nécessaire dans des délais brefs pour décider si les mesures prises sont efficaces, dans quel cas, des méthodes rapides et en temps réel peuvent donc être nécessaires.

**Tableau 1: Avantages et inconvénients d'une évaluation rapide**

Avantages d'une évaluation rapide	Désavantages
Le délai entre la demande et le rapport contenant des recommandations est plus court, et peut donc être plus opportun, en particulier pour les priorités émergentes qui ne peuvent pas être anticipées.	Moins de temps dans le processus pour l'implication des acteurs, ce qui peut réduire l'appropriation, ainsi que les observations pouvant améliorer la qualité
Plus facile d'entreprendre des évaluations rapides à l'interne car l'engagement en matière de temps est moindre. Si l'évaluation est conduite à l'interne, il n'y a pas de passation de marché, ce qui accélère le processus.	Moins de temps pour la collecte de données, réduisant ainsi la robustesse et la capacité d'extrapoler à une plus grande échelle - donc généralement moins appropriées pour les petites enquêtes ou les enquêtes électroniques Besoin que le personnel interne y alloue du temps dédié Besoin d'une capacité adéquate d'évaluation/recherche à l'interne Si elles sont conduites à l'interne, elles courent le risque d'être moins objectives ou plus facilement rejetées par la hiérarchie La qualité peut également être compromise si la capacité interne (pour l'analyse, la rédaction de rapports, etc.) est faible.
Coût inférieur car elles sont plus rapides, mais aussi si elles utilisent du personnel interne	Peut laisser une impression de précipitation ce qui fait que les parties prenantes ont l'impression de ne pas avoir été consultées ou associées
Probablement plus de flexibilité à utiliser des méthodes innovantes, car moins contraintes par la généralisation	Cela peut laisser moins de temps pour apprendre, car les méthodes et les outils doivent être appliqués rapidement et correctement. Peu de temps pour intégrer de nouvelles approches.
	Peut causer une réduction de la qualité, car il y a moins de mesures de contrôle de qualité, l'analyse peut être conduite alors que la collecte des données se poursuit, etc.

En général, le défi est que les évaluations rapides nécessitent de plus en plus de personnes qualifiées que les évaluations ordinaires sans pression. Cela peut représenter un problème pour leur conduite à l'interne.

#### 4.2 Quelles situations rendent les évaluations rapides nécessaires ?

Il est besoin de définir les différents contextes qui justifieraient une évaluation plus rapide ou plus rigoureuse. Le tableau 2 montre quelques cas. Les évaluations rapides peuvent également être distinguées en fonction de leur objectif. Par exemple, elles peuvent être menées en temps réel, ou parallèlement à des évaluations plus importantes, pour soutenir l'innovation, le développement et la mise en œuvre (Ellins, non daté).

**Tableau 2: Situations favorisant des évaluations rapides ou plus robustes**

Type d'évaluation	Facteur favorable	Exemple
Évaluation majeure rigoureuse	<p>Situation où vous avez besoin d'être très précis dans les rendus :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lorsque le programme ou la politique est vaste et que vous avez besoin d'une image très claire des avantages et de la façon dont cela fonctionne ;</li> <li>• Lorsque les implications de la politique/du programme sont critiques et affecteront la vie des populations et des communautés en général ;</li> <li>• Lorsque les enjeux sont importants ou que le programme ou la politique suscite de nombreuses controverses et qu'il est donc essentiel que le résultat ne puisse pas être remis en cause</li> </ul>	<p>Un programme de 20 milliards de Francs</p> <p>Par exemple, "Le PAG "</p>

Type d'évaluation	Facteur favorable	Exemple
	Où vous pouvez anticiper et planifier les points de décision en organisant l'évaluation bien à l'avance	Planification d'une évaluation pour rendre compte de 4 ans de mise en œuvre d'un programme avant de prendre des décisions sur une prochaine phase
Évaluation rapide	Lorsque des informations en temps réel sont nécessaires	Dans une nouvelle situation d'urgence, par exemple des inondations
	Où vous devez obtenir les résultats en 2-3 mois	Dans une situation d'urgence relativement stable, par exemple la migration
	Lorsque l'objectif principal est formatif pour alimenter les processus de politique et de planification en cours	Examen à mi-parcours d'un programme de mise en œuvre
	Pour l'apprentissage organisationnel et la résolution de problèmes	Un problème est apparu - comment y faire face ?
	Lorsque le budget d'évaluation est très limité	Vous avez au plus 5 millions pour une évaluation
	Sujets pointus et/ou dans des zones géographiques spécifiques	Domaines spécifiques ciblés où le travail participatif est pertinent

## 5 Décider de comment mettre en œuvre des évaluations rapides

### 5.1 Comment gérer la vitesse

#### Processus de passation de marché et approbations internes

Un problème clé concernant la vitesse est de savoir si un processus de passation de marché sera nécessaire. Trois options ont été suggérées, dont deux nécessitent une passation de marché :

1. Entièrement par des équipes internes (modèle interne) ;
2. Par une équipe interne facilitée par un évaluateur externe expérimenté (modèle facilité) ;
3. Entièrement réalisée par un consultant/cabinet externe (modèle externalisé).

Les ministères et structures gouvernementales doivent renforcer leurs capacités pour entreprendre ces activités à l'interne. Cependant, dans un avenir proche jusqu'à ce que davantage de spécialistes de l'évaluation soient recrutés ou formés, le modèle utilisé sera probablement l'option "facilité" pour assurer un renforcement de capacités et une appropriation de la méthode par les acteurs nationaux en charge du suivi des politiques, programmes et projets.

Les ministères peuvent également envisager de mettre en place une équipe d'évaluateurs expérimentés pour agir comme facilitateurs. Cela devrait simplifier la question de passation de marché.

Même dans le cas où la passation de marché n'est pas requise, les processus d'approbation ministérielle peuvent prendre un certain temps.

#### Collecte et analyse des données

Il est à noter que, la phase de collecte des données devant être raccourcie, il faudra encore beaucoup de temps pour la *préparation*, de sorte que la collecte des données puisse se dérouler rapidement et efficacement. Vous devez être bien préparés ! « Parce que les délais des évaluations rapides sont courts, le plan de travail et le chronogramme doivent être bien pensés à l'avance. Les méthodes doivent être prises en compte stratégiquement, et le processus de collecte et d'analyse des données doit être synchronisé pour éviter les temps d'arrêt inactifs pour l'équipe de collecte de données sur le terrain. » (I-TECH, 2008)

Les moyens de garantir que la collecte de données peut être effectuée le plus rapidement possible comprennent :

1. **Bonne préparation dans un cadre restreint** – ainsi, la portée et les questions d'évaluation sont limitées<sup>8</sup>;
  - Limiter la portée – donc, peu de questions d'évaluation et une couverture géographique limitée pour la collecte de données ;
  - Concentrer les questions d'évaluation autour de besoins d'évaluation spécifiques et bien définis et développer une matrice d'évaluation détaillée (en particulier lorsqu'on travaille avec une équipe interne pour définir les sources de données/informations) ;
  - Négocier et convenir de critères de sélection des répondants clés et de la documentation, etc. ;
  - Développer des méthodologies pour garantir que la collecte et l'analyse des données puissent avoir lieu en parallèle (modèles pour l'enregistrement des données, points d'étape pour discussion et accord sur les thèmes émergents, adaptation des outils, etc.) ;
  - Réunions régulières avec les utilisateurs finaux – ce qui nécessitera leur input pour s'accorder sur ces moments.
  
2. **Méthodes pragmatiques (tronquées):**
  - Réduire la revue de littérature - donc accéder par exemple à quelques articles internationaux pertinents mais pas par une recherche étendue. Dans certains cas, cela peut ne pas être nécessaire, mais l'utilisation judicieuse d'exemples internationaux pourrait aider à donner corps à ce qu'on pourrait identifier comme bonnes pratiques ;
  - Restreindre les données secondaires - réduire les rapports à examiner ;
  - Se fonder davantage sur des données existantes plutôt que d'en collecter de nouvelles - cela pourrait être une revue utilisant les données administratives existantes, des données d'enquête, les rapports de suivi, etc., avec moins de confrontation de celles-ci avec la réalité du terrain ;
  - Où collecter de nouvelles données :
    - Réduction du nombre de points de données. Par exemple, s'il s'agit d'une évaluation nationale, faire 2-3 départements, pas 5 ; réduire le nombre de points d'échantillonnage par département ; ou réduire le nombre d'entretiens en mettant davantage l'accent sur quelques répondants clés ;
    - Faire plus de discussions de groupes que d'entretiens individuels. Par exemple, avoir un atelier avec les gestionnaires de programme et les principales parties prenantes, avec toutes les ONG partenaires d'un programme de protection sociale ; utiliser des groupes de discussion plutôt que des entretiens individuels ; utiliser des techniques d'évaluation rurale participative avec les bénéficiaires ;
    - Faire plus d'entretiens téléphoniques plutôt que face à face (face à face peut être très coûteux, mais vous pouvez manquer la substance de la question si les visites sur le terrain sont insuffisantes) ;
    - Sondages courts, par exemple en ligne, Microsoft Forms, Survey Monkey, etc. (mais cela réduit l'échantillon à ceux qui ont Internet/ordinateurs/téléphones mobiles).
  
3. **Travailler en équipe**, en veillant à ce que la collecte de données se déroule en parallèle. Donc, si vous avez une équipe de 4 personnes prenant chacune un site/répondant, plutôt que d'avoir 2 personnes par site, cela facilite également la diversité de la discussion et de l'analyse des résultats à mesure qu'ils émergent.
  
4. **Résultats accessibles** - de courts rapports, de courtes vidéos, des points d'informations.

Comme indiqué dans la figure 1, le plus gros du temps consacré aux évaluations peut être pour la gouvernance (par exemple, le temps que les comités de pilotage d'évaluation s'accordent sur la méthodologie, vérifient les livrables, etc.) et au suivi. Dans un processus d'évaluation rapide, ces étapes

<sup>8</sup> Partie réalisée par Mine Pabari, qui a conduit une revue par les pairs du guide

doivent être minimisées. Ainsi, bien qu'il soit probablement encore nécessaire de créer un comité de pilotage de l'évaluation, celui-ci doit convenir dès le départ de la méthodologie et de la portée (par exemple, lieux de travail participatif), car une fois que l'évaluation rapide commence, la prochaine séance sera probablement à l'étape du rapport provisoire. Pour cette raison, le fait d'avoir des membres à l'interne au sein de l'équipe d'évaluation amènerait également à éviter le risque de manque d'appropriation qui pourrait survenir en aval. Il est également important d'informer le client en cours de route afin qu'il soit au courant de ce qui se passe.

## 5.2 Comment maximiser la robustesse

L'inconvénient majeur des évaluations rapides est qu'elles sont moins robustes. Ainsi, un défi méthodologique essentiel est d'essayer de s'assurer qu'en utilisant les tactiques ci-dessus pour accélérer l'évaluation, elle soit aussi robuste que possible dans le temps et avec les ressources disponibles. Un élément d'importance est de veiller à ce qu'une évaluation rapide soit réaliste et réalisable, dans la mesure où la portée n'est pas trop étendue et les attentes mesurées (Ellins, non daté). Il est facile que les attentes montent jusqu'à atteindre celles d'une évaluation complète, et il faut prendre soin d'éviter la dérive de la portée.

La manière la plus efficace d'assurer la robustesse est d'utiliser la *triangulation* - en faisant recours à une combinaison de méthodes qualitatives et quantitatives complémentaires et à de multiples sources de données, ce qui augmente la validité et la fiabilité des données (voir figure 2) (I-TECH, 2008). Une autre méthode de triangulation consiste à utiliser une méthodologie de transect vertical pour tester ce qui émerge à différents niveaux du système.<sup>9</sup>

Une méthode pour augmenter la robustesse consiste à inclure des personnes internes au courant des systèmes dans l'équipe. Cela aide également à renforcer l'appropriation. Cependant, l'on devrait faire attention aux risques de biais - en veillant à ce que la justification de la méthodologie/des outils soit documentée (y compris les changements qui ont lieu au cours de l'évaluation), et garantir que les biais soient identifiés dès le départ et au cours de l'évaluation, etc.<sup>10</sup>.

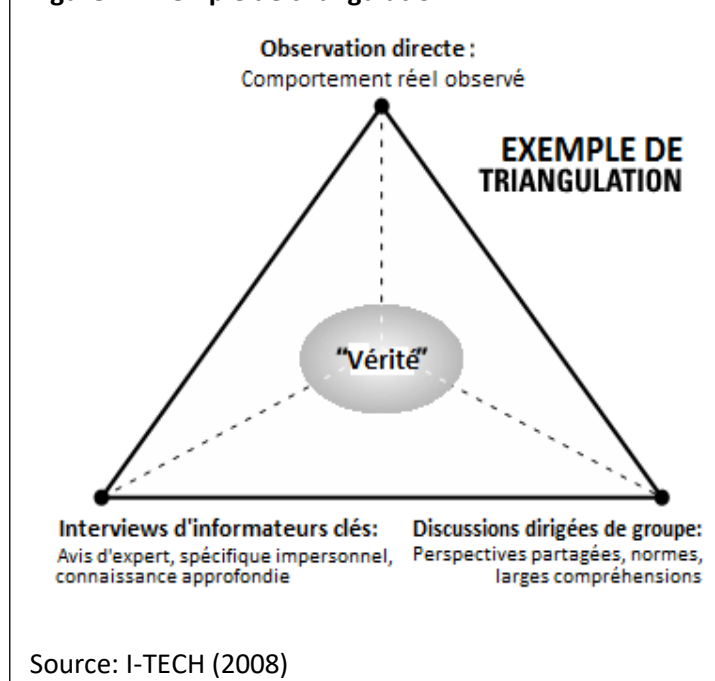
## 5.3 Comment maximiser l'appropriation et la probabilité d'utilisation de l'évaluation rapide

Les évaluations sont faites pour faire la différence, pas pour être rangées sur une étagère. Il est alors important de maximiser la probabilité de leur utilisation (DPME, 2019). Goldman et Pabari, (2020) tirent des leçons pour maximiser la probabilité d'utilisation des données probantes. Ils analysent la manière dont les cas d'utilisation de données probantes sont conduits pour accroître la prise de conscience, l'accord et la confiance entre autres, renforçant ainsi la motivation et la capacité des décideurs ainsi que l'opportunité qui leur est faite d'utiliser des données probantes. Ils soulignent également l'importance de l'utilisation conceptuelle (renforcer la compréhension de l'intervention et des raisons pour lesquelles elle fonctionne ou

<sup>9</sup> Par exemple, dans les travaux menés en Zambie, au Zimbabwe et en Afrique du Sud sur les questions de gouvernance liées aux approches des moyens d'existence durables, un travail participatif a été entrepris pour examiner ce qui émergeait au niveau (micro) communautaire, puis cela a été testé au niveau du district / Commune (méso) en ajoutant des problèmes au niveau du district, puis au niveau départemental en ajoutant des problèmes à ce niveau, et enfin au niveau national (Goldman et al., 2000).

<sup>10</sup> Contribution de Mine Pabari, pair examinateur

Figure 2: Exemple de triangulation





pas) et de l'utilisation des processus (par exemple, tirer des enseignements de l'évaluation pendant le processus, comme lors d'un atelier sur la théorie du changement).

Ci-dessous, on retrouve des interventions d'utilisation de données probantes qui pourraient être appliquées pour maximiser la probabilité que l'évaluation rapide soit utilisée :

**Tableau 3 : Interventions pour maximiser la probabilité d'utilisation de l'évaluation rapide**

Objectif	Intervention d'utilisation des données
Arriver à un accord /compréhension / confiance et un engagement à utiliser les résultats	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rechercher des prédictions d'acteurs clés (internes ou externes) sur l'issue de l'évaluation, avant le travail d'évaluation sur le terrain, ou tout au moins, avant la divulgation des conclusions. Un débriefing en face-à-face qui met en présence les attentes antérieures et les résultats réels de l'évaluation est beaucoup plus susceptible de conduire à un engagement et un dialogue très actifs<sup>11</sup>.</li> <li>- Recours aux comités de pilotage d'évaluation pour officialiser les partenariats</li> <li>- Avoir des acteurs internes au sein de l'équipe d'évaluation ou finalement mener les évaluations en interne</li> <li>- Atelier des parties prenantes pour la conception de la théorie du changement et la validation des résultats</li> <li>- Avoir des évaluateurs externes comme facilitateurs du processus d'évaluation plutôt qu'exécutants.</li> </ul>
Renforcer la capacité et la confiance des acteurs à utiliser les données probantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Axer le renforcement des capacités (par exemple, apprentissage par la pratique, ateliers et cours formels) sur le processus d'évaluation rapide</li> <li>- Impliquer des acteurs internes, soit du gouvernement, soit de la zone si une zone géographique spécifique est ciblée</li> </ul>
Institutionnaliser / formaliser l'utilisation des données probantes	Utiliser les décisions des responsables et les plans d'amélioration pour formaliser les mesures nécessaires
Garantir l'accès aux données probantes	Produire des rapports du format 1/5/25 pages et des notes d'orientation accessibles Rapport disponible dans un repositioire accessible

Source: adapté de (Goldman et Pabari, 2020)

Un élément clé de l'appropriation est l'implication du personnel interne. Ceci est encore plus réaliste pour les évaluations rapides, où le personnel peut être entièrement engagé dans une évaluation sur 6 à 12 semaines, et non 12 mois. Les évaluations rapides sont probablement plus difficiles que les évaluations plus longues, car une expertise confirmée est nécessaire pour entreprendre rapidement de nombreuses activités en parallèle et effectuer des analyses au même moment que se fait la collecte de données. Par conséquent, des évaluateurs expérimentés sont encore nécessaires, mais ceux-ci peuvent fonctionner davantage comme des facilitateurs, en collaboration avec une équipe interne.

Le gouvernement devrait se concentrer sur le renforcement des capacités du personnel d'évaluation spécialisé dans les ministères à mener des évaluations rapides, en collaboration avec le personnel chargé des programmes/politiques. De cette façon, l'évaluation interne peut utiliser du personnel expérimenté pour évaluer les politiques, les programmes ou les problèmes de leur structure, promouvoir l'apprentissage organisationnel et «influencer les comportements» et éclairer les opérations, la gestion et/ou la planification stratégique » (Torres, 1991). Par interne on pourrait comprendre ici des spécialistes du BEPPAAG accompagnant une équipe interne d'un ministère, ou une équipe mixte BEPPAAG/ministère. Cela peut aider à promouvoir une prise de décision empathique et responsable grâce à une représentation juste et sensible de multiples questions et perspectives basées sur l'utilisation d'informations évaluatives (ibid.). Dans la partie B 4.2, nous mentionnons certains des défis liés aux évaluations internes.

## 6 Résumé des principales caractéristiques des évaluations rapides

<sup>11</sup> Rick Davies, pair examinateur

En résumé, les évaluations rapides ont généralement les principaux attributs suivants :

- **Centre d'intérêt** – questions plus susceptibles d'être l'objet d'une évaluation interne, un aspect formatif et de résolution de problèmes plus prononcé (Mathison, 1991), Un accent sur une question émergente qui n'aurait pas pu être planifiée ou sur une évaluation à mi-parcours lorsqu'une évaluation complète n'est pas nécessaire;
- **Ressources limitées**
  - Budgets réduits ;
  - Intensité - Évaluation ciblée exécutée en urgence en un laps de temps ;
  - Délais – Temps d'exécution réduit pour permettre une évaluation à grande échelle ;
- **Équipe de travail** :
  - En général, deux à quatre membres de l'équipe, dirigés par un évaluateur expérimenté,
  - Expertise en évaluation et en politiques/programmes ;
  - Faire souvent appel à du personnel interne - en s'appuyant sur des fonctionnaires qualifiés et expérimentés, parfois accompagnés par un évaluateur expérimenté ;
- **Méthodes pragmatiques** - méthodes mixtes de recherche en évaluation - avec une forte utilisation de données secondaires qualitatives et quantitatives. Pas de grands sondages sauf électroniques. Forte concentration sur la triangulation pour la robustesse. Bonne utilisation de la littérature - Cadre théorique clair aidant à garantir une analyse robuste<sup>12</sup> ;
- **Planification** – Serrer la planification de manière à pouvoir livrer en une courte période de 4 semaines à 3 mois ;
- **Gestion de l'évaluation** – mise en place d'un comité de pilotage de l'évaluation, appuyé par un groupe de travail technique (GTT).

## Partie B : Concevoir une évaluation rapide

Cette section du guide est conçue sur la base du modèle de TDR du guide méthodologique national d'évaluation. Au vu de l'expérience des participants, l'accent est davantage mis sur les particularités relevant d'une évaluation rapide.

### 1 Contexte et justification

#### 1.1 Contexte de l'intervention évaluée

Cela devrait être conforme à toute évaluation et se terminer par un énoncé du problème - ce qui doit être examiné.

### 2 Objectif de l'évaluation rapide

L'objectif des évaluations rapides est similaire à celui de toute évaluation - qu'est-ce que nous voulons comprendre au sujet de l'intervention ? Cependant, il a généralement un côté formatif plus prononcé (à but d'apprentissage), et est également susceptible d'avoir un centre d'intérêt plus spécifique. Le tableau N°4 montre ce qui pourrait être un énoncé de l'objectif d'une évaluation rapide.

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

Questions typiques	Exemple, reformulé comme objectif	Type d'évaluation	Objectif d'évaluation rapide
Quelle est la situation actuelle et quelle est la	Évaluer la situation actuelle de la malnutrition en Afrique du Sud et la	Diagnostique	Objectif valable s'il y a suffisamment de données

<sup>12</sup> Matodzi Amisi, pair examinateur.

Questions typiques	Exemple, reformulé comme objectif	Type d'évaluation	Objectif d'évaluation rapide
cause profonde du problème ?	cause profonde du problème.		existantes (par exemple, des évaluations) pour s'en inspirer. Sinon, concentrez-vous sur un département en particulier
La logique de la conception de l'intervention est-elle robuste et susceptible de fonctionner ?	Examiner le succès probable de la conception du Plan National Intégré de Développement de la Petite Enfance et la manière dont la conception peut être renforcée.	Conception	Objectif valable. Une évaluation portant spécifiquement sur la conception peut être assez rapide.
L'intervention est-elle mise en œuvre comme spécifié (et dans certains cas les résultats sont-ils atteints), et pourquoi ?	Évaluer si le schéma d'exécution de l'intervention est mis en œuvre tel que spécifié (et dans certaines évaluations, vous pouvez demander quels sont les résultats obtenus) et expliquer le rendement.	La mise en œuvre	Objectif valable. Cependant, le nombre de points de données sera plus limité. De nombreuses évaluations rapides sont susceptibles de déterminer si la mise en œuvre est efficace ou non et pourquoi.
Comment la vie des bénéficiaires a-t-elle changé à la suite de l'intervention ?	Évaluer si la subvention alimentaire aux enfants entraîne des effets durables sur les résultats scolaires et les bénéfices à plus long terme pour les enfants.	Impact	Pas facile. Pourrait être une évaluation basée sur une théorie pour une petite zone géographique en guise d'étude exploratoire.
Quels sont les coûts par rapport aux avantages ? Le programme est-il rentable ?	Évaluer les coûts par rapport aux avantages des centres de développement de la petite enfance par rapport à la prestation à domicile.	Économique	Peut être fait. Besoin de pouvoir accéder à des données fiables sur les avantages/l'efficacité. Peut faire une estimation de l'efficacité à partir de zones géographiques spécifiques mais la généralisation est limitée.
Quelles sont les données de toutes les évaluations liées au sujet en question ?	Évaluer ce qui ressort de toutes les évaluations entreprises au sujet des programmes relatifs aux agressions criminelles et les implications pour l'avenir.	Synthèse de l'évaluation	Objectif valable. La synthèse est une bonne méthode pour les évaluations rapides car elle peut utiliser les évaluations existantes et concentrer les entretiens, etc. sur les objectifs de renforcement.

## 2.2 Questions d'évaluation

En général, les évaluations rapides comportent un ensemble de questions d'évaluation plus limité que les évaluations plus importantes des plans d'évaluation nationaux/départementaux ou ministériels. Ces questions sont liées au but précis de l'évaluation et mettent l'accent sur la détermination des résultats ou de la performance de la mise en œuvre des politiques/programmes/stratégies ou sur les améliorations urgentes car il existe déjà des indicateurs qu'il y a/peut y avoir des problèmes évidents. Ces évaluations peuvent alors éclairer des décisions stratégiques importantes dont il sera besoin à court terme.

Questions courantes d'évaluation rapide :

- 1) Quels résultats ont été atteints ? (Efficacité, impact, coût/efficacité) ;
- 2) La théorie du changement sous-jacente à l'intervention fonctionne-t-elle et l'intervention a-t-elle contribué aux résultats observés ? (Vous n'aurez pas d'analyse contrefactuelle, et vous serez plus susceptible de parler de contribution plutôt que d'attribution) ;
- 3) Est-ce que ce qu'il faut a été fait ? Que pensent les acteurs de la valeur des différents résultats qu'ils ont connus ? (Aborde la pertinence, l'efficacité);
- 4) Les choses ont-elles été bien faites ? (Efficience, efficacité);

- 5) Comment les autres programmes/politiques/procédures du gouvernement affectent-ils la réalisation des résultats du programme ? (La cohérence) ;
- 6) Les résultats sont-ils durables ?
- 7) Quelles sont les lacunes et comment pourrait-on renforcer l'intervention à l'avenir ? (Leçons apprises et recommandations)

La portée de ces questions devra être limitée, voir plus en détail ci-dessous dans la Section Portée.

### 2.3 Utilisateurs et acteurs visés par l'évaluation

Les termes de référence présentent les utilisateurs potentiels d'évaluation et la manière dont ils l'utiliseront. Il est probable que cela soit similaire pour les évaluations rapides, sauf qu'il y a une plus grande probabilité que des évaluations rapides soient entreprises pour des processus internes d'apprentissage et de résolution de problèmes, plutôt qu'à des fins de reddition de compte plus importantes.

### 2.4 Portée de l'évaluation rapide

Cette section décrit sur quoi se concentrer dans l'évaluation (et donc sur quoi ne pas s'attarder). La portée d'une évaluation rapide est généralement plus petite et plus limitée que celles des évaluations à grande échelle. Il faut tenir compte de la période ou de la durée, des composantes de l'intervention à couvrir (qui peuvent être limitées aux plus critiques), de la couverture géographique et institutionnelle de l'évaluation, des secteurs et des domaines thématiques (qui peuvent, là encore, être limités) et préciser ce qui est en dehors du champ de cette évaluation particulière et ne doit pas être pris en compte.

## 3 Conception d'évaluations rapides

### 3.1 Conception de la recherche

Cette section couvre l'approche, la conception et les éléments clés de la méthodologie à utiliser par l'équipe d'évaluation. Les évaluations rapides peuvent également être diagnostiques, de conception, de mise en œuvre, de résultats ou économiques. Une ressource utile en ce sens est le Guide du Bureau d'Évaluation de l'UNICEF, (2019) qui présente chaque type d'évaluation en suggérant le but, les questions et la méthodologie.

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

Ci-dessous figurent des propositions d'éléments de conception de la recherche qui nécessitent une compétence avérée en évaluation :

1. Évaluer l'évaluabilité de l'intervention que vous envisagez. Vous devez vous assurer d'un certain degré d'adéquation entre une théorie du changement de l'intervention, la disponibilité de données et les intérêts des acteurs afin de savoir clairement quel type d'évaluation est viable.<sup>13</sup>

#### Encadré 1 : L'évaluation de la Section des Grands (Maternelle)

L'évaluation de la Section des Grands a été rapide (elle a pris 3 mois), moins chère (elle a coûté environ 10 millions de Francs) et a fourni une image plutôt robuste de l'impact.

Cela a été possible parce qu'une étude de cadrage avait été entreprise auparavant, qui a montré qu'il existait déjà des données appropriées. En effet, les données ont été tirées de statistiques administratives sur l'assiduité en Section des Grands provenant des évaluations nationales annuelles de 18 000 écoles, liées aux données de performance sur les résultats d'apprentissage, pour produire une image très fiable de l'impact.

<sup>13</sup> Un guide utile pour l'évaluation de l'évaluabilité

<https://assets.publishing.service.gov.uk/media/57a08a0d40f0b652dd000534/61141-DFIDWorkingPaper40-finalOct13.pdf>

2. Utiliser la théorie du changement pour mieux comprendre une politique/un programme/un projet et comment il est censé fonctionner. Utilisez la théorie du changement pour décider des questions d'évaluation clés sur lesquelles vous concentrer si la théorie du changement fonctionne.
3. Utiliser un **cadre logique** s'il y en a ou autrement des indicateurs de performance clés comme points de référence pour l'évaluation.
4. Utiliser une **approche de méthodes mixtes** - en utilisant toutes les données secondaires existantes, en utilisant les données existantes en y ajoutant une nouvelle collecte de données limitée, et des méthodes qualitatives pour comprendre comment les choses fonctionnent et comment elles peuvent être renforcées. Les données quantitatives doivent mettre l'accent sur les données existantes (par exemple, venant du suivi du projet ou de données administratives), ou un simple exercice de type enquête peut être effectué, par exemple une enquête en ligne.
5. Utiliser des approches **participatives**, par exemple à partir d'une évaluation rurale participative.

En utilisant les cinq critères principaux de l'OCDE - DAC : cinq des six « lentilles » standard pour l'évaluation sont recommandées pour l'évaluation des performances, l'impact étant le moins facile à intégrer dans une évaluation rapide.<sup>14</sup>

- i. Pertinence politique et pertinence des acteurs ;
- ii. *Efficacité* : de politique/programme/projet/prestation de services ;
- iii. *Efficience* : de l'utilisation des ressources, ainsi que de la gestion et de l'administration ;
- iv. *La cohérence* : la compatibilité de l'intervention avec d'autres interventions dans un pays, un secteur ou une institution ;
- v. *Durabilité* : financement, institutionnalisation et expertise ;
- vi. *Impact* - le plus difficile à couvrir, sauf s'il existe des données qui peuvent être utilisées, par exemple, voir l'encadré 1<sup>15</sup>. La question de la contribution à l'impact peut être traitée en examinant s'il existe des indicateurs que la théorie du changement fonctionne.

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

### 3.2 Méthodologie

Les méthodologies de base pour les évaluations rapides sont les suivantes :

- **Revue documentaire** ; utiliser cette méthode pour l'examen de la politique et de la documentation, pour aider à comprendre le contexte politique, et plus tard pour déterminer la pertinence et l'adéquation de la politique lorsque l'analyse de l'évaluation est entreprise et les conclusions tirées.
- **Revue de littérature** ; pour couvrir une littérature plus étendue sur le sujet et ce que cela dit sur les bonnes pratiques dans l'intervention. Utile pour obtenir un bon cadre théorique. Cela peut ne pas être nécessaire pour une évaluation rapide, mais l'utilisation de quelques références clés peut être très utile ;
- **Utilisation de données secondaires** ; ceci peut provenir de données administratives ou de suivi de programme/projet ;
- **Entrevues avec des répondants clés** ; déterminer qui sont les répondants clés en matière de politique/programme/projet/prestation de services - ce sont généralement les dépositaires, les gestionnaires, les exécutants et les principaux acteurs impliqués dans la supervision et la mise en œuvre quotidiennes. Interviewer les bonnes personnes peut fournir des informations très riches. « Les bons répondants clés sont réfléchis et articulés et manifestent de l'intérêt pour l'évaluation. » (I-TECH, 2008). Le nombre d'entrevues sera probablement plus limité que dans une évaluation complète et une sélection minutieuse est donc nécessaire ;

<sup>14</sup> Y compris un nouveau critère du CAD, cohérence.

<sup>15</sup> Voir encadré 1. L'évaluation de la Section des Grands est à <https://evaluations.dpme.gov.za/evaluations.aspx?keyword=grade%20R>

- **Discussions de groupes** ; discussion entre plusieurs personnes sur un sujet particulier guidée par un animateur. Cela peut être très utile comme moyen de discuter avec plusieurs acteurs à la fois ;
- **Ateliers** ; ceux-ci peuvent être très riches dans le développement de théories du changement, ou dans la validation des résultats. Ils sont un élément clé de la méthodologie de transect vertical mentionnée précédemment ;
- **Exercices participatifs** ; exercices souvent réalisés avec les membres de la communauté pour comprendre les problèmes qui affectent leur vie et pour que la communauté s'approprie le processus de recherche. Il existe un large éventail d'outils qui peuvent être utilisés ;
- **Observation directe** ; observation d'une composante du programme en cours d'évaluation ;
- **Sondages courts** ; par exemple en ligne, Microsoft Forms, Survey Monkey, etc. (mais cela limite l'échantillon à ceux qui ont Internet/ ordinateurs/téléphones portables).

Il existe aujourd'hui toute une série d'exemples d'approches facilitées par la technologie, de logiciels qui permettent aux gens de saisir des informations via des smartphones et de relayer rapidement ces informations vers une interface web commune, non seulement à partir d'enquêtes standardisées mais aussi d'interviews ouvertes enregistrées par vidéo/audio<sup>16</sup>.

Il est important d'établir à l'avance des contraintes évidentes telles que la durée, le budget, la disponibilité des ressources, le temps, etc. En gardant cela à l'esprit, décidez de ce qui fonctionnera techniquement et pratiquement. Gardez à l'esprit le but, la portée, les principales questions d'évaluation, la conception, puis arrêtez de la méthode. La partie A, section 5.1, donne d'autres informations utiles sur la façon de restreindre le temps de collecte de données.

**Échantillonnage** ; peut être délicat dans les évaluations rapides - une couverture suffisante des informateurs clés est nécessaire. Il est important d'en avoir une maîtrise dans les délais d'évaluation plus serrés et de limiter le nombre d'entretiens, généralement de 30 à 50 environ, surtout s'il y a une équipe pour se partager les entretiens. Vous devrez utiliser un échantillonnage raisonné car les chiffres ne peuvent pas être représentatifs, par exemple en sélectionnant des établissements performants et peu performants dans deux départements, et non cinq départements. Dans la section 5.2, nous discutons brièvement de la gestion des biais.

## 4 Plan d'évaluation

### 4.1 Produits/livrables attendus de l'évaluation

Il n'y a pas le temps pour des livrables multiples qui doivent être vérifiés et approuvés par un comité de pilotage par exemple. Par conséquent, les principaux livrables pourraient être :

- Rapport de démarrage avec méthodologie détaillée ;
- Atelier sur la théorie du changement ;
- Rapport provisoire ;
- Atelier de validation des résultats ;
- Rapport final.

### 4.2 Activités

Une proposition de chronogramme des activités, incluant la préparation, figure au tableau 4.

**Préparation** : Les principales activités préparatoires comprennent :

- Élaborer les termes de référence (TdR) et arrêter le modèle de mise en œuvre - interne/facilité/externalisé. Cela a des implications sur la nécessité de passation de marché, et le cas

---

<sup>16</sup>Rick Davies, pair examinateur. Un ensemble de ressources est disponible sur <https://mande.co.uk/2011/lists/software-lists/me-software-a-list/>

- échéant, de quel type de passation ;
- Examiner si un comité de pilotage de l'évaluation et un groupe de travail technique sont nécessaires et en déterminer la composition et le rôle (discuté plus en détail en 6.1) ;
  - Identifier les données disponibles qui couvrent les principaux indicateurs de performance, les assembler ou en garantir l'accès à partir des services concernés, ainsi que les documents y afférents, afin que cela ne retarde pas la conduite de l'évaluation ;
  - Si une partie de l'équipe est externe, procéder au recrutement. Si c'est le modèle facilité qui est retenu, un système de mise en place d'un panel de personnes pouvant administrer les évaluations peut être approprié. En cas d'externalisation, pour plus de rapidité, un comité sera mis en place ;
  - Pour les équipes internes, obtenez la permission de leurs supérieurs pour qu'ils consacrent du temps à cette mission. En réalité, cela peut être à 50-80% de leur temps, mais pendant les semaines de collecte de données, la disponibilité devra être de 100% ou alors, ce modèle ne serait pas réaliste.

**Phase de démarrage ;** il est important de réduire cette phase et si, dans les évaluations plus complètes, l'élaboration de la méthodologie peut s'étendre sur une période plus longue, dans une évaluation rapide, il est probable qu'elle doive être réalisée dans le cadre de la phase de démarrage initiale. Il faudra probablement une à deux semaines à compter de la réunion de lancement pour mettre au point la méthodologie et les instruments, en fonction du nombre de méthodes utilisées. Il peut être judicieux d'impliquer le groupe de travail technique (voir 6.1) dans une partie de cette phase pour en faciliter l'approbation.

**Atelier sur la Théorie du changement ;** cet atelier devrait se tenir très tôt, idéalement pendant la phase de démarrage pour guider les questions et les instruments, ou immédiatement après, avant la collecte des données, mais après que les documents du programme aient été examinés.

**Collecte de données :** Autant de données secondaires pertinentes que possible doivent être identifiées et mises à disposition en raison des délais serrés du projet. Les données qualitatives sont en général facilement disponibles, et les répondants (informateurs clés) peuvent très bien être accessibles. Bien que les données de performance devraient être incluses dans les rapports trimestriels et annuels, et que les systèmes d'intervention devraient aussi collecter, organiser, capturer et stocker les données de performance, l'accès à des données quantitatives de qualité raisonnable est souvent plus difficile, en particulier dans les sphères de gouvernement départementale et locale. Il est peu probable que des enquêtes approfondies avec de grands échantillons soient réalisables.

Tableau 5 : Proposition de calendrier pour une évaluation de 12 semaines

Activité	Préparation	Semaine												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	dix	11	12	
<b>Préparation</b>														
Élaborer des TdR et décider du modèle de mise en œuvre - interne / facilité / externalisé														
Mettre en place éventuellement un comité de pilotage de l'évaluation et un groupe de travail technique														
Identifier les données disponibles et en garantir l'accès, ainsi que pour les documents importants														
Si une partie de l'équipe est externe, procéder au recrutement.														
Pour l'équipe interne, obtenez la permission de leur libérer du temps														
<b>Démarrage</b>														
Réunion de lancement														
L'équipe travaille sur la proposition révisée (cadrage), la méthodologie détaillée et la structure du rapport														
Présentation de la méthodologie au comité de pilotage et approbation														
Le comité de pilotage délivre l'autorisation d'interviewer, l'accès aux données, etc.														
<b>Collecte de données</b>														
Examen des documents concernant le contexte politique, le programme														
Atelier sur la théorie du changement														
Revue de la littérature si nécessaire														
Planification de la collecte de données, y compris les entretiens														
Collecte de données/Entretiens														
Analyse														
Conclusions / recommandations émergentes de l'atelier														
Rédaction du rapport provisoire														
<b>Rapports</b>														
Soumettre un rapport provisoire														
Commentaires retour														
Finalisation du rapport (approbation par e-mail)														
Réunions du comité de pilotage de l'évaluation (y compris sa participation à certains ateliers)	1				2					3		4		



Il est important de pouvoir accéder à des bases de données préexistantes contenant des résultats probants pour l'évaluation quantitative du rendement. Cela suppose une bonne planification par les ministères et autres structures bien avant qu'une évaluation rapide ne soit réellement mise en œuvre.

Le groupe de travail technique des principaux acteurs (voir Section 6) doit s'assurer de la disponibilité des données relatives aux indicateurs de performance clés (par exemple à partir du cadre logique) dès le départ. Dans le cas inverse, les évaluateurs pourraient passer des semaines à essayer d'accéder aux données.

**L'analyse** ; la qualité de l'évaluation repose sur l'utilisation appropriée et précise des critères de mesure de l'évaluation, la présentation et l'analyse « impartiales » des données probantes et la cohérence des constats, des conclusions et des recommandations. Dans la mesure du possible et pour gagner du temps, l'analyse des données pourrait être effectuée parallèlement à la collecte, par exemple en construisant des tableaux analytiques ou en codant à l'aide d'un logiciel d'analyse de texte. Des réunions d'équipe fréquentes pour partager les données émergentes peuvent aider à cela.

**Validation** ; il est utile de tester les constats préliminaires avec les principaux acteurs pour stimuler l'intérêt et s'assurer qu'il n'y aura pas de surprises qui pourraient conduire au rejet de l'évaluation. Cela peut également conduire à d'autres questions - cela devient donc un processus itératif. Il est également important de présenter les constats, conclusions et recommandations préliminaires aux principaux acteurs lors d'une réunion ou d'un atelier pour en discuter, faire des observations, valider et finaliser. Cela maximise le potentiel de feedback utile et renforce la validité et l'utilité de l'évaluation après l'achèvement du projet.

**Rapports** ; le format de rapport d'évaluation « 1/5/25 pages » est approprié pour une évaluation rapide.<sup>17</sup>

**Prévenir les biais** ; lorsque les fonctionnaires procèdent à une évaluation rapide, il est possible que la politesse et le respect des pairs ou la peur de secouer le bateau conduisent à des biais et à des erreurs d'évaluation. Schweigert, (2011) se réfère à la question de la double fidélité aux normes d'évaluation de la confiance et de la responsabilité professionnelles, mais aussi de la loyauté à l'égard de leur employeur lorsqu'ils font partie du personnel.

Ces risques peuvent être atténués par la nomination de fonctionnaires qui ne sont pas étroitement liés à l'intervention en cours d'évaluation, ainsi que par la participation d'un praticien de l'évaluation expérimenté. Les unités internes de S&E ont un rôle clé à jouer pour garantir la qualité et que l'évaluation puisse remettre en question le statu quo. Cela nécessite également le soutien de la hiérarchie, y compris de mesures symboliques soulignant que les évaluations doivent être franches, honnêtes et constructivement critiques. La participation de spécialistes en évaluation du BEPPAAG, peut également aider à garantir l'objectivité.

### 4.3 Calendrier du projet

Le tableau 6 fait un point des livrables possibles et des étapes sur la base d'une évaluation de 12 semaines.

**Tableau 6: Aperçu des livrables**

Livrable	Délai de livraison (voir tableau 4)
<b>Approbation du rapport de démarrage</b> , incluant la méthodologie détaillée et la proposition de structure du rapport	Semaine 2
Atelier sur la <b>théorie du changement</b>	Semaine 2-3
<b>Atelier des acteurs</b> pour valider et affiner les conclusions et recommandations	Semaine 9

<sup>17</sup>

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

Livrable	Délai de livraison (voir tableau 4)
(probablement avant le rapport provisoire)	
<b>Présentation du rapport provisoire</b> au format 1/5/25 pour examen	Semaine 10
Approbation du <b>rapport final</b>	Semaine 12
<b>Soumission de toutes les bases de données, métadonnées et documentation</b> (y compris les entretiens) lors de la collecte des données, présentation PowerPoint ou audiovisuelle des résultats	Semaine 13
Réunion de clôture de l'évaluation	

## 5 Budget et échéancier de paiement

Les évaluations rapides coûtent généralement beaucoup moins cher que les évaluations à grande échelle. Une évaluation rapide entièrement interne devrait couvrir les frais de voyage pour la collecte des données et, éventuellement, deux ateliers avec les acteurs. Il est peu probable que cela coûte autour de 3 millions de Francs. Si un évaluateur expérimenté est utilisé pour faciliter l'évaluation, et que le reste de l'équipe est interne, alors en supposant que l'évaluateur expérimenté consacre 50% de son temps à l'évaluation sur 60 jours, le chiffre sera probablement entre 10 à 15 millions. Si le contrat est sous-traité à une équipe de 4 personnes, il atteindra 15 à 20 millions. Cela nous donne donc une fourchette probable de :

- Entièrement interne – 3 millions ;
- Facilité - autour de 10-15 millions ;
- Sous-traité - 15-20 millions.

Les fonctionnaires chargés d'une évaluation interne rapide devraient être disponibles au moins 50% de leur temps pour que l'évaluation progresse. Les chercheurs potentiels devraient l'être pendant plus de temps. Il faut que cela soit reconnu comme un engagement majeur.

## 6 Modalités de gestion

### 6.1 Rôle du comité de pilotage

Lorsque les évaluations sont nationales et qu'elles impliquent le BEPPAAG ainsi que des ministères ou plusieurs départements, elles doivent avoir un comité de pilotage comprenant les principaux ministères et organismes impliqués dans l'intervention en question, ainsi que le responsable de l'évaluation. Cela est utile pour garantir l'appropriation de l'évaluation par les organisations/structures concernées, ainsi que pour assurer la supervision de l'évaluation. Si tout est interne, cela peut être établi ou non, et peut impliquer différentes directions ou services compétents. L'unité de S&E devrait tenir le secrétariat de l'évaluation. Les rôles du comité de pilotage pourraient être conformes au modèle du BEPPAAG<sup>18</sup>, mais peuvent être simplifiés.

Des partenaires importants de la société civile, des entreprises et des travailleurs devraient également être pris en compte dans le comité de pilotage si leur organisation joue un rôle notable dans la mise en œuvre et s'ils doivent s'approprier les résultats. D'autres organisations ou personnes ressources possédant une expertise ou des connaissances particulières à l'évaluation peuvent également être intégrés au comité de pilotage ou invités aux ateliers des acteurs.

Les propositions de réunions du comité de pilotage figurent dans le tableau 4. Deux réunions formelles du comité de pilotage et deux participations aux ateliers

<sup>18</sup> Voir instance d'évaluation <https://evaluation.gouv.bj/articles/18>

Un groupe de travail technique (GTT) sera probablement nécessaire pour traiter rapidement des questions pratiques telles que les instruments de collecte et travailler de manière interactive avec l'équipe d'évaluation. Le rôle du groupe de travail technique est très important : il prépare le projet de termes de référence (y compris le contenu des sections 4.1 à 4.11 du présent guide), oriente et soutient l'équipe d'évaluation dans les délais serrés du projet, résout les blocages éventuels et assure la qualité de l'évaluation pendant son exécution. Le GTT exige la représentation du responsable des politiques/programmes, d'un expert en S&E et d'autres experts techniques consultatifs, au besoin. Un GTT peut assumer les responsabilités principales :

- *Responsable de l'évaluation* des ministères/structures compétentes - responsable de la gestion globale du projet, appui au secrétariat et contrôle de qualité et point de contact des acteurs ;
- *Gestionnaire de politiques/programmes* : une (ou des) personne (s) possédant des connaissances et des réseaux d'experts en politiques/programmes/projets/services ;

Le groupe de travail technique (GTT) devrait se réunir au moins deux fois par mois au cours d'une évaluation rapide, en interagissant régulièrement mais de manière informelle avec l'équipe d'évaluation pour faciliter la réalisation du projet à temps.

## 6.2 Équipe requise

Si l'intervention évaluée est d'une certaine taille, une équipe d'au moins quatre personnes est recommandée pour couvrir une bonne quantité de terrain en un laps de temps, permettant un travail considérable en parallèle et le partage des tâches. Si une collecte de données plus approfondie est requise, alors pour la rubrique collecte de données, l'équipe devra être plus importante. Cela est nécessaire, que l'équipe soit interne ou externe.

L'équipe a besoin d'un évaluateur expérimenté, capable de concevoir et de répondre rapidement aux besoins émergents de l'évaluation, et qui a de la crédibilité et le poids qu'il faut pour interagir avec les cadres supérieurs impliqués dans l'intervention évaluée. Si un tel profil n'est pas disponible dans les ministères, il serait avisé de recruter quelqu'un pour jouer ce rôle (l'option facilitée). Ils seront probablement sollicités pour 40 à 50% de leur temps.

Il serait utile qu'il y ait au moins un membre de l'équipe qui connaisse le programme évalué et qui puisse donc aider à savoir qui contacter et à comprendre les défis. Cela peut également aider à l'examen des documents, parce qu'il connaîtra les documents de politique pertinents. Cette personne ressource pourra être sollicité dans 50% du temps.

Il faut également au moins deux personnes capables d'entreprendre la collecte de données, par exemple des entretiens, qui ont une certaine expérience des outils utilisés (entretiens ou discussion de groupes), et qui peuvent partager la charge de l'analyse et de la rédaction. Au moins une de ces personnes devrait être assez expérimentée sinon il est peu probable qu'elle puisse travailler rapidement et efficacement. Ils pourraient d'être sollicités sur 80 à 100% du temps pendant la collecte, l'analyse et la rédaction.

Le travail d'équipe est crucial pour les exigences rapides et flexibles des processus de collecte, d'analyse, d'interprétation et de rédaction jusqu'à la fin de l'évaluation - cela signifie que les membres de l'équipe doivent être disponibles pendant la période intense de mise en œuvre.

## Références

- DPME. (2018). *Report on the Evaluation of the National Evaluation System: Summary Report* [Evaluation Summary Report]. Department of Planning, Monitoring and Evaluation.
- DPME. (2019). *National Evaluation Policy Framework*. Department of Planning, Monitoring and Evaluation. <https://www.dpme.gov.za/keyfocusareas/evaluationsSite/Evaluations/National%20Policy%20framework%20Nov%202019.pdf>
- Ellins, J. (undated). *Rapid Evaluations: What are they and why do them?* <https://hsruk.org/sites/default/files/upload/5.%20Rapid%20Evaluations%20Jo%20Ellins.pdf>
- Goldman, I., Carnegie, J., Marumo, M., Marumo, D., Kela, E., Ntonga, S., & Mwale, E. (2000). Institutional Support for Sustainable Rural Livelihoods in Southern Africa: Framework and methodology. *Natural Resource Perspectives*, 49, 4.
- Goldman, I., & Pabari, M. (2020). Lessons for using evidence in policy and practice. In *Using Evidence in Policy and Practice—Lessons from Africa* (First). Routledge, Taylor & Francis Group.
- I-TECH. (2008). *Rapid Evaluation: A technical implementation guide* (No 6; I-Tech Technical Implementation Guide). University of Washington.
- Mathison, S. (1991). What do we know about internal evaluation. *Evaluation and Program Planning*, 14(3), 159–165.
- McNall, M., & Foster-Fishman, P. G. (2007). Methods of Rapid Evaluation, Assessment, and Appraisal. *American Journal of Evaluation*, 28(2), 151–168. <https://doi.org/10.1177/1098214007300895>
- Mertens, D. M., & Wilson, A. T. (2019). *Program evaluation theory and practice: A comprehensive guide* (Second edition). Guilford Press.
- Schweigert, F. J. (2011). Predicament and Promise: The Internal Evaluator as Ethical Leader Francis J. Schweigert, Ph.D. *NEW DIRECTIONS FOR EVALUATION*, 2011(132). <https://doi.org/10.1002/ev.395>
- Torres, R. (1991). Improving the Quality of Internal Evaluation: The Evaluator as Consultant-Mediator. *Evaluation and Program Planning*, 14(3), 189–198.
- UNICEF Evaluation Office. (2019). *Embedding Evaluation in Voluntary National Reviews in Africa: A Guide*. UNICEF.