



## Directive d'évaluation 2.2.20 du DPSE

### Directive d'évaluation rapide : ateliers d'évaluation

Créé le 14 septembre 2020

<b>Destinataires :</b>	Services gouvernementaux qui procèdent à des évaluations (directeurs de programmes et personnel chargé du suivi et de l'évaluation) et évaluateurs des programmes et politiques du gouvernement.
<b>Objectif :</b>	La présente directive a pour objectif de fournir des conseils techniques sur la manière d'effectuer le travail d'évaluation rapide en utilisant la méthode des ateliers d'évaluation.
<b>Documents de référence :</b>	Cadre politique national d'évaluation et toutes les directives d'évaluation du DPSE.
<b>Personne à contacter :</b>	Thokozile Masangu, Groupe d'évaluation Courriel : <a href="mailto:thokozile@dpme.gov.za">thokozile@dpme.gov.za</a> Tél. : +27 12 312 0110

## 1 Introduction

Les contraintes de capacité et de ressources empêchent parfois les gouvernements de réaliser des évaluations. Dans certains cas, une question brûlante ou une urgence exigeraient une réponse rapide, mais des évaluations à grande échelle qui généreraient des conclusions solides peuvent être trop coûteuses à mettre en œuvre et prendre beaucoup de temps à réaliser. En dépit de ressources et de délais limités, les évaluations doivent être précises, complètes et judicieuses pour que le gouvernement puisse se fonder sur des données factuelles afin de prendre des décisions importantes permettant d'améliorer ses programmes d'action. Le Département de la planification, du suivi et de l'évaluation (DPSE) d'Afrique du Sud envisage plusieurs moyens pour effectuer rapidement le travail d'évaluation et la présente directive est la deuxième d'une série sur les évaluations rapides, reposant ici sur un processus d'évaluation fondé sur la méthode des ateliers.

La présente directive a été conçue pour aider les ministères à planifier et organiser efficacement des ateliers d'évaluation. Il convient d'observer que nous utilisons ici le mot programme, mais un atelier peut également être consacré à une politique ou un plan – nous utilisons le terme intervention pour couvrir n'importe laquelle de ces activités.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> La présente directive a été établie par le DPSE avec l'aide du Professeur Ian Goldman.



## 2 Qu'est-ce qu'un atelier d'évaluation ?

Un atelier d'évaluation est un exercice d'évaluation interne rapide, mais exigeant une bonne préparation et une bonne facilitation. Il peut être organisé dans des circonstances diverses : lorsqu'un programme doit être examiné, à tout moment après le plus fort d'une crise ou d'une urgence. Les ateliers d'évaluation sont de portée et d'échelle variées, puisqu'ils sont basés sur les besoins des utilisateurs et peuvent aller d'une réunion de deux heures à un atelier de trois jours. Il s'agit d'un exercice interne de petite échelle qui peut être mené par les directeurs de programme travaillant en étroite collaboration avec les praticiens du suivi et de l'évaluation au sein d'une organisation.

Les ateliers d'évaluation peuvent contribuer à un examen continu et à une analyse évaluative rapide en utilisant des critères tels que la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité d'un programme ; ils peuvent aussi aider à expliquer pourquoi les performances sont ce qu'elles sont et comment elles pourraient être améliorées.

## 3 Quand la tenue d'un atelier d'évaluation est-elle justifiée ?

Un atelier d'évaluation peut être organisé à n'importe quel stade du cycle d'un programme, mais il est particulièrement approprié lorsque l'évaluation doit être utilisée de manière formative. Il peut également présenter un bilan indicatif, en particulier lorsqu'un rapport préparé sur l'état d'avancement du programme en question peut alors être examiné. Un tel atelier peut être organisé s'il survient un besoin urgent d'évaluation rapide ou s'il faut une méthode aisée et peu coûteuse pour effectuer un examen régulier des performances d'un programme afin de prendre au besoin des mesures correctives.

Les ateliers d'évaluation peuvent donc être ponctuels ou devenir une pratique courante dans le cadre d'un processus annuel de réflexion sur les progrès réalisés. Par exemple, une évaluation de la mise en œuvre peut être planifiée pour trois ans après le lancement d'un programme, en décidant d'organiser auparavant chaque année des ateliers d'évaluation.

Il y a de nombreuses façons d'organiser des ateliers d'évaluation. Nous présentons ici deux exemples pour aider les ministères à les planifier.

## 4 Méthodologie et structure des ateliers d'évaluation

### 4.1 Décider de l'approche et de la méthodologie du programme de l'atelier

Deux options importantes doivent être prises en compte pour planifier un atelier :

1. Soit l'équipe du programme a préparé un rapport détaillé sur l'état d'avancement du programme avant l'atelier, lequel va alors se consacrer à valider ce rapport.
2. Soit tout le contenu doit être développé lors de l'atelier.

### 4.2 Lorsque l'atelier s'appuie sur un rapport détaillé sur l'état d'avancement du programme

L'essentiel du travail se fait en groupes, qui peuvent être organisés par domaine de travail ou par résultat, selon la structure du programme. Dans ce cas, les groupes travaillent à

partir de rapports préparés à l'avance de manière systématique et évaluative pour valider, peaufiner et compléter ces rapports, ce qui leur permet de formuler des recommandations sur les façons dont le programme ou la politique pourraient être consolidés. Cet exemple s'inspire d'ateliers réellement organisés par le DPSE en 2017/18.

L'annexe 4 fournit un exemple de rapport pouvant être préparé avant un atelier, en utilisant dans ce cas les rubriques suivantes :

- Performance globale par rapport aux indicateurs (résultats, produits) ;
- Activités entreprises depuis le début ;
- Défis/réussites ;
- Enseignements ;
- Recommandations pour améliorer la mise en œuvre / l'impact.

L'essentiel du programme pourrait alors se poursuivre comme suit :

- Présentation de l'atelier et de la méthodologie adoptée ;
- Examen du ou des rapports pour le ou les valider, par exemple en utilisant les rubriques susmentionnées – performance par rapport aux recommandations. Ce travail pourrait se faire en groupes qui examineraient chacune des composantes, par exemple les résultats, ou pourrait se faire en plénière. En général, il vaut mieux travailler en groupes, pour assurer une participation maximum ;
- Réunion pour valider l'ensemble de la politique ou du programme ;
- Identification des questions transversales et de la manière dont elles doivent être traitées ;
- Adoption des recommandations clés de changements.

L'annexe 1 présente un programme pour ce type d'atelier, l'annexe 2 les tâches des groupes essentiels, l'annexe 3 présente la version du programme destinée au modérateur, indiquant comment chaque session doit être facilitée, l'annexe 4 est un exemple d'un rapport établi à l'avance pour être examiné lors d'un tel atelier. Tout cela se fonde sur un atelier qui s'est réellement tenu au sujet de la politique nationale de la jeunesse en 2017/2018.

Dans un tel cas, le produit clé pourrait être le rapport validé, plutôt qu'un rapport de l'atelier en soi, ou ce pourrait être le rapport de l'atelier reprenant les principales recommandations.

### **4.3 Lorsqu'un rapport sur l'état d'avancement n'a pas été préparé au préalable**

Si un rapport n'a pas été établi à l'avance, il faut alors recueillir les données pendant l'atelier qui risque par conséquent de devoir durer plus longtemps. Là encore, le travail

d'évaluation peut se faire au moyen de groupes – des groupes évaluant par exemple si tel ou tel résultat a été atteint.

Il est également possible de faire d'autres collectes de données supplémentaires lors de l'atelier, par exemple au moyen de questionnaires ou de quelques entretiens. Mais l'essence de l'atelier est de produire pour résultat une évaluation, le processus doit donc être bien conçu pour parvenir à ce résultat. Lorsque ce résultat doit être uniquement produit par l'atelier, il est encore plus important que tous les participants aient les connaissances nécessaires pour pouvoir évaluer les performances, les raisons des difficultés ou des réussites, afin de pouvoir suggérer des moyens de consolider le programme.

En règle générale, comme dans le cas de l'exemple 4.2 lorsqu'un rapport a été établi au préalable, l'atelier d'évaluation a pour but de couvrir les aspects suivants :

- Les résultats escomptés ont-ils été atteints et y a-t-il éventuellement des résultats inattendus ?
- Comment la théorie du changement ou de la mise en œuvre fonctionne-t-elle en pratique ?
- Si elle ne fonctionne pas comme prévu, quelles en sont les raisons ?
- Quelles modifications convient-il d'apporter ?

Dans ce cas, l'atelier pourrait se dérouler comme suit :

- Une séance sur la théorie du changement pour faire ressortir la théorie du changement telle qu'elle a été planifiée (ce qui pourrait prendre de quatre à cinq heures) ;
- Des séances de deux heures pour établir la cartographie des résultats et identifier ce qui a été réalisé par rapport à la théorie du changement et aux plans (probablement d'abord en séances de groupes puis en plénière) ;
- Un examen des raisons pour lesquelles les résultats n'ont pas été atteints afin de les expliquer (peut-être avec des groupes travaillant sur un ou deux résultats pour analyser la théorie du changement qui y a abouti) (trois heures) ;
- Une réunion en plénière pour dresser le tableau d'ensemble et le valider ;
- L'identification des recommandations de changements.

L'annexe 4 présente un programme possible pour ce type d'atelier.

## 5 Planification d'un atelier d'évaluation

Une étape essentielle pour garantir la réussite de tout atelier d'évaluation est une bonne planification.

### 5.1 Création d'un groupe de travail technique (GTT) qui sert d'équipe de facilitation pour préparer et organiser l'atelier

La première étape consiste à mettre en place un groupe de travail technique (GTT) chargé de planifier l'atelier et d'y être parmi les facilitateurs. Ce groupe devrait être composé des responsables du programme et de praticiens du suivi et de l'évaluation et devrait dans l'idéal comprendre un animateur expérimenté pour faciliter la tenue de l'atelier. Une des principales responsabilités de ce groupe sera de formuler le plan de l'atelier indiquant le détail du sujet de l'évaluation, son objectif, les principales questions d'évaluation auxquelles il faudra répondre au cours de l'atelier, ainsi que le processus de l'atelier et les préparations requises. La conception du plan de l'atelier est une étape critique pour préciser les informations requises pour le travail d'évaluation, le processus à mettre en place pour obtenir ces informations et pour que les principaux acteurs conviennent de ce qu'ils veulent retirer de l'atelier.

Il faut absolument que le GTT soit composé d'une équipe solide de personnes qui connaissent bien le programme, comprennent ce qu'est une évaluation et savent comment mener à bien des ateliers efficaces.

Le GTT est composé des rôles clés suivants :

- *Chef de l'équipe d'évaluation* venant de l'unité de suivi et évaluation – responsable de la gestion globale du projet, du soutien au secrétariat et du contrôle de la qualité, ainsi que de la liaison avec toutes les parties prenantes, capable d'apporter des connaissances spécialisées en matière de méthodologie d'évaluation (et pas seulement pour la recherche). C'est cette personne qui doit être chargée de regrouper toutes les contributions pour rédiger le rapport final de l'exercice d'évaluation ;
- *Responsable/directeur du projet* : une ou des personne(s) ayant une connaissance et une compréhension approfondies du programme et qui en est(ont) responsable(s) ;
- *Spécialiste sectoriel* – ce peut être une personne travaillant dans le programme ou venant de l'extérieur qui a une connaissance approfondie du secteur et peut s'en servir pour garantir que soit explorée toute la richesse du secteur afin d'en faire découler des recommandations utiles ;
- *Facilitateur* – une personne qui a l'expérience de la facilitation des ateliers et qui est en mesure de contribuer à la conception d'un atelier efficace et à son bon déroulement.

Il se peut qu'une personne joue plusieurs des rôles énumérés ci-dessus. Cette liste ne décrit que les rôles essentiels. Il convient de souligner que le GTT devrait être une équipe de plus ou moins cinq personnes (selon l'importance du travail).

Si le temps le permet, il est possible d'engager des spécialistes nationaux ou internationaux d'évaluation par les pairs pour appuyer le travail. Pour plus de détail, vous pouvez aussi consulter la directive du DPSE sur l'évaluation par les pairs (en anglais) : (<http://evaluations.dpme.gov.za/images/gallery/Guideline%202.2.20Peer%20Review%20of%20Evaluations%2017%2002%2016.pdf>).

De nombreuses questions peuvent susciter le besoin de mener un processus d'évaluation rapide comme l'indique la directive à ce sujet. Mais c'est normalement le responsable du programme qui en prend l'initiative. La responsabilité de la gestion de l'atelier peut être confiée à l'unité de suivi et évaluation pour en garantir l'objectivité et la crédibilité.

Les facilitateurs peuvent être des membres du programme ou venir de l'extérieur, mais ce doit être des personnes ayant une solide expérience de l'organisation de manifestations fructueuses.

## **5.2 Inviter une bonne combinaison de participants**

La réussite d'un atelier d'évaluation dépend de la qualité des contributions des participants – c'est pourquoi il faut inviter des acteurs de bonne qualité à y participer. En règle générale, vous avez besoin d'un ensemble de participants qui comprennent le contexte politique ainsi que les conditions réelles de mise en œuvre. Il s'agit donc d'une combinaison de responsables politiques de haut niveau, des directeurs chargés de la réalisation du programme ou de la politique sur le terrain, de partenaires qui y participent ou qui ont une opinion sur son fonctionnement et des bénéficiaires concernés, s'ils sont en mesure d'y consacrer du temps. Si ces derniers se joignent aux travaux, il faut s'assurer qu'ils peuvent y participer effectivement et que leur présence n'est pas purement symbolique : il se peut par exemple que vous deviez avoir un groupe travaillant dans une langue locale ou bien que vous deviez organiser une séance spéciale avec eux afin de recueillir leurs opinions.

## **5.3 Autres travaux préparatoires**

Les principaux éléments des travaux préparatoires sont les suivants :

- Veiller à ce qu'un budget soit prévu pour l'atelier et éventuellement pour un animateur ;
- Mettre en place un groupe de travail technique pour formaliser la manière dont l'atelier sera organisé et utilisé (voir plus haut) ;
- Engager un animateur qualifié pour faciliter la tenue de l'atelier (peut nécessiter la passation d'un marché) ;
- Planifier la tenue de l'atelier (voir section 6) ;
- Faire bien attention, dans le choix des participants, à la combinaison et aux compétences ;
- Envoyer toute la documentation de base.

Selon l'option choisie (avec ou sans rapport sur l'état d'avancement), les travaux préparatoires requis ne sont pas les mêmes :

### **Option 1 – atelier basé sur un rapport sur l'avancement du programme**

Si cette option est retenue, la qualité de l'évaluation va dépendre de l'existence d'un rapport de fond sur le programme. Un exemple possible de bref rapport se trouve à l'annexe 4 – il peut s'agir du rapport même ou d'un modèle utilisé pour saisir les informations contenues dans un plus long rapport descriptif et contenant les principaux tableaux. Le programme concerné doit être prévenu à temps de la nécessité du rapport, afin de pouvoir le préparer en temps voulu.

### **Option 2 – pas de rapport sur l'état d'avancement**

En l'absence de rapport sur l'état d'avancement du programme, ou s'il n'existe pas de théorie du changement pour le programme, une étape préparatoire pourrait être un atelier sur une théorie du changement, par rapport à laquelle l'atelier d'évaluation pourrait mesurer les progrès accomplis. Ce premier atelier pourrait se tenir à la veille du principal atelier d'évaluation, afin que certains des participants puissent être présents, ou bien une semaine ou plus avant, pour que les personnes présentes élaborent une théorie du changement pour le programme ou la politique en question. La province du Cap occidental dispose d'un guide sur la théorie du changement accessible sur ([insérer le lien](#)) et il existe aussi des directives supplémentaires pour aider à formuler une théorie du changement.

### **Dans les deux cas**

Dans les deux cas, il est conseillé d'envoyer aux participants des informations générales sur le programme ou la politique, au cas où certains d'entre eux ne les connaîtraient pas bien.

## **6 Calendrier possible**

L'organisation d'un atelier d'évaluation comprend probablement l'ensemble d'étapes suivantes :

1. Décider des processus d'évaluation qui seraient le mieux traités par ce moyen.
2. Trouver un facilitateur qualifié et, au besoin, le recruter.
3. Organiser la première réunion du GTT pour examiner la présente directive et convenir de l'approche, des objectifs et du modèle susceptible d'être adopté (avec ou sans rapport sur l'état d'avancement du programme), étudier le déroulement général de l'atelier, qui sont les participants à inviter, concevoir un plan d'action et choisir le lieu où se tiendra l'atelier.
4. Se mettre d'accord sur les grandes lignes de l'atelier (facilitateur et GTT).
5. Louer la salle où doit se tenir l'atelier.
6. Inviter les participants en utilisant le projet de programme, par exemple avec une lettre du Directeur général.

7. Formuler le programme pour le facilitateur (animateur, éventuellement avec le GTT).
8. Le cas échéant, organiser un atelier sur la théorie du changement avant l'atelier principal.
9. Passer en revue le programme de l'animateur la veille de l'atelier afin que tous les intervenants soient bien préparés (facilitateur et GTT).
10. Assurer la bonne tenue de l'atelier.
11. Rédiger un rapport sur l'atelier résumant les progrès accomplis, les problèmes rencontrés, les enseignements et les recommandations pour l'avenir.

**Mesure à prendre :**

Prévoir pendant l'atelier que l'équipe d'animation se réunisse à l'heure du déjeuner et chaque soir. À l'heure du déjeuner, il s'agit de vérifier rapidement si tout va bien et de régler tout éventuel problème pour l'après-midi. Après les sessions, il devrait y avoir une réflexion plus approfondie sur la journée et tout changement nécessaire pour le lendemain.

## 7 Limites de la méthode des ateliers d'évaluation

Comme dans le cas de toute approche évaluative, il y a des limites et des inconvénients dont il faut tenir compte pour assurer la gestion des risques, à savoir :

- Les principaux acteurs risquent de ne pas être disponibles en raison de l'urgence et du calendrier de l'évaluation, ce qui peut affecter l'utilité des informations requises pour l'évaluation.
- Si cette méthodologie peut générer des données factuelles utiles à propos de la performance des interventions, lesquelles peuvent être très précieuses pour les évaluations formatives, elle n'a pas la rigueur d'une évaluation à grande échelle. Par conséquent, lorsqu'une telle rigueur est indispensable, il se peut qu'une évaluation rapide ou une évaluation complète soient nécessaires. Cet aspect est examiné plus en détail aux pages 4 et 5 de la Directive sur l'évaluation rapide (insérer le lien).
- Il doit y avoir au sein du GTT au moins un facilitateur expérimenté pour orienter le travail de façon à ce que ce soit une expérience d'apprentissage précieuse et fructueuse.

Signature

---

**M. Robert Nkuna**  
**Directeur général**  
**Département de la planification, du suivi et de l'évaluation**  
**Date :**



## Références

I-Tech Technical Implementation Guide #6, Rapid Evaluation. 2008 (Guide de mise en œuvre technique no 6 de I-Tech, en anglais). Consulté sur : <http://www.go2itech.org/resources/technical-implementationguides/TIG6.RapidEval.pdf/view>.

McNall, M. et Foster-Fishman, P. 2007 (en anglais : Méthode d'évaluation et d'examen rapides) : Methods of Rapid Evaluation, Assessment, and Appraisal, American Journal of Evaluation, 28(2).

DPME (2020), (en anglais : Directive sur l'évaluation rapide, Pretoria, Département de la planification, du suivi et de l'évaluation) Guideline on Rapid Evaluation, Pretoria: Department of Planning, Monitoring and Evaluation.

Gouvernement de la province du Cap oriental (2019), (en anglais : Directive sur la formulation d'une théorie du changement, Le Cap, Cabinet du Premier ministre de la province du Cap oriental) : Guideline on Developing a Theory of Change, Cape Town: Western Cape Department of the Premier.

## **Annexe 1**

### **Exemple d'ordre du jour d'un atelier dans l'option 1, basé sur un rapport sur l'état d'avancement du programme**

#### **Atelier d'évaluation de la Politique nationale de la jeunesse, 6-7 décembre 2017**

##### **Contexte**

La Politique nationale de la jeunesse a été adoptée en mai 2015. Le cadre de suivi et d'évaluation n'a été élaboré que récemment, mais sachant que plus de deux ans se sont écoulés, il est temps de réfléchir à l'évolution de la mise en œuvre de cette politique. L'atelier vise à réunir les parties prenantes des différents volets pour examiner les progrès réalisés et identifier des moyens de renforcer la mise en œuvre.

##### **Résultats**

À la fin de l'atelier, les performances de la politique nationale de la jeunesse depuis mai 2015 devraient être évaluées, ainsi que ce qu'il faudrait faire pour la renforcer.

##### **Produits**

- Pour chacun des axes de travail, une analyse des résultats obtenus par rapport aux objectifs (au niveau des résultats et des produits), de ce qui a été accompli, des enseignements tirés et des recommandations d'amélioration pour l'avenir
- Comment s'est déroulée la collaboration avec le secteur privé
- Quelles ont été les performances des ministères et de l'Agence nationale pour le développement de la jeunesse (NYDA) dans la réalisation de leur mandat concernant les jeunes
- Comment l'institutionnalisation de la politique a-t-elle fonctionné – pilotage, rapports, ressources (axes de travail, comité ministériel, groupe de travail de la Présidence chargé de la jeunesse, système d'établissement des rapports)
- Dans l'ensemble, est-ce que la théorie du changement fonctionne et que faudrait-il faire pour la renforcer.

##### **Préparation préalable**

Rapport d'avancement des axes de travail basé sur le modèle préparé.

**Programme**

Heure	Session	Objectif	Personnes responsables
<b>1<sup>er</sup> jour</b>	<b>Mercredi 6 décembre</b>		
8 heures	Arrivées et inscriptions		<b>Facilitateur :</b> Ian Goldman
9 heures	Accueil et explication du processus	Faire comprendre aux participants l'objectif de l'atelier et sa raison d'être	Directeur général, DPSE
9 h 15	Introductions aux travaux du jour – présentation des participants	Faire comprendre aux participants comment vont se dérouler ces deux jours	Ian Goldman, DPSE
9 h 30	La Politique nationale de la jeunesse, le cadre de suivi et d'évaluation et la stratégie de mise en œuvre	Rappeler aux participants le contenu de la politique et du cadre de suivi et d'évaluation, ainsi que la théorie du changement pour tous les volets	Bernice Hlagala, DPSE
10 heures	Discussions		Ian Goldman
10 h 30	Méthodologie	Faire comprendre aux participants la méthodologie appliquée et ce qu'ils sont censés faire à propos de chaque axe de travail	Jabu Mathe
10 h 50	Pause-café		
11 h 15	Axes de travail	Chaque axe de travail doit valider et peaufiner le rapport en y incluant les progrès, les activités, les leçons et les recommandations	Facilitateurs
13 heures	Déjeuner		
14 heures	Suite		
16 h 15	Bilan	Comprendre où en est chaque groupe	Ian Goldman
16h 30	Clôture		Josephilda Nhlapo-Hlope
<b>2<sup>e</sup> jour</b>	<b>Jeudi 7 décembre</b>		
8 heures	Arrivée et café		
8 h 30	Réflexions		Matodzi Amisi, DPSE
8 h 45	Introduction aux travaux du jour		Matodzi Amisi
9 heures	Retour d'information par axe de travail	Les participants peuvent examiner et améliorer ce qui a été fait dans chaque axe de travail	Ian Goldman
11 heures	Pause-café		
11 h 20	Suite		

Heure	Session	Objectif	Personnes responsables
11 h 50	Questions transversales	Examen des enseignements et recommandations concernant les questions transversales : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Collaboration avec le secteur privé</li> <li>• Performance des ministères</li> <li>• Institutionnalisation de la politique</li> <li>• Autres questions</li> </ul>	Jabu Mathe
13 heures	Déjeuner		
14 heures	Théorie du changement	Les participants examinent si la théorie du changement a été réalisée ou non	Ian Goldman facilite Matodzi Amisi présente
15 heures	Recommandations d'ensemble	Les participants adoptent les principales recommandations transversales	Ian Goldman facilite Jabu Mathe présente
16 heures	Voie à suivre et clôture	La voie à suivre après l'atelier est claire	Ntsiki Tshayingca- Mashiya, DPSE
16 h 15	Départ		

## **Annexe 2**

### **Tâches des groupes pour l'option 1**

#### **Tâches des groupes par axe de travail – lorsqu'il y a un rapport**

##### **Contexte**

Les groupes doivent valider ou développer les rapports de chaque axe de travail et en évaluer les performances

##### **Objectif**

Chaque axe de travail doit valider et affiner son rapport, avec notamment les progrès, les activités, les enseignements et les recommandations.

##### **Processus**

1. Des facilitateurs et des rapporteurs sont affectés à chaque axe de travail.
2. Rappeler l'objectif de l'axe de travail et la tâche à accomplir.
3. Les facilitateurs ou modérateurs présentent le projet de rapport.
4. Toutes les questions de haut niveau sont examinées.
5. Chaque section fait l'objet d'un travail systématique de validation, peaufinage et ajouts éventuels :
  - La performance globale est mesurée par rapport aux indicateurs (40 minutes)
  - Activités effectuées depuis le début (40 minutes)
  - Défis /réussites (30 minutes)
  - Enseignements (30 minutes)
  - Recommandations pour améliorer la mise en œuvre et l'impact (20 minutes)

##### **Documentation :**

Rapport avec l'intitulé des résultats et produits et les indicateurs

1 exemplaire de la politique nationale de la jeunesse, du cadre de suivi et d'évaluation et de la stratégie de mise en œuvre par table.

## **Tâches des groupes par axe de travail – lorsqu'il n'y a pas de rapport**

### **Contexte**

Les groupes doivent valider ou développer les rapports de chaque axe de travail et en évaluer les performances

### **Objectif**

Chaque axe de travail doit valider et affiner son rapport, avec notamment les progrès, les activités, les enseignements et les recommandations

### **Processus**

1. Des facilitateurs et des rapporteurs sont affectés à chaque axe de travail.
2. Rappeler l'objectif de l'axe de travail et la tâche à accomplir.
3. Le facilitateur présente le schéma de rapport avec les indicateurs, ainsi que la structure du rapport.
4. Chaque section fait l'objet des examens suivants :
  - Performance globale par rapport aux indicateurs (40 minutes)
  - Activités effectuées depuis le début (40 minutes)
  - Défis /réussites (30 minutes)
  - Enseignements (30 minutes)
  - Recommandations pour améliorer la mise en œuvre et l'impact (20 minutes)

### **Documentation :**

Rapport avec l'intitulé des résultats et produits et les indicateurs

1 exemplaire de la politique nationale de la jeunesse, du cadre de suivi et d'évaluation et de la stratégie de mise en œuvre par table.

## Annexe 3

### Exemple de programme pour les facilitateurs pour l'option 1 d'atelier

#### Atelier d'évaluation de la Politique nationale de la jeunesse 13-14 novembre 2017

##### Résultat

À la fin de l'atelier, il y a un début d'évaluation des performances de la Politique nationale de la jeunesse depuis sa création en mai 2015 et un examen de ce qu'il faudrait faire pour l'améliorer.

##### Produits

- Pour chacun des axes de travail, une analyse des résultats obtenus par rapport aux objectifs est développée (au niveau des résultats et des produits), indiquant ce qui a été accomplis, les enseignements tirés et des recommandations d'amélioration pour l'avenir
- Examen de la façon dont s'est déroulée la collaboration avec le secteur privé
- Examen de ce qu'ont été les performances des ministères et de l'Agence nationale pour le développement de la jeunesse (NYDA) dans la réalisation de leur mandat concernant les jeunes,
- Examen de comment l'institutionnalisation de la politique a fonctionné – pilotage, rapports, ressources (axes de travail, comité ministériel, groupe de travail de la Présidence chargé de la jeunesse, système d'établissement des rapports)

##### Préparation préalable

Rapport d'activité préparé sur la base du modèle. Il est important que ce rapport soit préparé pour pouvoir gérer l'atelier en une journée.

##### Programme

Heure	Session	Objectif	Activité	Personnes responsables	Ressources
8 heures	Arrivée et inscriptions			<b>Facilitateur</b> : Ian Goldman	
9 heures	Accueil et justification du processus	Faire comprendre aux participants l'objectif de l'atelier et sa raison d'être	Accueil	Ian Goldman	
9 h 15	Introduction du travail du jour/ présentation	Faire comprendre aux participants	1. Faire les présentations générales – demander aux	Ian	Powerpoint avec les objectifs et le déroulement

Heure	Session	Objectif	Activité	Personnes responsables	Ressources
	des participants	comment ces deux journées vont se dérouler	participants de lever la main s'ils travaillent dans un ministère, etc. 2. Présentation du déroulement de la journée		
9 h 30	Politique nationale de la jeunesse, cadre de suivi et évaluation et stratégie de mise en œuvre	Rappeler aux participants le contenu de la politique et du cadre de suivi et évaluation ainsi que la théorie du changement pour tous les axes de travail	Une présentation comprenant : 1. Contexte de la politique, approche, etc. (5minutes) 2. Principaux piliers et leurs indicateurs (et éventuellement projets d'objectifs de la stratégie) (15 minutes) 3. Théorie du changement (10 minutes)	Bernice Hlagala	Politique Cadre de suivi et évaluation Cibles de mise en œuvre de la stratégie Exemplaire de la théorie du changement
10 heures	Discussions			Ian	
10 h 30	Méthodologie	Faire comprendre aux participants la méthodologie employée et ce qu'ils sont censés faire dans leurs groupes	1. Approche de l'évaluation 2. Type de rapport escompté 3. Comment les rapports seront utilisés 4. Introduction des tâches de chaque groupe (5 minutes)	Sihle	
10 h 50	Pause-café				
11 h 15	Groupes de travail	Chaque groupe de travail valide et peaufine le rapport, avec notamment les progrès, les activités, les enseignements et des recommandations	S'il y a un rapport préalable : 6. Les facilitateurs sont affectés à chaque groupe. 7. Rappel de l'objectif de l'axe de travail et des tâches. 8. Les facilitateurs présentent le projet de rapport. 9. Examen de toutes les questions de haut niveau. 10. Examiner chaque section de façon systématique pour valider, peaufiner et ajouter au besoin.	Facilitateurs	



Heure	Session	Objectif	Activité	Personnes responsables	Ressources
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Performance globale par rapport aux indicateurs (40 minutes)</li> <li>• Activités effectuées depuis le début (40 minutes)</li> <li>• Défis / réussites (30 minutes)</li> <li>• Enseignements (30 minutes)</li> <li>• Recommandations pour améliorer la mise en œuvre et l'impact (20 minutes)</li> </ul> <p>S'il n'y a pas de rapport préalable :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Les facilitateurs sont affectés à chaque groupe.</li> <li>6. Rappel de l'objectif de l'axe de travail et des tâches.</li> <li>7. Le facilitateur présente un schéma de rapport, avec des indicateurs, ainsi que la structure du rapport.</li> <li>8. Dans chaque section les aspects suivants sont examinés : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Performance globale par rapport aux indicateurs (40 minutes)</li> <li>• Activités effectuées depuis le début (40 minutes)</li> <li>• Défis / réussites (30 minutes)</li> <li>• Enseignements (30 minutes)</li> <li>• Recommandations pour améliorer la mise en œuvre et l'impact (20 minutes)</li> </ul> </li> </ol>		
13 heures	Déjeuner				
14 heures	Suite		Suite		

Heure	Session	Objectif	Activité	Personnes responsables	Ressources
14 h 30	Informations en retour de chaque groupe	Les participants peuvent examiner et améliorer le travail de chaque groupe	1. Présentation d'un résumé du rapport de chaque groupe (10 minutes) 2. Discussions (10 minutes)	Matodzi	
15 h 50	Voie à suivre et clôture	La voie à suivre après l'atelier est claire	Détails de la finalisation du rapport et présentation des conclusions	Ntsiki Tshayingca-Mashiya	
16 heures	Départ				

**Annexe 4****Exemple de modèle pour la saisie des réponses par axe de travail ou domaine thématique****Rapport sur l'état d'avancement de la Politique nationale de la jeunesse****Dans le domaine de l'économie****Évaluation globale de la performance**

Description	Échelle
A largement dépassé les attentes	À++
A dépassé modérément les attentes	À+
A répondu aux attentes	A
N'a pas modérément répondu aux attentes	B
N'a absolument pas répondu aux attentes	C

<b>Intitulé de l'axe de travail</b>	Participation et transformation économiques		
Nombre selon le cadre de suivi et évaluation	1	<b>Score</b>	Utiliser l'échelle du tableau

**Résultats escomptés**

Résultats	Indicateurs	Objectifs suggérés dans la stratégie de mise en œuvre	Moyens de vérification	Progrès à ce stade
Augmentation du nombre de jeunes ayant acquis des compétences et des apprentissages pertinents pour répondre aux besoins actuels et futurs du pays en vue d'une meilleure croissance économique	Taux de chômage des jeunes de 15 à 35 ans	Nombre de personnes employées dans le domaine public, service de la jeunesse	Enquête trimestrielle sur les forces de travail, StatsSA Enquête sur la qualité de la vie, GCRO	Entre le premier et le deuxième trimestre de 2017, le taux de chômage a légèrement diminué, passant de 49,5 % à 49,2 % (QLF), entre juillet 2016 et juillet 2017 le taux de chômage a augmenté, passant de 48,6 à 49,2 %.
	Taux de personnes de 15 à 35 ans ni étudiants, ni employés, ni stagiaires (NEET)		Enquête trimestrielle sur les forces de travail, StatsSA Données du Ministère du travail et de l'Agence pour le développement de la jeunesse sur les	Parmi les personnes de 15 à 24 ans qui ne sont ni étudiantes, ni employées, ni stagiaires, pour le troisième trimestre de 2017, le taux des hommes appartenant à la communauté africaine est de 28,4 %, celui des femmes de 34,7 %, par rapport à 28,6 % pour les Africains pour le troisième trimestre de 2016, et 34,8 % pour les Africaines. La situation est

			demandeurs d'emploi.	donc un peu plus grave maintenant pour les hommes africains. Pas de données sur les jeunes de 25 à 34 ans dans l'Enquête trimestrielle sur les forces de travail. Les données du Ministère du travail et de l'Agence pour le développement de la jeunesse indiqueraient des tendances, mais pourraient ne pas être statistiquement représentatives.
	Niveau auquel les attentes des jeunes en matière d'économie ou de richesse ont été satisfaites		Enquête sur les attitudes sociales du Conseil de recherches en sciences humaines (HSRC).	Pas de données factuelles – il est peu probable qu'il y ait eu de bons progrès

### Résultats escomptés

Résultats	Indicateurs	Objectifs suggérés dans la stratégie de mise en œuvre	Moyens de vérification	Progrès à ce stade
1. Participation accrue à la réalisation du programme (travaux publics, travaux communautaires, fonction publique)	Pourcentage de jeunes employés dans la fonction publique	L'objectif est 40 % de jeunes	Données personnelles du Ministère des affaires sociales pour les municipalités ? Entreprises publiques ? – Ministère de l'économie, Trésor public ? Rapport du Ministère du travail sur l'équité dans l'emploi dans les entreprises publiques et les ministères	Une étude du Ministère de la fonction publique et de l'administration indiquait que les jeunes considèrent la fonction publique comme un tout dernier emploi possible. Est-ce toujours vrai ?
	Pourcentage de jeunes participants au programme de travaux publics		Données du Ministère des travaux publics	Selon le ministère des travaux publics 36,8 % des ouvriers des travaux publics nationaux sont des

Résultats	Indicateurs	Objectifs suggérés dans la stratégie de mise en œuvre	Moyens de vérification	Progrès à ce stade
				jeunes (premier trimestre de 2017), Au 2 <sup>e</sup> trimestre, 41,8 %. Le glissement annuel de la baisse sur le 2 <sup>e</sup> trimestre de 2016 a été de 43,9 %
2. Augmentation du soutien et environnement favorable pour les entreprises et coopératives existantes appartenant à des jeunes	Nombre de jeunes participants au programme du Ministère chargé du développement des petites entreprises qui participent aux programmes en leur faveur	La cible est de 30 %	Rapports trimestriels du Ministère chargé du développement des petites entreprises	Yonela du Ministère chargé des petites entreprises doit envoyer les données montrant les tendances.
	Nombre de jeunes entrepreneurs recevant un appui de L'Agence pour le développement de la jeunesse, du Ministère chargé des petites entreprises et du Ministère du développement économique			
	Nombre de jeunes participant aux programmes appuyés par le Ministère du commerce et de l'industrie		Données administratives du Ministère du commerce et de l'industrie	Sipho doit vérifier quelles données peuvent être obtenues et quelle action pourrait être requise de la part du Ministère du commerce et de l'industrie
	Valeur des contributions des IFD aux entreprises appartenant à des jeunes		Données de l'IDC, de la Land Bank, du Fonds pour l'emploi, de l'Agence de	Nokwanda du Ministère du développement économique doit vérifier

Résultats	Indicateurs	Objectifs suggérés dans la stratégie de mise en œuvre	Moyens de vérification	Progrès à ce stade
			financement des petites entreprises et du Fonds national d'émancipation économique	
	% de dépenses pour des cibles réservées à des jeunes dans des domaines spécifiques	L'objectif est de 10 % pour les jeunes	Donnée du Trésor (à condition qu'elles soient envoyées à Gauteng)	Tshepo doit communiquer l'exemple de Gauteng
	Niveau d'inclusion des syndicats et du secteur privé ou des affaires dans la détermination des cibles pour l'accord sur l'emploi des jeunes		Rapport de la Commission sur l'accord	L'accord sur l'emploi des jeunes comporte bien des objectifs pour le gouvernement, mais pas pour le secteur privé. Il faudrait faire beaucoup plus d'efforts pour que le secteur privé s'engage à des objectifs pour les jeunes.
3. Exposition accrue de jeunes aux programmes de stages	Nombre de stagiaires placés avec succès dans des ministères ou des entreprises publique	(La cible du ministère des affaires sociales est de 2 %). Le discours sur l'état de la nation contenait aussi un objectif de 1 million de jeunes en apprentissages et en stages	Données du ministère des affaires sociales	Vérifier les données du ministère – vérifier aussi la valeur et la qualité des stages.
	Nombre de stagiaires de 18 à 25 ans placés dans des administrations publiques qui sont employés dans les deux ans suivant la fin de leur stage		Enquête auprès des départements des ressources humaines (mais qui va payer)	Il pourrait s'agir d'une enquête auprès des départements des ressources humaines pour savoir quels stagiaires ont été retenus ou auprès des stagiaires pour savoir ce qui leur est arrivé

Résultats	Indicateurs	Objectifs suggérés dans la stratégie de mise en œuvre	Moyens de vérification	Progrès à ce stade
4. Augmentation des interventions auprès des jeunes pour appuyer leur participation à l'agriculture et aux industries extractives	Nombre de jeunes participant à des projets réalisés par le Ministère des ressources minières			Vérifier si l'initiative des communautés minières fait le suivi de cette évolution
	% de jeunes agriculteurs bénéficiant d'un appui		Donnée du Ministère de l'agriculture et de la LandBank	Nokwanda vérifie si ces données font l'objet d'un suivi.

### Activités entreprises à ce jour

1. Aucun des participants à l'atelier du 6 décembre n'avait fait partie des groupes de travail et n'était au courant de ce qui s'était passé jusqu'alors.

### Principaux défis / réussites

Défis	Réussites
Comment obtenir toutes ces informations ? Trop de relations hiérarchiques et de modèles qui ne sont pas synchronisés.	Programme Harambee pour les entreprises appartenant à des jeunes
Les définitions de l'âge ne sont pas les mêmes pour tous les ministères, par exemple la Défense utilise de 18 à 25 ans	La province de Gauteng a de bons partenariats avec des organisations du secteur privé, comme Microsoft dans le cadre du programme Tshepo 1 million, qui vise les jeunes et repose sur quatre piliers : compétences, apprentissage par l'expérience, développement des entreprises et stages. Environ 450 000 jeunes en ont bénéficié. 10 000 personnes mobilisées dans la province de Gauteng grâce à un partenaire
Mauvaise coordination, par exemple le problème que pose la multiplicité de départements et de programmes de soutien à l'entrepreneuriat	La société de développement industriel (IDC) et L'Agence de financement des petites entreprises (SEFA) ont créé un fonds pour la jeunesse de 1 million de rands, en partenariat avec l'Agence pour le développement de la jeunesse (NYDA)
Comment mesurer les partenariats avec le secteur privé, par exemple le financement de PMME pour des jeunes. Il existe de nombreux protocoles d'accord avec différentes organisations.	
Le secteur privé ne semble pas investir dans ce domaine, à moins d'être financé par l'État.	
Les jeunes ne sont pas au courant de ce que fait le gouvernement	

## Risques

Principaux risques pour les axes de travail	Probabilité	Impact	Mesures de contrôle	Modifications proposées pour les mesures de contrôle
L'économie continue de décliner en raison de déclassements, etc.				
Le secteur privé ne s'implique pas de manière significative				
Manque d'intérêt ou de volonté politique du gouvernement de faire sérieusement avancer cette politique				

## Enseignements

1. Trop grande fragmentation actuellement, en raison des faiblesses des relations hiérarchiques et des responsabilités, du manque de compréhension et d'une vision globale de la théorie du changement.
2. Il faut fixer des objectifs et des bases de référence pour mesurer les progrès réalisés.



## Annexe 1

### Explications du tableau des risques

Impact	Signification	Impact financier	Score
Catastrophique	Arrêt total du programme en question	Peut entraîner la cessation de l'activité de l'entreprise	5
Critique	Exige une refonte complète ou une intervention de haut niveau dans le service / programme	Augmentation des coûts > 10 %	4
Majeur	Nécessite une refonte ou une intervention importante dans le service/programme	Augmentation des coûts > 5 %	3
Significatif	Nécessite une refonte ou une intervention dans le service/programme	Augmentation des coûts < 1 %	2
Négligeable	Nécessite un suivi continu et des changements mineurs	Impact minime ou nul sur les coûts	1

Probabilité	Occurrence	Description	Score
Presque certaine	Le risque est presque certain de se produire dans les circonstances actuelles	Le risque est presque certain de se produire dans les circonstances actuelles	5
Élevée	Plus d'une chance sur 10 de se produire	Plus qu'une simple chance de se produire	4
Moyenne	Peut se produire parfois, 1 fois sur 100	Pourrait se produire souvent	3
Faible	Ne se produit que rarement, 1 fois sur 1 000	Peu probable, mais pourrait se produire	2
Minime	Ne se produit presque jamais, 1 fois sur 10 000	Totalement imprévu – serait une surprise	1

## Annexe 5

### Programme possible pour un atelier en l'absence de rapport préalable

#### Atelier d'évaluation du programme / de la politique X      Date

##### Contexte

##### Résultat

À l'issue de l'atelier, les performances du programme X depuis son lancement ont été évaluées ainsi que ce qu'il faudrait faire pour le consolider.

##### Produits

- Pour chacun des axes de travail, une analyse des résultats obtenus par rapport aux objectifs (au niveau des résultats et des produits), de ce qui a été accompli, des enseignements tirés et des recommandations d'amélioration pour l'avenir
- Dans l'ensemble, est-ce que la théorie du changement fonctionne et que faudrait-il faire pour la renforcer

##### Préparation préalable

Lecture d'un document de référence sur le programme.

Une séance sur la théorie du changement est organisée auparavant pour comprendre quelle était la théorie du changement lors de la planification du programme. Cette séance peut être organisée la veille avec les mêmes participants.

##### Programme

Heure	Session	Objectif	Personnes responsables
<b>1<sup>er</sup> jour</b>			
8 heures	Arrivées et inscription		<b>Facilitateur :</b> Ian Goldman
9 heures	Accueil et explication du processus	Faire comprendre aux participants l'objectif de l'atelier et sa raison d'être	Cadre supérieur, DPSE ou ministère en charge
9 h 15	Introduction aux travaux du jour – présentation des participants	Faire comprendre aux participants comment vont se dérouler ces deux jours	Spécialiste en évaluation, DPSE ou ministère en charge
9 h 30	Présentation du programme X	Rappeler aux participants le contexte et la structure du programme, sa théorie du changement (si elle existe) et son cadre de suivi et évaluation	Directeur du programme
10 heures	Discussions		Facilitateur
10 h 30	Méthodologie	Faire comprendre aux participants la méthodologie appliquée et ce qu'ils sont censés faire à propos de chaque axe de travail	Spécialiste en évaluation, DPSE ou ministère en charge
10 h 45	Introduction du travail de groupe	Faire comprendre aux participants la tâche qu'ils vont accomplir après la pause-café	Facilitateur
10 h 50	Pause-café		
11 h 15	Critique de la théorie du changement (en groupes)	Chaque axe de travail doit valider et peaufiner la théorie du changement	Groupes
12 h 15	Retour d'information		Facilitateur

Heure	Session	Objectif	Personnes responsables
13 heures	Déjeuner	Les facilitateurs peaufinent la théorie du changement	
14 heures	Présentation de la théorie du changement par rapport à laquelle l'évaluation doit être faite	Le groupe se met d'accord sur la théorie du changement par rapport à laquelle l'évaluation doit être faite	Facilitateur
14 h 15	Travaux des groupes sur les composantes de la théorie du changement	Les groupes examinent les résultats obtenus par rapport à leur composante : plus vastes/intentionnels ou non (à l'aide de données factuelles)	Groupes
15 h 15	Pause-café		
15 h 30	Retour d'information sur les résultats – accord sur la réalisation globale	Les participants conviennent des résultats globaux obtenus par rapport aux composantes : plus vastes/intentionnels ou non et de la façon de les vérifier	Facilitateur
16 h 20	Produits	Les participants font part de leurs sentiments	Facilitateur
16 h 30	Clôture de la journée		Cadre supérieur
<b>2<sup>e</sup> jour</b>			
8 heures	Arrivée et café		
8 h 30	Résumé des travaux de la veille et présentation du travail de la journée		Facilitateur
9 heures	Travaux de groupes sur les produits	Les groupes examinent : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les produits par rapport au résultat (à l'aide de données factuelles) et dans quelle mesure ils ont été atteints</li> <li>• Si les hypothèses étaient valables ou non</li> <li>• Les principaux facilitateurs / obstacles</li> <li>• Des suggestions d'améliorations</li> </ul>	Facilitateur
11 heures	Pause-café		
11 h 20	Retour d'information sur les produits	Le tableau d'ensemble des réalisations au niveau des produits est préparé avec les principaux éléments de facilitation et les obstacles et la façon dont ces derniers peuvent être surmontés, ainsi que toute proposition de modification de la théorie du changement	Facilitateur
12 h 20	Identification des domaines problématiques sur lesquels il faudrait travailler (ou des opportunités dont il faudrait tirer parti)	Les domaines problématiques nécessitant un travail supplémentaire sont identifiés (dans des groupes de discussion suivis d'un traitement)	Facilitateur
12 h 55	Présentation des tâches des groupes	Faire comprendre aux participants les tâches qui les attendent après le déjeuner	Facilitateur
13 heures	Déjeuner		
14 heures	Travaux de groupes sur les problèmes et les opportunités	Les participants proposent les moyens de surmonter les problèmes à l'avenir et indiquent si cela nécessite des modifications de la théorie du changement	Facilitateur
15 heures	Recommandations sur les moyens de surmonter les problèmes et de tirer parti des opportunités	Les participants se mettent d'accord sur des recommandations transversales	Facilitateur
16 heures	Voie à suivre	La voie à suivre après l'atelier est claire	Directeur du programme
16 h 10	Clôture		Cadre supérieur
16 h 15	Départ		