

Direction Générale des Relations Extérieures

Direction Générale du Développement

EuropeAid Office de Coopération

Unité Commune Évaluation

**MÉTHODOLOGIE D'ÉVALUATION DE
L'AIDE EXTÉRIEURE DE LA
COMMISSION EUROPÉENNE**



OUTILS D'ÉVALUATION

VOLUME 4

Ni la Commission ni aucune personne agissant au nom de la Commission n'est responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations données ci-après.

De nombreuses autres informations sur l'évaluation de l'aide extérieure de la Commission européenne sont disponibles sur Internet Europa :

http://ec.europa.eu/europeaid/index_fr.htm

Luxembourg : Office des publications officielles des Communautés européennes

ISBN : 92-79-00682-7

© Communauté européenne, 2006

Reproduction autorisée moyennant mention de la source.

Imprimé en France, 2006.

INTRODUCTION

Vue d'ensemble

La Commission européenne a développé et formalisé la méthodologie d'évaluation de son aide extérieure en donnant la priorité aux résultats et aux impacts et en vue de maintenir ses évaluations à un niveau de qualité correspondant aux bonnes pratiques internationalement reconnues en la matière.

Dans le passé, l'évaluation de l'aide extérieure européenne s'est concentrée sur les projets et certains programmes. Cette aide méthodologique a vocation à faciliter le passage à une pratique d'évaluation orientée vers les programmes et les stratégies. Elle est principalement destinée :

- Aux gestionnaires des évaluations au siège de la Commission européenne et dans les délégations,
- Aux équipes d'évaluation externes.

Elle est également mise à disposition de l'ensemble des partenaires de l'aide extérieure européenne ainsi que de la communauté professionnelle de l'évaluation.

Cette méthodologie d'évaluation est disponible en trois langues (anglais, espagnol et français) et sous deux formes optimisées respectivement pour la lecture et pour la navigation sur Internet.

La version Internet comprend de nombreux exemples et approfondissements et est disponible sur le site web de la Commission européenne :

<http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/index.htm>

La version imprimée est composée de quatre volumes. Le premier volume (Bases méthodologiques d'évaluation) présente les concepts fondamentaux et leur articulation. Le second volume (Guide d'évaluation géographique et thématique) concerne l'évaluation de l'ensemble des actions communautaires à l'échelle d'un pays ou d'une région, ou de l'ensemble des actions relatives à un secteur ou à un thème à l'échelle globale. Le troisième volume (Guide d'évaluation de projet et de programme) concerne les grands projets, les projets pilotes, les programmes multi-pays et tout autre projet ou programme pour lequel une évaluation est requise. Ce quatrième volume présente les principales techniques

applicables pour la structuration de l'évaluation, la collecte et l'analyse de l'information et l'aide à la formulation des jugements.

Les outils d'évaluation

Dans ce volume les versions résumées de douze outils d'évaluation sont proposées. Ils sont généralement connus des évaluateurs.

Un outil, l'analyse culturelle et sociale, a été développé spécifiquement pour l'évaluation de l'aide extérieure de la Commission européenne. Il n'est pas présenté ici. Cet outil est exposé dans sa version détaillée sur le site Web de la Commission européenne.

Ces outils ont été testés dans le cadre d'évaluations réalisées pour la Commission européenne et pour d'autres institutions. Des exemples illustrant les aspects les plus délicats de leur mise en œuvre sont proposés sur le site de la Commission européenne.

Dans le contexte de l'aide aux pays tiers, les données susceptibles d'un traitement statistique sont généralement difficiles à réunir. Les données disponibles sont générales et descriptives, elles ne requièrent que des traitements relativement simples. La priorité s'est donc portée sur la présentation d'outils basés sur des données relativement simples à obtenir et a ainsi conduit à ne pas proposer dans ce guide d'outils statistiques.

TABLE DES MATIÈRES

1	LE CHOIX ET LA COMBINAISON DES OUTILS	9
1.1	La boîte à outils.....	9
1.2	L'importance de l'analyse documentaire	11
1.3	Les quatre fonctions de l'évaluation	12
1.4	Critères de choix des outils.....	15
1.5	<i>Check-lists</i> de l'usage des outils	16
2	LE DIAGRAMME DES PROBLÈMES.....	17
2.1	Pourquoi utiliser cet outil en évaluation ?.....	17
2.2	Quels usages peut-on faire du diagramme des problèmes ?	18
2.3	Quelles sont les ressources nécessaires ?	23
2.4	Quels sont les avantages et les limites de l'outil ?	24
2.5	<i>Check-lists</i> de l'usage de l'outil	26
3	LE DIAGRAMME DES OBJECTIFS ET LE DIAGRAMME DES EFFETS	28
3.1	Pourquoi utiliser ces outils en évaluation ?.....	28
3.2	Quels usages peut-on faire du diagramme des objectifs et du diagramme des effets ?	28
3.3	Comment les mettre en œuvre ?	30
3.4	Quelles sont les ressources nécessaires ?	35
3.5	Quels sont les avantages et les limites de l'outil ?	36
3.6	<i>Check-lists</i> de l'usage de l'outil	37
4	LE DIAGRAMME DES DÉCISIONS.....	39
4.1	Pourquoi utiliser cet outil en évaluation ?.....	39
4.2	Quels usages peut-on faire du diagramme des décisions ?	40
4.3	Comment réaliser le diagramme des décisions ?	40

4.4	Quelles sont les ressources nécessaires ?	46
4.5	Quels sont les avantages et les limites de l'outil ?	47
4.6	<i>Check-lists</i> de l'usage de l'outil	48
5	L'ENTRETIEN INDIVIDUEL	50
5.1	Pourquoi utiliser cet outil en évaluation ?	50
5.2	Quels usages peut-on faire de l'entretien individuel ? ..	50
5.3	Comment mettre en œuvre l'entretien individuel ?	52
5.4	Quelles sont les ressources nécessaires ?	54
5.5	Quels sont les avantages et les limites de l'outil ?	55
5.6	<i>Check-lists</i> de l'usage de l'outil	56
6	LE FOCUS GROUP	57
6.1	Pourquoi utiliser cet outil en évaluation ?	57
6.2	Quels usages peut-on faire du focus group ?	57
6.3	Comment le mettre en œuvre ?	59
6.4	Quelles sont les ressources nécessaires ?	63
6.5	Quels sont les avantages et les limites de l'outil ?	64
6.6	<i>Check-lists</i> de l'usage de l'outil	65
7	L'ENQUÊTE PAR QUESTIONNAIRE	66
7.1	Pourquoi utiliser cet outil en évaluation ?	66
7.2	Comment mettre en œuvre l'enquête par questionnaire ?	67
7.3	Quelles sont les ressources nécessaires ?	72
7.4	Quels sont les avantages et les limites de l'outil ?	73
7.5	<i>Check-lists</i> de l'usage de l'outil	74
8	LE PANEL D'EXPERTS	76
8.1	Pourquoi utiliser cet outil en évaluation ?	76
8.2	Comment mettre en œuvre le panel ?	76
8.3	Quelles sont les ressources nécessaires ?	80
8.4	Quels sont les avantages et les limites de l'outil ?	81

8.5	<i>Check-lists</i> de l'usage de l'outil	82
9	L'ÉTUDE DE CAS.....	84
9.1	Pourquoi utiliser cet outil en évaluation ?.....	84
9.2	Comment mettre en œuvre l'étude de cas ?.....	85
9.3	Quelles sont les ressources nécessaires ?	88
9.4	Quels sont les avantages et les limites de l'outil ?.....	89
9.5	<i>Check-lists</i> de l'usage de l'outil	90
10	LES INDICATEURS DE CONTEXTE.....	92
10.1	Définition.....	92
10.2	Quels usages peut-on faire des indicateurs de contexte ?	93
10.3	Comment choisir, recueillir et utiliser les indicateurs de contexte au cours d'une évaluation ?.....	94
10.4	Quelles sont les ressources nécessaires ?	100
10.5	Quels sont les avantages et les limites des indicateurs de contexte ?	101
10.6	<i>Check-lists</i> de l'usage de l'outil	102
11	L'ANALYSE SWOT (<i>STRENGTHS – WEAKNESSES – OPPORTUNITIES – THREATS</i>)	103
11.1	Pourquoi utiliser cet outil en évaluation ?.....	103
11.2	Quels usages peut-on en faire ?.....	103
11.3	Comment mettre en œuvre l'analyse SWOT ?.....	104
11.4	Quelles sont les ressources nécessaires ?	109
11.5	Quels sont les avantages et les limites de l'outil ?.....	110
11.6	<i>Check-lists</i> de l'usage de l'outil	110
12	L'ANALYSE MULTICRITÈRE	113
12.1	Pourquoi utiliser cet outil en évaluation ?.....	113
12.2	Comment mettre en œuvre l'analyse multicritère ?..	114
12.3	Quelles sont les ressources nécessaires ?	119
12.4	Quels sont les avantages et les limites de l'outil ?.....	120

12.5	<i>Check-lists</i> de l'usage de l'outil	121
13	L'ANALYSE COÛT-EFFICACITÉ.....	123
13.1	Pourquoi utiliser cet outil en évaluation ?.....	123
13.2	Quels usages peut-on faire de l'analyse coût-efficacité ?	124
13.3	Comment mettre en œuvre l'analyse coût-efficacité ?	125
13.4	Quelles sont les ressources nécessaires ?	129
13.5	Quels sont les avantages et les limites de l'outil ?.....	130
13.6	<i>Check-lists</i> de l'usage de l'outil	131
	LISTE DES ENCADRÉS	133

1 Le choix et la combinaison des outils

1.1 La boîte à outils

L'évaluation vise à produire des recommandations opérationnelles découlant de conclusions solides, fondées sur des critères de jugement clairs, sur des éléments factuels solides et sur des raisonnements dûment argumentés. Les conclusions de l'évaluation doivent résulter d'une démonstration rigoureuse.

Les moyens indispensables de cette démonstration sont la mise au point d'une méthode *ad hoc*. Une telle méthode doit permettre d'atteindre les objectifs de l'évaluation dans le contexte particulier de l'évaluation à réaliser. Elle est fondée sur l'utilisation d'outils d'évaluation appropriés.

1.1.1 Principes d'utilisation des outils d'évaluation

D'une façon générale, il importe de veiller à la faisabilité d'un travail de terrain et/ou aux limites de ce travail. Les contextes spécifiques des pays dans lesquels l'étude est conduite peuvent en effet fortement limiter le choix des outils, notamment du fait des contraintes logistiques et des coûts de mise en œuvre. Quelques principes d'utilisation doivent être rappelés :

- Aucun outil ne permet à lui seul de répondre à une question et donc toute méthode d'évaluation nécessite une combinaison d'outils
- Chacun des outils est adapté à une fonction spécifique, parfois à plusieurs
- Plusieurs outils sont généralement employés en parallèle pour une même fonction avec des angles d'attaque différents, en vue de permettre des recouvrements
- Le choix des outils d'évaluation dépend des tâches à réaliser et du contexte : complexité de l'intervention, disponibilité et nature de l'information recherchée, multiplicité des interlocuteurs, etc.
- Sauf demande spécifique, l'ensemble des outils retenus pour la méthode d'évaluation doit avoir une homogénéité

suffisante en termes de précision de l'information collectée et de niveau d'analyse.

L'équipe d'évaluation doit recourir à plusieurs outils et adopter la combinaison d'outils la plus efficace dans le contexte spécifique de l'évaluation.

1.1.2 Le développement d'une méthode homogène

La conception de la méthode doit viser la mise en place d'une technicité homogène et efficace. Il est inutile de prévoir l'utilisation d'outils sophistiqués si les informations nécessaires à leur mise en œuvre ne peuvent pas être obtenues avec une précision suffisante ou si les outils utilisés en aval ne nécessitent pas cette précision.

La collecte des données doit être conçue avec une attention particulière car il est rarement possible de relancer une collecte incomplète, surtout pour la partie effectuée dans le pays partenaire. La même attention doit être portée aux outils d'analyse et de jugement qui sont mis en œuvre dans le pays partenaire.

À cette fin, il est recommandé de concevoir une méthode alternative qui sera mise en œuvre au cas où les conditions ne sont pas réunies pour utiliser un outil initialement prévu dans la méthode.

La méthode doit être élaborée en s'appuyant sur la palette d'outils disponibles. Elle doit prendre en compte les avantages et les contraintes de ces outils, les conditions de leur mise en œuvre dans le cadre des évaluations de l'aide au développement ainsi que les limites des résultats qu'ils permettent d'atteindre, notamment en fonction du contexte. Il faut prévoir les ressources nécessaires à la mise en œuvre de la méthode élaborée.

1.1.3 Principe de combinaison

L'utilisation de certains outils requiert la mise en œuvre d'autres outils. C'est le cas lorsqu'un outil produit des informations utilisées par un autre. C'est aussi le cas lorsqu'en apportant un angle d'analyse différent, un outil permet de confirmer ou de nuancer les conclusions auxquelles un autre a permis d'arriver. Pour les outils relativement complexes (notamment les outils de jugement), il importe, avant de s'engager dans leur mise en œuvre, de s'interroger sur les informations qui pourraient améliorer leur

performance et de rechercher l'outil qui va permettre de les produire de façon optimale.

1.2 L'importance de l'analyse documentaire

Bien qu'aucun outil ne soit présenté dans ce guide à cet effet, la recherche documentaire auprès des services de la Commission et sur le terrain, en particulier l'utilisation des bases de données, est un constituant de l'évaluation.

La liste suivante (non exhaustive) recense les principales sources documentaires (données secondaires) à considérer dans le cas d'une évaluation pays :

- Les accords généraux, bilatéraux et multilatéraux, de coopération, de partenariat, d'association, sectoriels et thématiques (commerce, investissement, science et technologie, etc.) Et les conclusions de sommets bilatéraux et multilatéraux
- Les documents de stratégie pays / région (DSP et DSR) et les programmes indicatifs nationaux / régionaux (PIN et PIR)
- Les rapports annuels et les bilans à mi-parcours (*mid-term reviews*) disponibles
- Les rapports de la Cour des comptes européenne
- Les documents officiels gouvernementaux (notamment le document stratégique de réduction de la pauvreté (dsrp) et les stratégies sectorielles, si existantes) et ceux produits par les agences multilatérales et bilatérales de coopération (documents de stratégie, documents de projet, etc.)
- Les évaluations de projets et programmes, à caractère thématique et/ou sectoriel disponibles
- Les rapports de monitoring orienté vers les résultats (ROM) sur les projets et programmes en cours
- Les règlements généraux de la Commission et, d'une façon générale, tous les textes réglementaires et les engagements politiques de la période couverte par l'évaluation.

Pour des évaluations sectorielles, la liste des sources est d'importance comparable mais plus focalisée sur le secteur

concerné. Pour des évaluations de projets et programmes, la liste des sources est sensiblement moins importante.

1.3 Les quatre fonctions de l'évaluation

L'évaluation s'organise en quatre fonctions principales, non strictement séquentielles : structuration de l'évaluation (axée sur la formulation de questions d'évaluation en vue de conduire au jugement d'ensemble, ou *overall assessment*), collecte de données quantitatives et qualitatives, analyse de l'information recueillie, jugement conduisant à la formulation des conclusions et des recommandations. La conception de la méthode d'évaluation est déterminante dans le choix des outils pour chacune des quatre phases. Le tableau ci-dessous présente les fonctions de chaque outil.

Encadré 1 – Fonctions et polyvalence des outils

<i>Outils</i>	<i>Structuration</i>	<i>Observation / collecte</i>	<i>Analyse</i>	<i>Jugement</i>
Diagramme des objectifs et diagramme des effets	Yellow			Light Blue
Diagramme des problèmes	Yellow		Light Blue	
Diagramme des décisions	Yellow		Light Blue	
Entretien individuel	Light Blue	Yellow		
Focus group		Yellow	Light Blue	
Enquête par questionnaire		Yellow	Light Blue	
Étude de cas		Light Blue	Yellow	
SWOT			Yellow	Light Blue
Indicateurs de contexte	Light Blue		Yellow	Light Blue
Panel d'experts			Yellow	Light Blue
Analyse culturelle et sociale		Light Blue	Yellow	
Analyse multicritère	Light Blue		Light Blue	Yellow
Analyse coût-efficacité			Light Blue	Yellow

Fonction principale	Light Blue
Fonction secondaire	Yellow

1.3.1 Les outils de structuration

La structuration de l'évaluation peut utilement s'appuyer sur une première série d'outils regroupés ici sous le terme d'outils de structuration. Dans le cas d'une évaluation de projet ou de programme homogène, le cadre logique décrivant les objectifs (globaux et spécifiques) de l'intervention, les problèmes auxquels elle répond, et les résultats attendus, constitue l'outil de structuration de l'évaluation. L'utilisation du diagramme des problèmes est souvent recommandée en plus du cadre logique.

Pour les évaluations dont le champ comprend un ensemble d'objectifs et d'activités hétérogènes, notamment les évaluations géographiques, trois outils sont proposés ici, dont le premier, le diagramme des objectifs et des effets, constitue le pilier. Lorsqu'il s'agit de programmes complexes ou de stratégies, le diagramme des problèmes permet de répondre à des questions sur la pertinence des objectifs, d'identifier les enjeux de l'intervention et inversement les problèmes auxquels elle n'a pas eu pour but de proposer de solutions. Enfin, le diagramme des décisions complète utilement le diagramme des objectifs dont la rationalité ne permet pas d'appréhender les origines de toutes les orientations et décisions. Il permet notamment de comprendre les raisons de l'élimination de certains choix qui résultent d'une négociation avec les partenaires.

Ces outils sont également utilisables dans les phases d'analyse et de formulation des jugements.

1.3.2 Les outils de collecte, d'analyse et de jugement

Dans ces trois fonctions, il existe une panoplie étendue d'outils, souvent complémentaires et/ou polyvalents. De nombreux facteurs sont à prendre en compte pour effectuer un choix efficace. Il n'y a pas un processus garantissant un choix optimal, mais il existe en revanche un cheminement favorisant l'élaboration d'une méthode homogène et susceptible de conduire à une réponse solide aux questions.

1.3.3 Polyvalence des outils

La liste des outils qu'il serait souhaitable de mobiliser est souvent trop étendue pour que les ressources de l'évaluation permettent de tous les utiliser. Des arbitrages sont nécessaires, en s'appuyant sur les priorités de l'évaluation et en optimisant l'utilisation des ressources. Plus le champ et le questionnement de l'évaluation sont étendus, plus le risque de dispersion est grand. L'équipe d'évaluation doit être attentive à produire les réponses aux questions essentielles de l'évaluation. L'équipe prendra donc en compte le fait que certains outils contribuent à répondre à plusieurs questions à la fois.

1.4 Critères de choix des outils

Outre la fonction des outils et leur capacité à remplir l'une des quatre grandes fonctions de l'évaluation, d'autres critères doivent être examinés.

Les critères de choix proposés ici ont pour objet de guider l'évaluateur dans les arbitrages nécessaires à la finalisation de la méthode.

- **La maîtrise des techniques.** Tous les outils proposés ici doivent pouvoir être utilisés par les équipes d'évaluation. Pour certains outils, il est souhaitable qu'un membre de l'équipe ait déjà l'expérience de leur mise en œuvre. C'est notamment le cas des outils nécessitant la maîtrise de techniques spécifiques d'animation de groupe et d'outils relativement complexes comme l'analyse multicritère, l'analyse coût-efficacité ou l'enquête par questionnaire.
- **Le besoin de données spécifiques.** Certains outils nécessitent la collecte de données particulières sans lesquelles leur mise en œuvre risque de produire des conclusions erronées. Par exemple, une analyse coût-efficacité nécessite des indicateurs d'efficacité des projets comparés, sans lesquels la mise en œuvre de l'outil n'est pas possible. Avant de décider d'utiliser l'outil, il faut s'assurer que ces données sont disponibles ou qu'elles pourront être élaborées avec une fiabilité suffisante.
- **Les ressources nécessaires pour l'utilisation de l'outil.** L'estimation des ressources est particulièrement sensible pour les outils mis en œuvre au cours des missions dans un pays partenaire et qui entraînent parfois des coûts spécifiques élevés. Il importe de s'assurer de leur pertinence dans la méthode et de rechercher la voie la moins coûteuse et la plus efficiente (notamment pour la collecte de données).
- **Le délai de réalisation.** Certains outils nécessitent des délais de préparation importants avant leur mise en œuvre sur le terrain. C'est notamment le cas des enquêtes ou, à un moindre degré, de certains *focus groups* et panels d'experts.
- **La disponibilité d'experts locaux qualifiés,** capables de mettre en œuvre des outils particuliers dans les langues locales. Cet aspect est particulièrement crucial pour les outils qui nécessitent des techniques d'animation de

groupe (*focus groups*, etc.) pour lesquelles il est parfois difficile d'identifier des experts de bon niveau disponibles.

1.5 *Check-lists* de l'usage des outils

Check-list destinée aux évaluateurs

- Le choix de chacune des questions d'évaluation tient-il compte de la possibilité d'obtenir une réponse convaincante par l'utilisation efficace d'outils ?
- Le choix des outils aidera-t-il à formuler le jugement d'ensemble ?
- Les outils retenus permettent-ils de répondre de manière optimale aux objectifs de l'évaluation ?
- Chacun des outils correspond-il aux contraintes et possibilités liées aux conditions spécifiques de l'évaluation ?
- La prévision de chacun des outils prend-elle en compte l'ensemble des tâches nécessaires à leur mise en œuvre ?
- Les ressources nécessaires pour chacun des outils (compétences, nombre de jours, coût) ont-elles été précisément évaluées ?

Check-list destinée aux gestionnaires

- Les réponses à chacune des questions d'évaluation représentent-elles sur la mise en œuvre d'une bonne combinaison d'outils ?
- Le jugement d'ensemble s'appuie-t-il sur l'utilisation d'outils appropriés ?
- Le choix de chacun des outils et leur combinaison sont-ils justifiés de manière claire et convaincante ?
- Les ressources (experts, budget, temps) mobilisables pour la mise en œuvre des outils sont-elles judicieusement utilisées ?

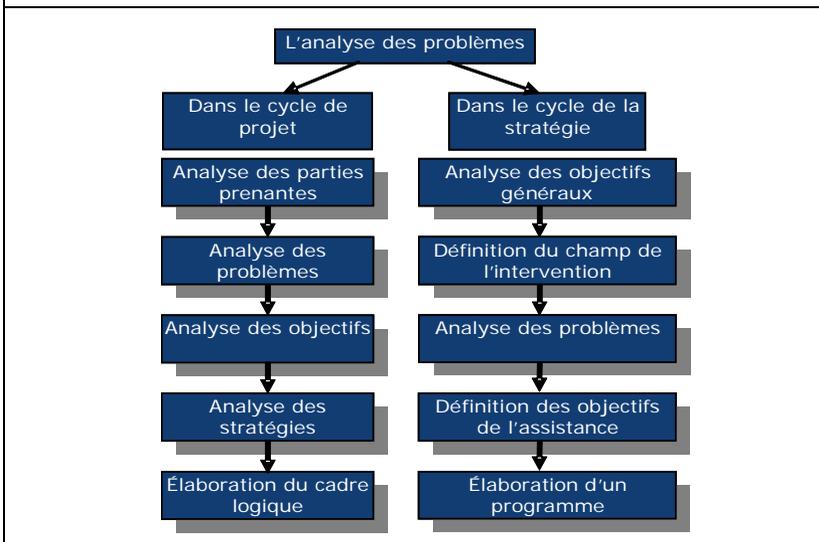
2 Le diagramme des problèmes

2.1 Pourquoi utiliser cet outil en évaluation ?

L'analyse des problèmes est un moyen de juger la validité des objectifs d'un projet, d'un programme ou d'une stratégie. Dans la mesure où un programme se donne des objectifs visant à résoudre un certain nombre de problèmes, il est utile que l'évaluation valide l'analyse qui en a été faite. L'évaluation se doit alors de vérifier :

- La validité de la démarche : comment les problèmes ont-ils été identifiés et hiérarchisés ?
- La cohérence apparente de leur articulation : les liens de causalité sont-ils pertinents ?

Encadré 2 – L'analyse des problèmes dans le cycle de projet et le cycle de la stratégie



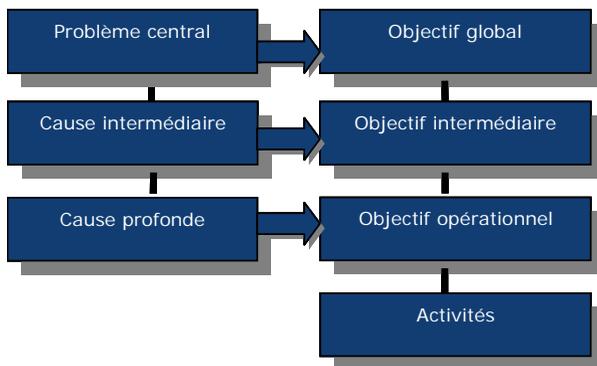
Les programmes et stratégies reposent sur une analyse de situation au moment de la conception de la stratégie ou du programme. Il peut être explicitement demandé à l'équipe d'évaluation de se prononcer sur la qualité de l'analyse et sur la

correspondance entre l'analyse de la situation et la stratégie / le programme. Le diagramme des problèmes, en tant que construction rétrospective permet de vérifier la cohérence et la pertinence de l'analyse au regard des problèmes tant prioritaires que contextuels. Il permet notamment de valider la pertinence de la stratégie présentée dans les diagrammes des objectifs et des effets.

2.2 Quels usages peut-on faire du diagramme des problèmes ?

Le diagramme des problèmes est un instrument de la phase de structuration de l'évaluation, particulièrement utile lorsqu'il n'est pas possible d'établir directement un diagramme d'objectifs. Il donne une vision synthétique des aspects de la situation que doit, au moins partiellement, améliorer la stratégie. Les objectifs hiérarchisés que se donne la stratégie doivent pouvoir en être déduits.

Encadré 3 – Les relations entre les problèmes, les causes et les objectifs



La constitution du diagramme des problèmes comprend une étape dans laquelle le tri est opéré entre les problèmes de contexte et les problèmes d'intervention. Le diagramme qui en résulte doit pouvoir être transposé intégralement en diagramme des objectifs : au problème central correspond l'objectif global et à chaque rang de problèmes un rang équivalent d'objectifs.

2.2.1 Comment réaliser le diagramme des problèmes ?

Étape 1 : Comment identifier les problèmes ?

Relever les références aux problèmes dans les documents de base tels que le document stratégique et le programme. Tout document préparatoire (comptes rendus de réunions, notes de fin de missions préparatoires, correspondances et notes internes ou entre services) peut mentionner les problèmes auxquels la stratégie s'adresse.

Les problèmes n'apparaissent parfois que sous la forme d'objectifs de l'aide ou d'effets qui en sont attendus. Il faut donc identifier les problèmes en tant que :

- Problèmes (exprimés comme tels)
- Objectifs visant à résoudre explicitement ou implicitement un problème
- Effets attendus de l'aide que prévoit le document stratégique de la Commission.

Les problèmes faisant directement l'objet de l'intervention peuvent ne pas être explicitement identifiés. Les problèmes prioritaires et de contexte sont souvent confondus, ce qui rend la construction du diagramme difficile. Ce n'est qu'après la réalisation du diagramme que l'évaluateur pourra distinguer les différents types de problèmes.

L'identification du problème central parmi les nombreux problèmes identifiés est l'étape cruciale du processus. Trois situations sont possibles :

- Le problème central est désigné dans les documents
- Le problème central n'est pas clairement désigné mais l'objectif global l'est. L'évaluateur peut alors déduire le problème central de l'objectif global
- Ni le problème central, ni l'objectif global ne sont explicitement désignés.

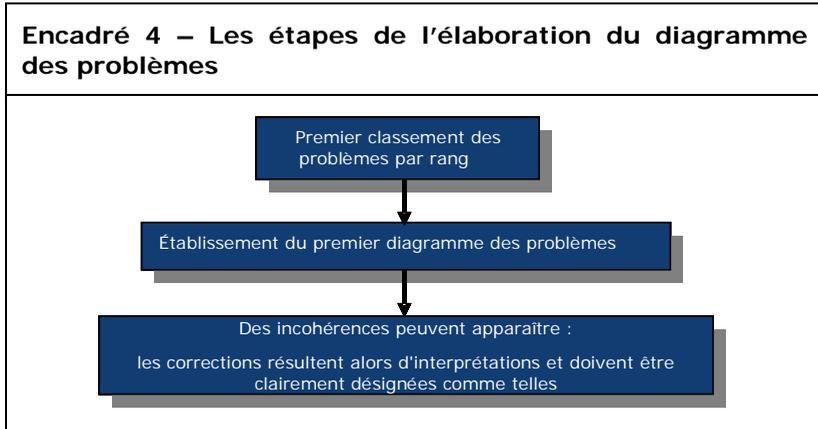
Dans ce dernier cas, l'évaluateur doit choisir un des problèmes pour en faire le problème central. Il peut :

- Opérer personnellement le choix qui lui paraît le plus logique

- Ou procéder par consultation individuelle de spécialistes ou par discussion dans le cadre d'une réunion de spécialistes.

Le choix du problème central est indissociable du classement des problèmes. Il trouve sa justification dans la cohérence de l'ensemble du diagramme. Ce choix étant fait, l'évaluateur doit procéder à un premier classement des problèmes selon les rangs.

Étape 2 : Établir le diagramme



La pratique montre que les problèmes principaux et les causes profondes sont ceux qui sont les mieux identifiés. En revanche, les causes intermédiaires sont plus difficiles à identifier et davantage encore à hiérarchiser. Il est donc recommandé de commencer simultanément par les deux extrémités (Cf. Encadré 5 ci-après).

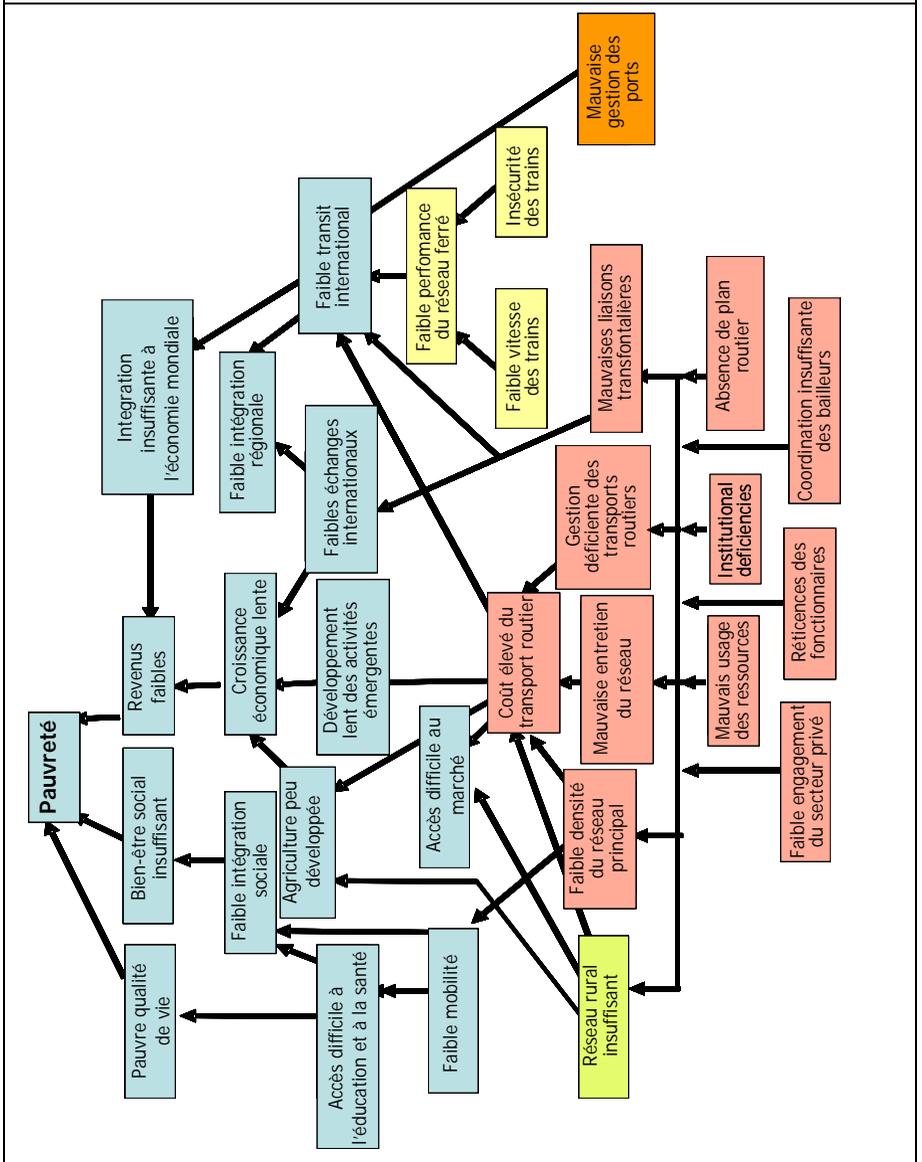
Étape 3 : Tester le diagramme provisoire

Il est indispensable de tester le diagramme auprès des auteurs des documents utilisés afin de valider les classements par rang et les liens entre problèmes. Il s'agit de vérifier que les interprétations de l'équipe d'évaluation reflètent correctement les intentions des auteurs. À défaut des auteurs, toute personne ayant contribué à l'élaboration (rédaction, discussion) des documents peut apporter un témoignage utile.

Étape 4 : Établir la version définitive du diagramme des problèmes.

Cette version tient compte des avis recueillis lors du test de la version provisoire. Elle sera considérée comme rendant compte fidèlement des analyses initiales de la Commission européenne.

Encadré 5 – Exemple du diagramme des problèmes affichés du secteur transport en Tanzanie



2.3 Quelles sont les ressources nécessaires ?

La plupart des problèmes graphiques peuvent être résolus à l'aide du logiciel Microsoft® Office PowerPoint®. On peut aussi tester les logiciels conçus comme des outils d'aide à la décision, tels Microsoft® Visio®, TeamUP-PCM for Windows, Palisade PrecisionTree.

Encadré 6 – Les ressources nécessaires au diagramme des problèmes

En temps	Collecte et examen des documents : 5 à 10 jours Analyse et construction du diagramme : 5 à 10 jours Test : 0,5 à 5 jours
Humaines	Connaissance des procédures d'élaboration des stratégies et programmes en usage à la Commission européenne Maîtrise des outils informatiques Rigueur logique Expérience dans les domaines couverts par les stratégies et les programmes Connaissance du pays, secteur ou thème concernés
Financières	Un budget de moins de 5 000 € est nécessaire, ce budget permettant en partie de réaliser les diagrammes des objectifs, des effets et des décisions.

2.4 Quels sont les avantages et les limites de l'outil ?

Encadré 7 – Les avantages et les limites du diagramme des problèmes

Avantages

Présentation des problèmes

Le diagramme présente de manière explicite les problèmes et les différents niveaux auxquels ils se situent par rapport au problème central. Il révèle les liens logiques de causalité entre les problèmes ou, au contraire, les faiblesses logiques de ces liens.

Problèmes prioritaires et problèmes de contexte

Le diagramme conduit à distinguer dans l'analyse de la situation d'une part ce qui relève du contexte de l'intervention et d'autre part les problèmes auxquels la stratégie et la programmation sont censées apporter des solutions. Il amène donc à mettre à jour les priorités de l'assistance et à justifier pourquoi un certain nombre de problèmes ont été considérés comme prioritaires et d'autres non.

Définition des objectifs

Le diagramme des problèmes permet :

- De dévoiler les objectifs non explicités de la stratégie ou du programme
- De vérifier le bien-fondé des objectifs qui sont présentés dans les documents de stratégie et de programmation.

Il contribue à l'organisation de l'évaluation pour répondre à l'interrogation essentielle de toute évaluation : Dans quelle mesure les objectifs ont-ils été atteints ?

Limites	<p><i>Qualité de l'analyse</i></p> <p>La méthode d'analyse ne garantit pas l'exactitude des données. L'évaluateur doit donc systématiquement étendre son examen à l'origine de l'analyse produite par les documents, s'interroger sur la méthode utilisée, les sources principales d'information et en identifier les rédacteurs.</p> <p><i>Choix du problème central</i></p> <p>Le choix du problème central, essentiel pour la construction du diagramme des problèmes, est particulièrement délicat lorsque l'ensemble des problèmes du pays (de la région) est à considérer. Il arrive que les documents désignent deux problèmes principaux, sans lien direct entre eux, ou qu'ils ne permettent pas de désigner un seul problème central.</p> <p><i>Connaissance du contexte</i></p> <p>L'équipe d'évaluation ne dispose généralement pas d'une connaissance suffisante de la situation du pays ou de la région pour estimer le degré de pertinence de l'analyse qui en est faite, du caractère prioritaire attribué à certains problèmes, du choix du problème principal et de l'organisation logique des problèmes prioritaires.</p>
----------------	--

2.5 *Check-lists* de l'usage de l'outil

Check-list destinée aux évaluateurs

- L'accord du groupe de référence a-t-il été obtenu sur le choix de la période étudiée et sur les documents à analyser ?
- La datation des documents a-t-elle été confirmée par les auteurs ou contributeurs ?
- En cas d'inaccessibilité ou d'incertitude sur la pertinence des documents collectés, les risques qu'ils entraînent ont-ils été signalés ?
- Les hypothèses qui ont guidé le classement des problèmes sont-elles formulées dans le rapport ?
- Dans la hiérarchisation des problèmes, les hypothèses et incertitudes sur les positionnements sont-elles explicitées ?
- La formulation et le classement des problèmes ont-ils été vérifiés au terme d'une deuxième lecture des documents ?
- Le diagramme provisoire a-t-il été testé auprès des auteurs des documents, ou à défaut d'accessibilité des auteurs, le test a-t-il pu être étendu à d'autres personnes ? Sinon, cet état de fait est-il clairement exprimé dans le rapport ?
- Dans l'établissement du diagramme, les documents fondamentaux ont-ils été consultés pour étayer les hypothèses ?
- Les dires des auteurs et autres responsables consultés ont-ils été confrontés aux documents et les points de vue ont-ils été croisés ?
- Les références documentaires et citations sont-elles produites et les spécialistes consultés sont-ils cités ?
- Le diagramme des problèmes a-t-il été confronté au diagramme des effets ?

Check-list destinée aux gestionnaires

- Le diagramme provisoire a-t-il été testé ?
- Les dires des auteurs et autres responsables consultés ont-ils été confrontés aux documents et les points de vue croisés ?
- Les références documentaires et citations sont-elles produites ? Les spécialistes consultés sont-ils cités ?
- Le diagramme des problèmes a-t-il été confronté au diagramme des effets ?

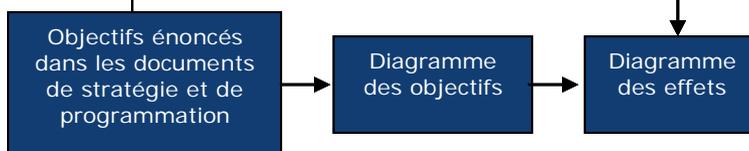
3 Le diagramme des objectifs et le diagramme des effets

3.1 Pourquoi utiliser ces outils en évaluation ?

Le diagramme des objectifs présente la hiérarchie des objectifs, de l'objectif global aux projets et programmes envisagés pour le mettre concrètement en œuvre.

Le diagramme des effets présente la hiérarchie des réalisations, des résultats et des impacts qui sont attendus de la poursuite du système des objectifs.

Encadré 8 – La logique des diagrammes des objectifs et des effets



Ces diagrammes guident la recherche d'informations et la conduite d'entretiens visant à approfondir la connaissance du programme ou de la stratégie à évaluer. Les résultats directs et les effets observables sont rapportés aux objectifs et aux effets attendus du programme. La construction des diagrammes devrait constituer l'une des toutes premières tâches de l'évaluation.

3.2 Quels usages peut-on faire du diagramme des objectifs et du diagramme des effets ?

Les diagrammes constituent un moyen pédagogique permettant d'introduire des commentaires sur :

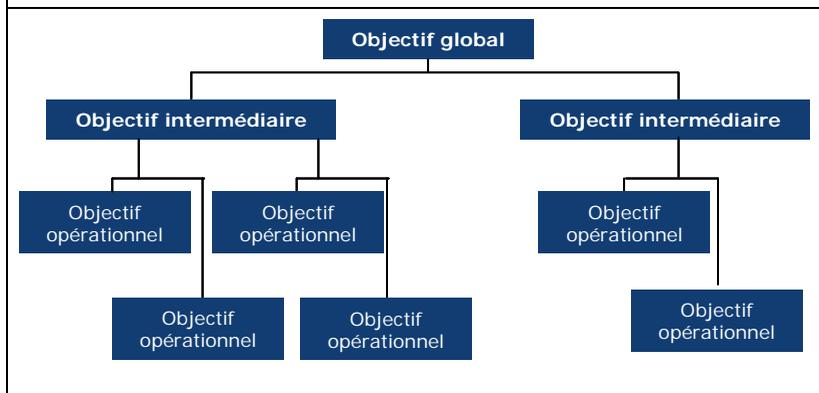
- La cohérence interne
- La pertinence des objectifs ou des effets au regard du contexte : stratégie globale de la Commission européenne

en matière d'aide aux pays tiers, situation des pays, thèmes ou secteurs et objectifs des acteurs majeurs, champ d'intervention et objectifs des autres bailleurs de fonds

- Les moyens affectés à la poursuite des objectifs ou à la réalisation des effets.

Le diagramme des objectifs et le diagramme des effets contribuent utilement à la formulation de questions d'évaluation. Ils donnent une vision synthétique de la stratégie proposée par les documents officiels. Lorsque l'évaluation porte sur une période couverte par deux ou plusieurs documents stratégiques (géographiques) ou politiques (sectoriels, thématiques), il convient d'établir des diagrammes pour chacun des documents (à moins qu'il y ait continuité totale de ligne stratégique ou politique).

Encadré 9 – Éléments constitutifs du diagramme des objectifs



Le diagramme des objectifs affichés permet une première appréciation de la qualité de la pensée stratégique. Un diagramme confus, incomplet, incohérent augure mal de la pertinence de la programmation à venir ou de sa fidélité au système initial des objectifs.

Les diagrammes établissent des liens logiques entre des objectifs ou des effets. Tout objectif ou effet s'y présente comme logiquement déduit de ceux du rang supérieur. Les réalisations produites par les actions réalisées ou envisagées dans le cadre du programme apparaissent ainsi comme des contributions à la

réalisation de l'objectif / impact global donnant une cohérence généralement forte au système des objectifs et des impacts.

Il est rare qu'une stratégie ou un programme couvre la totalité du champ correspondant à son objectif global. Les diagrammes des objectifs et des effets n'exposent pas les choix effectués pour atteindre chaque objectif ou obtenir chaque effet. Pour juger de la cohérence et de la pertinence des systèmes d'objectifs et d'effets, l'évaluation doit répondre à une série de questions :

- Les choix opérés sont-ils les seuls possibles ?
- Sont-ils les plus pertinents au regard du rang supérieur dans le diagramme ?
- Quels sont les facteurs externes qui ont guidé les choix ?
- Quelles raisons ont conduit à l'élimination d'autres choix possibles ?

3.3 Comment les mettre en œuvre ?

Après avoir précisé la délimitation du champ de l'évaluation, les évaluateurs construisent un premier diagramme reflétant les objectifs énoncés dans les documents de stratégie et de programmation. Sur cette base, ils élaborent le diagramme des objectifs.

Parfois les documents de stratégie mêlent les objectifs et les effets attendus, il faut alors traduire les effets attendus en objectifs. Le diagramme des effets résulte de la relation entre les objectifs et les effets attendus.

Si le programme a été établi à l'aide d'un cadre logique, celui-ci présente clairement les objectifs à atteindre. Le cadre logique sert alors naturellement de référentiel à l'évaluation, qui dispose ipso facto des éléments constitutifs du diagramme des objectifs. L'établissement de cadres logiques axés sur les résultats n'est pas encore généralisé, mais le diagramme des effets peut être déduit du cadre logique des objectifs.

La situation est différente lorsque l'évaluation porte sur un ensemble d'interventions (projets et programmes) qui ne trouvent pas de justification explicite dans un cadre logique, ce qui est un cas très fréquent pour les politiques ou stratégies complexes. L'évaluateur dispose rarement d'une présentation explicite et logiquement structurée des objectifs poursuivis ou effets attendus par le donneur. Pourtant, l'évaluation ne se justifie que si elle est

en mesure de répondre à l'interrogation essentielle : les objectifs ou impacts attendus de la politique ou de la stratégie évaluées sont-ils atteints ?

3.3.1 Les étapes de préparation des diagrammes

Étape 1 : Délimiter le champ de l'évaluation

Les termes de référence de l'évaluation précisent la période et les instruments financiers à évaluer. Toutefois, au cours de cette période, sont exécutés des projets ou programmes trouvant leur origine et justification dans des documents antérieurs.

Deux cas sont à considérer selon qu'il y ait continuité ou rupture de la stratégie et de la programmation de la période avec celles des périodes précédentes.

Étape 2 : Identifier les objectifs et les effets

Effectuer la collecte des documents nécessaires à l'établissement des diagrammes. Ces documents comprennent :

- Des documents de base présentant les politiques, les stratégies et les programmes
- Des documents complémentaires à caractère officiel.

Il est suggéré de faire une analyse générale des points de rupture de la stratégie globale et de ne pas inclure les objectifs des projets et programmes en cours relevant d'une stratégie différente de celle de la période évaluée.

Établir une liste des objectifs relevés dans ces documents.

Étape 3 : Établir le diagramme des objectifs affichés

Un premier classement des objectifs selon les rangs pourra être effectué en distinguant trois grandes strates d'objectifs :

- Objectifs globaux
- Objectifs intermédiaires
- Objectifs opérationnels.

La définition des relations logiques occupe une place centrale dans le classement. Elle est avant tout affaire d'expérience. L'équipe d'évaluation est ainsi conduite à considérer qu'une relation entre deux objectifs est logique lorsqu'elle est reconnue comme telle par

les experts du domaine concerné et par les responsables de l'exécution de la stratégie ou de la politique évaluée.

Étape 4 : Passer du diagramme des objectifs affichés au diagramme raisonné des objectifs

Les diagrammes des objectifs affichés dévoilent un certain nombre de déficiences logiques de construction sur la base des documents stratégiques ou politiques, telles que :

- Des documents stratégiques ou politiques faisant état d'une multitude d'objectifs sans indications suffisantes permettant de les hiérarchiser
- L'absence de formulation d'un objectif global
- Une faible pertinence des liaisons causales entre les objectifs
- Des objectifs d'un rang donné ne renvoyant à aucun objectif situé à un rang supérieur ou sans lien avec des objectifs de rang inférieur.

L'équipe d'évaluation s'attachera à reconstituer un diagramme des objectifs complet et cohérent en s'aidant de la documentation disponible, de son expertise propre et, si besoin, de celles de spécialistes. Cet exercice de reconstruction devra être totalement transparent : autant qu'il se pourra, il mettra en évidence graphiquement les reclassements et déplacements d'objectifs, les modifications de liens entre objectifs, l'introduction d'objectifs intermédiaires manquants. Chacune des opérations de rationalisation sera en outre justifiée par une note technique.

Étape 5 : Construire le diagramme des effets

Diagrammes d'objectifs et diagrammes des effets attendus obéissent aux mêmes règles générales de construction. La construction du diagramme des effets s'opère pratiquement par transformation de chaque objectif en effet attendu :

- À l'objectif global correspond l'impact global
- Aux objectifs intermédiaires, correspondent des impacts intermédiaires ou des résultats
- Aux objectifs opérationnels correspondent les réalisations.

Outils informatiques

La plupart des problèmes graphiques peuvent être résolus à l'aide du logiciel Microsoft® Office PowerPoint®.

3.3.2 Comment restituer les résultats ?

Les diagrammes des objectifs sont établis au cours de la phase de structuration et sont donc présentés dans les notes et rapports produits au cours de cette phase. À ce stade, la construction des diagrammes doit être décrite avec précision.

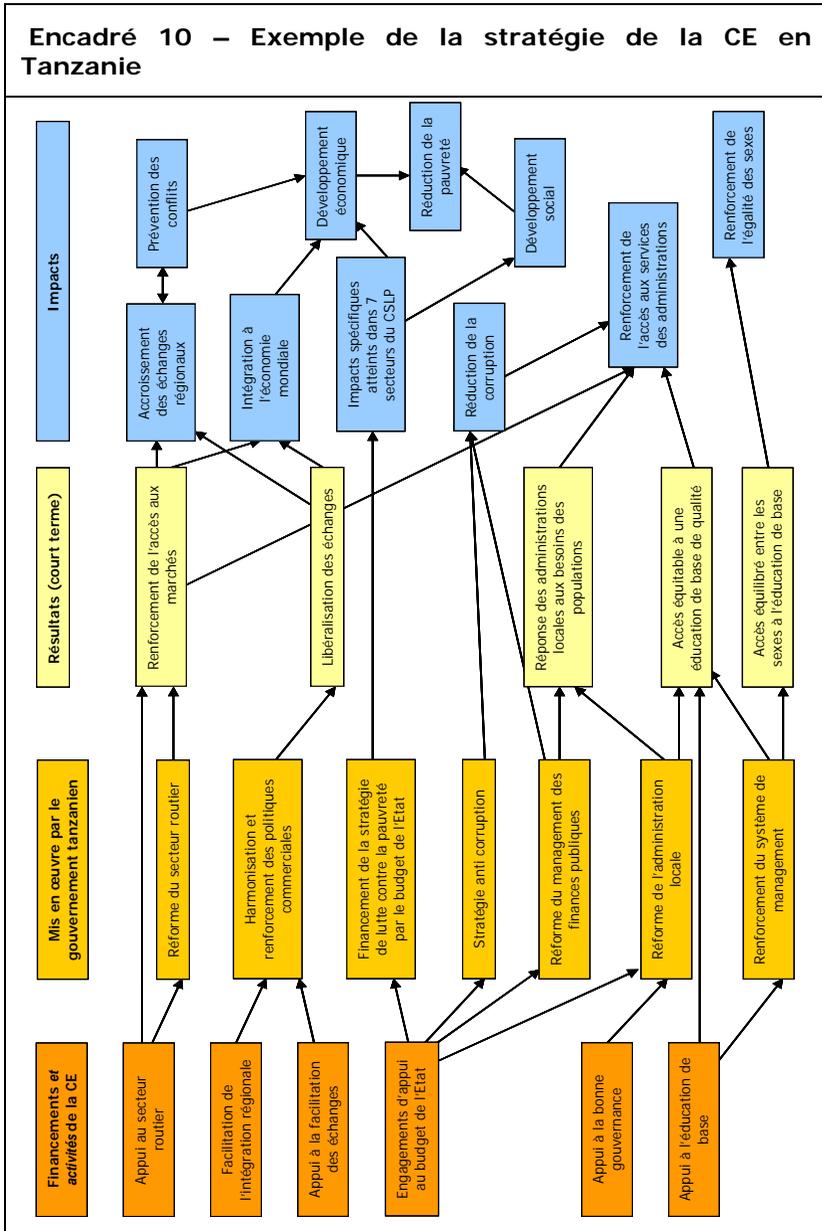
Dans le cas du diagramme des objectifs affichés, les sources qui ont permis d'identifier les objectifs (citations exactes, références des documents d'origine) doivent être fournies. Leur place dans le diagramme doit être justifiée par des références à des documents, des entretiens, des expertises. Les hypothèses auxquelles la construction du diagramme a dû recourir doivent être explicitées.

Il en est de même du diagramme des effets. La manière dont il a été extrait du diagramme des objectifs doit notamment être clairement expliquée (Cf. Encadré 10 ci-après).

3.3.3 Présentations orales

L'équipe d'évaluation est amenée à présenter ses travaux (méthode et résultats) à différentes audiences (groupe de référence de l'évaluation, ateliers de restitution). Le diagramme des objectifs ou celui des effets se révèle un moyen très efficace de communication à condition qu'ils soient immédiatement lisibles.

La solution réside dans la construction d'un diagramme principal et de sous diagrammes permettant de détailler les sections essentielles du diagramme principal. Chacun de ces diagrammes ne devrait pas comprendre plus d'une vingtaine de boîtes.



3.4 Quelles sont les ressources nécessaires ?

Encadré 11 – Les ressources nécessaires au diagramme des objectifs et au diagramme des effets

En temps	Collecte et identification des objectifs : 4 à 6 jours Analyse et réalisation : 5 à 10 jours Test : 1 à 4 jours
Humaines	Connaissance des procédures d'élaboration des stratégies et programmes en usage à la CE. Connaissance des documents de stratégie et de programmation. Maîtrise des outils informatiques Rigueur logique Expérience dans les domaines couverts par les stratégies et les programmes Connaissance du pays, secteur ou thème concernés.
Financières	Un budget de 5 000 € à 10 000 € est nécessaire, ce budget pouvant aussi permettre de réaliser les diagrammes des problèmes et des décisions.

3.5 Quels sont les avantages et les limites de l'outil ?

Encadré 12 – Les avantages et les limites du diagramme des objectifs et du diagramme des effets

Avantages	<p><i>Hiérarchisation des objectifs et des effets :</i> le diagramme présente de manière explicite les objectifs/effets et les différents rangs auxquels ils se situent, de l'objectif global à plus ou moins long terme à l'ensemble des actions entreprises ou prévues pour sa réalisation.</p> <p>Il révèle les liens logiques entre ces objectifs/effets ou, au contraire, les faiblesses logiques de ces liens.</p> <p><i>Définition des questions d'évaluation :</i> le diagramme permet de formuler les questions sur lesquelles l'évaluation doit être focalisée pour répondre à l'interrogation principale : Dans quelle mesure les objectifs poursuivis ou les effets attendus ont-ils été atteints ?</p> <p><i>Présentation de la stratégie :</i> bien construit et clairement présenté, il est un outil pédagogique très précieux permettant une meilleure compréhension de la stratégie.</p>
Limites	<p><i>L'abandon de la représentation en arbre</i> (arbre des objectifs) au profit du diagramme permet de lever la plupart des contraintes de construction à l'exception notoire de la non représentation des boucles de rétroaction.</p> <p><i>Représentation simplifiée de la réalité :</i> comme tout graphe, il constitue une représentation simplifiée de la réalité dont l'efficacité dépend d'un degré raisonnable de simplification.</p>

Il est possible d'éviter le simplisme en élaborant des sous diagrammes développant des sections du diagramme principal.

3.6 *Check-lists* de l'usage de l'outil

Check-list destinée aux évaluateurs

- L'analyse préliminaire des stratégies concernées a-t-elle été effectuée ?
- L'avis du groupe de référence a-t-il été sollicité ?
- L'analyse préalable des institutions intervenant dans l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie et/ou des programmes a-t-elle été effectuée ?
- La liste des documents pertinents a-t-elle été établie ?
- La liste a-t-elle été soumise au groupe chargé du suivi de l'évaluation ?
- La datation des documents a-t-elle été confirmée par les auteurs ou contributeurs ?
- Une double lecture des documents a-t-elle été opérée ? A-t-elle éclairé l'analyse du système des problèmes ?
- Les points apparemment manquants ont-t-ils été recherchés lors du test ?
- Les hypothèses et incertitudes sur les positionnements dans la hiérarchie sont-elles explicitées ?
- Ont-elles été vérifiées auprès des auteurs et/ou contributeurs lors du test ?
- À défaut d'accessibilité des auteurs, le test a-t-il pu être étendu à d'autres responsables compétents ?
- Les dires des auteurs et autres responsables consultés ont-ils été confrontés aux documents ?
- Les points de vue ont-ils été croisés ?

- Des spécialistes confirmés ont-ils été consultés, au besoin avec un avis écrit ?
- Les références documentaires et citations sont-elles produites ?
- Les spécialistes consultés sont-ils cités ?

Check-list destinée aux gestionnaires

- Les documents fondamentaux ont-ils été consultés pour étayer les hypothèses ?
- Les références documentaires et citations sont-elles produites ?
- Les hypothèses et les incertitudes sont-elles explicitées ?
- Les dires des auteurs et autres responsables consultés ont-ils été confrontés aux documents ?
- Les points de vue ont-ils été croisés ?

4 Le diagramme des décisions

4.1 Pourquoi utiliser cet outil en évaluation ?

Le diagramme des décisions représente le processus de conception d'une stratégie, la prise en compte des informations clés dans son élaboration, les interventions des parties prenantes et la gestion du calendrier. Il visualise les choix effectués au cours de l'élaboration de la stratégie et leurs conséquences ainsi que les objectifs retenus et les impacts attendus. Le diagramme des décisions constitue un complément utile aux diagrammes des objectifs et des effets.

Les documents qui présentent les stratégies de coopération exposent en général un ensemble d'objectifs parmi lesquels peuvent être distingués un ou plusieurs objectifs globaux, des objectifs opérationnels relatifs aux projets concrets d'aide et un ensemble d'objectifs intermédiaires situés à divers niveaux. Les choix faits par les auteurs des documents de stratégie et de programmation prennent en compte notamment :

- Les recommandations des instances dirigeantes de l'Union européenne (Conseil, Parlement, Commission)
- L'analyse de faits extérieurs (événements majeurs, situation du pays)
- L'intervention d'acteurs extérieurs (gouvernement partenaire, États membres ou autres bailleurs de fonds)
- Les enseignements de programmes ou projets antérieurs.

Ce sont précisément les effets de ces orientations, données contextuelles et analyses, qui sont décrits dans le diagramme des décisions. Chaque cellule de la colonne centrale du diagramme représente les choix opérés (objectifs retenus, objectifs non retenus), alors que les cellules latérales représentent les flux de ressources qui sont les justifications externes de ces choix.

4.2 Quels usages peut-on faire du diagramme des décisions ?

Le diagramme des décisions rend visible :

- L'ensemble des options possibles dans l'établissement du système des objectifs (objectif global, objectifs intermédiaires retenus et écartés, etc.)
- Les incidences externes ayant conduit au choix.

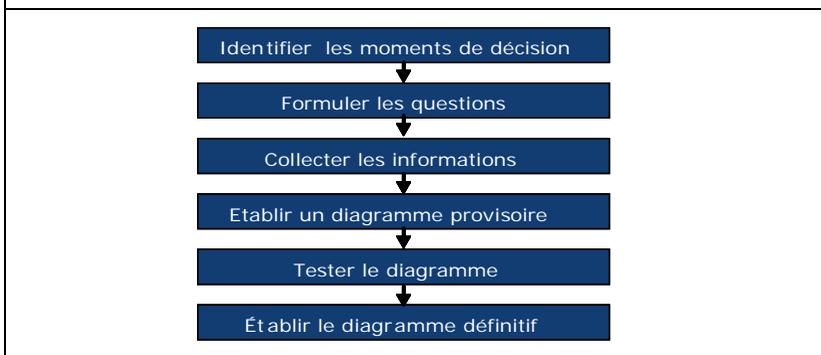
Le diagramme des décisions contribue à l'analyse de la stratégie tant en termes de cohérence interne (enchaînement logique des choix successifs) que de pertinence (prise en compte des éléments de contexte et des positions des parties prenantes).

Lorsque les termes de référence de l'évaluation mettent l'accent sur l'examen du partenariat, le diagramme permet de visualiser l'intervention des principaux partenaires (gouvernements, États membres et autres bailleurs de fonds) dans la conception de la stratégie, l'établissement des programmes et la sélection des projets.

Il en est de même pour l'examen des 3C (Cohérence, Coordination, Complémentarité).

4.3 Comment réaliser le diagramme des décisions ?

Encadré 13 – Les étapes de la réalisation du diagramme des décisions

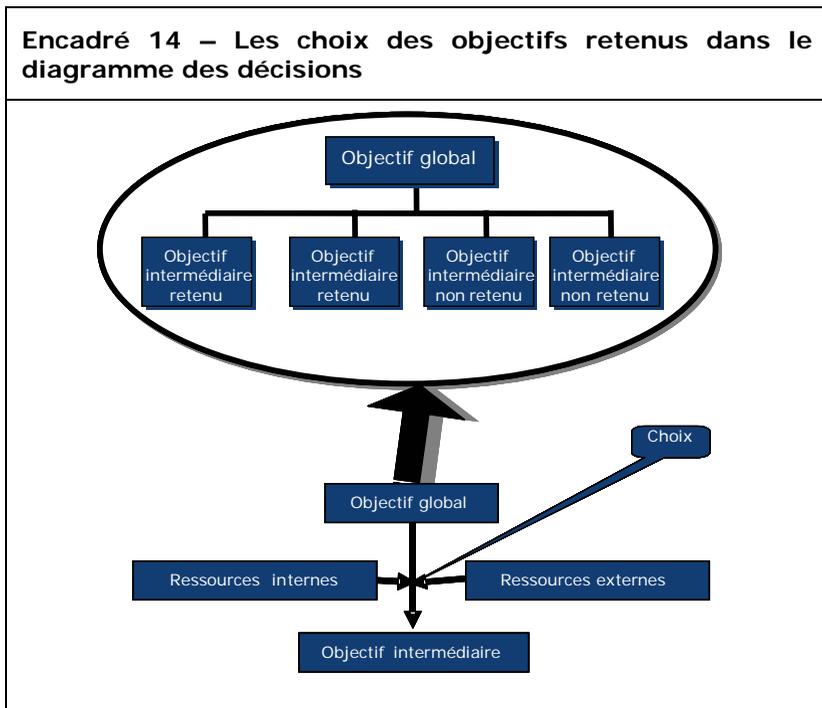


La démarche d'élaboration d'un diagramme des décisions à des fins d'évaluation repose sur deux piliers :

- L'identification des moments de décision (choix des objectifs)
- Le repérage, la collecte et le traitement des informations correspondantes.

4.3.1 Les étapes de réalisation du diagramme des décisions

Étape 1 : Identifier les moments de décision



Dans la plupart des cas, l'établissement du diagramme des décisions fait suite à la construction du diagramme des objectifs. Le diagramme des objectifs est l'outil de base pour identifier les moments de choix. Hormis le moment de définition de l'objectif global, les autres moments de choix se situent à chacun des

embranchements du diagramme. C'est là précisément que se pose la question : Pourquoi ces objectifs ont-ils été retenus ? Pourquoi pas d'autres ?

Étape 2 : Formuler les questions

Comment identifier les questions qui visent à justifier les choix des objectifs ? Notons que l'identification des objectifs non retenus contribue à les préciser. Pour chacun des moments de choix, quatre possibilités peuvent se présenter :

- Les documents de stratégie et de programmation explicitent les objectifs non retenus et fournissent alors les raisons qui ont conduit à les écarter
- Les documents de travail (versions provisoires, notes et correspondances diverses) permettent de les repérer et parfois justifient les choix qui ont été faits (ce qui est en principe toujours le cas s'agissant des réactions des États membres et des réponses qu'elles entraînent)
- Aucun des documents disponibles n'explique les choix opérés, mais les entretiens avec les responsables impliqués dans ces choix apportent des éclairages pertinents
- Les évaluateurs n'ont collecté aucune information écrite ou orale permettant d'expliquer les choix effectivement faits.

Dans les trois premiers cas, les évaluateurs retiendront en première hypothèse les informations fournies sur les objectifs envisagés et non retenus, ainsi que les raisons pour lesquelles ils n'ont pas été retenus. Dans le dernier cas, il conviendra d'identifier les objectifs théoriquement envisageables.

Étape 3 : Collecter des informations utiles

Préalablement à la construction du diagramme, il est nécessaire d'apprécier la fiabilité des sources d'information. Si elle se révèle insuffisante, il est recommandé de renoncer.

D'une manière générale les informations écrites doivent être recherchées dans quatre catégories principales de documents :

- Le document stratégique et le programme peuvent apporter des informations sur les enseignements des réalisations passées, le contexte politique, économique,

social, l'intervention des États membres et des principaux autres bailleurs de fonds

- Tout document préparatoire (comptes rendus de réunions, notes de fin de missions préparatoires, correspondances et notes internes ou entre services) peut éclairer le choix des priorités
- Des évaluations peuvent rendre compte d'expériences porteuses d'enseignements
- Les documents plus généraux du Conseil et de la Commission (conclusions, recommandations, rapports), ainsi que les traités et accords présentent souvent des éléments de situation, des enseignements et des priorités auxquels les auteurs des stratégies et programmes se réfèrent.

C'est à l'équipe d'évaluation de porter un jugement préalable sur la qualité des sources, en termes d'abondance, de pertinence, de fiabilité et d'accessibilité. Ce jugement fortement étayé sera porté à la connaissance des responsables de l'évaluation, qui statueront.

Étape 4 : Établir le diagramme provisoire

Sur la base du diagramme des objectifs, une première sélection des informations pertinentes est opérée. Elle passe par :

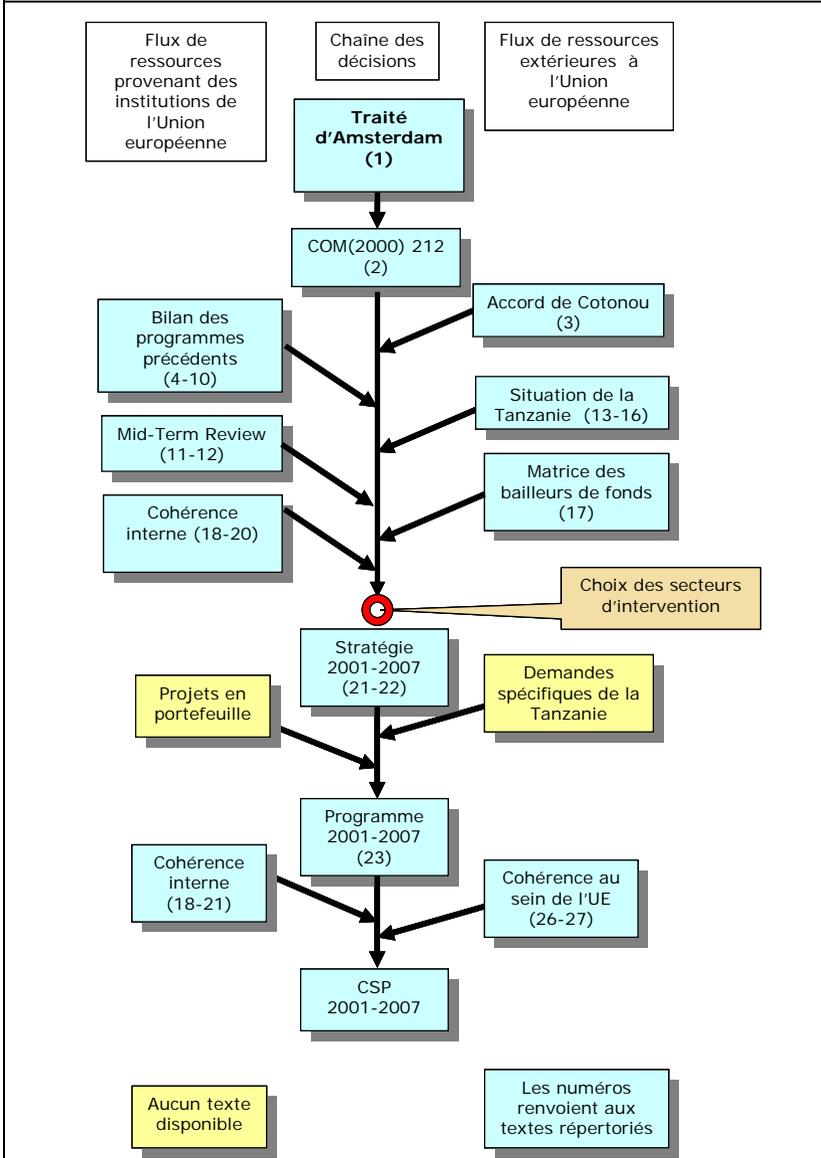
- L'établissement d'un ou plusieurs chronogrammes qui décrivent la succession des événements et/ou informations intervenant dans le processus d'élaboration de la stratégie et du programme
- La sélection de textes relatifs au choix des objectifs, aux modalités de l'aide et aux facteurs qui ont guidé ces choix
- Le classement et l'indexation des textes.

Des réponses provisoires aux questions seront formulées sur la base des informations recueillies. Certaines questions peuvent demeurer sans réponse. Le diagramme des objectifs sert de base à la chaîne des décisions. Il permet d'identifier les choix concernant :

- L'objectif global
- Les objectifs intermédiaires
- Les objectifs opérationnels.

L'élaboration des stratégies et programmes est rarement exclusivement guidée par une telle logique. Les auteurs partent, explicitement ou implicitement, d'un objectif global.

Encadré 15 – Exemple de diagramme des décisions : l'élaboration de la stratégie de la CE en Tanzanie 2000-2007



Ils examinent ensuite par quels moyens concrets à sa disposition la Commission européenne peut poursuivre cet objectif. La succession des choix se ramène alors à deux moments :

- Choix de l'objectif global
- Choix des domaines et modalités d'intervention.

Le diagramme d'ensemble en arête de poisson doit être complété de diagrammes détaillés correspondant à chacun des moments de choix. Une loupe à gauche du schéma permet d'expliciter les résultats du choix, notamment les objectifs retenus et ceux qui ne l'ont pas été.

Étape 5 : Tester le diagramme provisoire

Les choix opérés et leur explication doivent être testés auprès des acteurs principaux de l'élaboration stratégique et de la programmation, dont idéalement les services de la Commission (siège et Délégation), les représentants des autres parties prenantes (États membres, ONG, etc.), les interlocuteurs habituels au sein des pays et/ou les gouvernements bénéficiaires.

Étape 6 : Établir le diagramme définitif

Il peut arriver que le test débouche sur une remise en cause d'une partie du diagramme provisoire, notamment lorsque les justifications apportées ne sont majoritairement pas considérées comme traduisant la réalité de la démarche d'élaboration stratégique et de programmation.

Dans ce cas, un retraitement de l'information, voire une collecte complémentaire peut s'imposer. Le diagramme définitif prend la même forme que le diagramme provisoire (diagramme principal et représentation des moments de choix). Il est accompagné du tableau explicatif du traitement de l'information collectée.

4.4 Quelles sont les ressources nécessaires ?

Encadré 16 – Les ressources nécessaires au diagramme des décisions

En temps	Collecte et préparation : 3 à 8 jours Analyse : 3 à 8 jours Tests : 3 à 10 jours
Humaines	Connaissance des procédures d'élaboration des stratégies et programmes de la CE. Maîtrise convenable des outils informatiques. Rigueur logique. Expérience dans les domaines couverts par les stratégies et les programmes. Connaissance spécifique du pays, du secteur ou du thème concerné.
Financières	Un budget de 5 000 € à 10 000 € est nécessaire, ce budget pouvant aussi permettre de réaliser les diagrammes des problèmes, des objectifs et des effets.

4.5 Quels sont les avantages et les limites de l'outil ?

Encadré 17 – Les avantages et les limites du diagramme des décisions

<p>Avantages</p>	<p><i>La clarification de la stratégie</i></p> <p>Le diagramme des décisions représente l'ensemble des options possibles dans l'établissement du système des objectifs et les incidences externes ayant conduit au choix. Il facilite l'analyse de la stratégie, de sa cohérence interne et de sa pertinence.</p> <p>Lorsque les termes de référence de l'évaluation mettent l'accent sur l'examen du partenariat, le diagramme permet de <i>visualiser l'intervention des principaux partenaires</i> (gouvernement, États membres et autres bailleurs de fonds) dans la conception de la stratégie, l'établissement des programmes et la sélection des projets. Il en est de même pour l'examen des 3C : Cohérence, Coordination, Complémentarité.</p>
<p>Limites</p>	<p>Les limites majeures de l'utilisation de l'instrument sont de deux ordres :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité de l'information • Incertitudes sur les causalités. <p>Les informations directes sur les facteurs intervenant dans le processus de formulation stratégique et de programmation sont parfois peu abondantes dans les documents officiels.</p> <p>Les documents non publics (études, notes, correspondances) sont en principe plus riches.</p>

	<p>Une interprétation est parfois nécessaire, avec les risques d'erreur qu'elle comporte notamment lorsque les choix peuvent trouver leur justification dans la conjonction de plusieurs causes.</p>
--	--

4.6 *Check-lists* de l'usage de l'outil

Check-list destinée aux évaluateurs

- Un inventaire de la nature et de la qualité des informations préalables a-t-il été fait par les responsables de l'évaluation ?
- À défaut, l'équipe d'évaluation a-t-elle procédé à un tel inventaire, soumis aux responsables de l'évaluation et validé par eux ?
- Les choix des objectifs ont-ils pu être clairement identifiés ?
- L'enchaînement des choix a-t-il été incontestablement établi ?
- La documentation disponible fournit-elle des indications sur les objectifs non retenus et les raisons qui ont conduit à les écarter ?
- Les entretiens avec les auteurs des documents permettent-ils de pallier toutes les déficiences de la documentation écrite ?
- Les questions soulevées dérivent-elles logiquement de l'identification des objectifs retenus et non retenus ?
- Le diagramme provisoire présente-t-il de manière explicite les résultats des choix (objectifs retenus, objectifs non retenus) ?
- Le test du diagramme provisoire a-t-il été opéré auprès des acteurs principaux (auteurs, opérateurs, partenaires) ?
- Les résultats du test ont-ils été pris en compte objectivement dans l'élaboration du diagramme définitif ?
- Le diagramme a-t-il servi à juger dans les règles de l'art la pertinence de la stratégie et de la programmation, la qualité du partenariat, les 3C ?

- Le jugement révisé a-t-il été soumis pour validation à un panel d'officiels de la Commission et d'experts indépendants ? Les conclusions du panel sont-elles fidèlement prises en compte ?

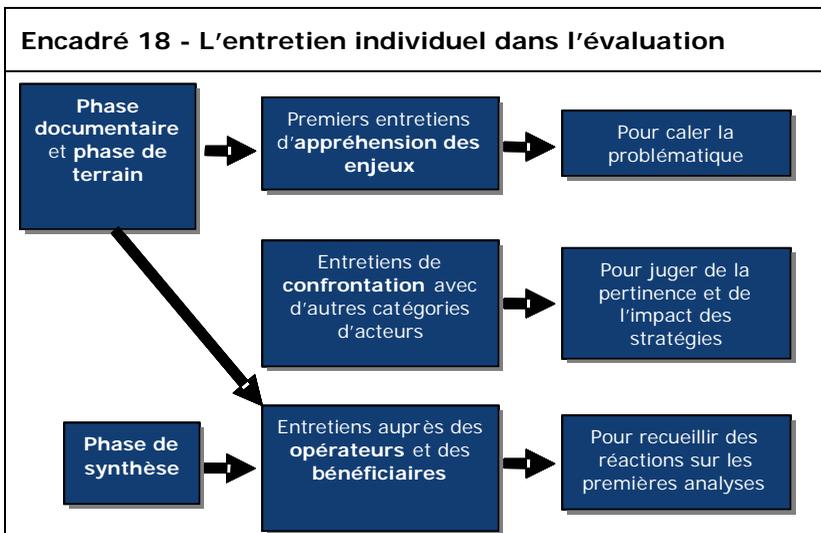
Check-list destinée aux gestionnaires

- Les décisions retenues sont-elles justifiées par les informations recueillies ?
- Le diagramme traduit-il l'ensemble du système des objectifs et présente-t-il de manière explicite les choix ?
- Le test du diagramme provisoire a-t-il été opéré auprès des acteurs principaux (auteurs, opérateurs, partenaires) ?
- Le diagramme permet-il de juger la pertinence de la stratégie et de la programmation, la qualité du partenariat, les 3C ?
- Le jugement a-t-il été soumis pour validation à un panel d'officiels de la Commission et d'experts indépendants ? Les conclusions du panel sont-elles fidèlement prises en compte ?

5 L'entretien individuel

5.1 Pourquoi utiliser cet outil en évaluation ?

L'entretien individuel est une technique de recueil de l'information qui se déroule dans une relation de face à face entre l'évaluateur et la personne enquêtée. C'est un outil simple et rapide d'utilisation, les ressources nécessaires à sa réalisation restent abordables. Ceci en fait un outil incontournable en évaluation.



5.2 Quels usages peut-on faire de l'entretien individuel ?

L'entretien individuel permet de recueillir différents types d'informations en évaluation :

- Des faits et des vérifications de faits
- Des opinions et des points de vue
- Des analyses
- Des propositions

- Des réactions aux premières hypothèses et conclusions des évaluateurs.

L'entretien individuel permet de collecter des informations quantitatives mais surtout qualitatives. Il est nécessaire de clairement distinguer les informations, qui sont des faits vérifiables, des points de vue, analyses et opinions.

L'entretien individuel peut être conduit de trois façons différentes.

5.2.1 L'entretien non directif

La personne interrogée s'exprime librement sur des questions dont le champ est assez large. Elle peut aborder des sujets que l'évaluateur n'a pas prévu. Celui-ci n'intervient que pour faciliter l'expression de la personne interrogée ou pour l'amener à approfondir certaines questions.

Ces entretiens conviennent particulièrement en début d'évaluation, à un niveau très global pour défricher le sujet.

5.2.2 Entretien semi-directif

Ce type d'entretien vise à recueillir l'expression des acteurs dans le cadre d'une trame générale souple, construite à partir du questionnement de l'évaluation – le guide d'entretien. Le guide peut être complété par des questions visant à éclairer ou préciser les réponses faites par la personne interrogée.

C'est la forme la plus employée en évaluation, dès que l'évaluateur dispose d'une information suffisante sur les enjeux et les questions prioritaires à traiter au cours de l'évaluation.

5.2.3 Entretien directif

Le guide d'entretien est appliqué, ici, de façon stricte. L'évaluateur décline les questions les unes après les autres, sans laisser la possibilité à la personne interrogée de développer d'autres points. Lui-même s'abstient d'effectuer des relances ou de développer des questions non prévues dans la grille d'entretien. Les réponses à chaque question sont en général assez brèves.

Ce type d'entretien est utile lorsque l'on veut réaliser un grand nombre d'entretiens, et minimiser les risques de subjectivité de la part de l'enquêteur.

Les développements suivants concernent essentiellement la mise en œuvre des entretiens individuels semi-directifs qui sont le plus couramment utilisés dans les évaluations.

5.3 Comment mettre en œuvre l'entretien individuel ?

5.3.1 Les étapes de préparation de l'entretien

Il s'agit dans un premier temps de formuler les questions à poser dans le cadre des entretiens.

La liste de questions permet d'identifier les catégories d'acteurs à interviewer.

L'évaluateur doit identifier les acteurs :

- Qui auront été effectivement bénéficiaires de la politique mise en place
- Qui ont joué un rôle stratégique
- Qui ont été concernées par la mise en œuvre du programme
- Qui auraient pu être à l'origine de blocages ou d'effets non prévus (acteurs aux intérêts divergents, acteurs intervenant au cours du processus, groupes cibles de la politique ou du programme, etc.).

Une fois les catégories d'acteurs définies, l'évaluateur peut planifier les entretiens, en recherchant un équilibre entre l'optimisation de son temps et la disponibilité de ses interlocuteurs.

Les grilles de questionnement (questions stratégiques de l'évaluation) et les guides d'entretien (questions à poser au cours de l'entretien) qui en découlent varient en fonction des interlocuteurs, de leurs relations à l'objet étudié et du type d'entretien (non directif, directif, semi-directif).

La grille de questionnement est constituée de l'ensemble des thèmes et questions que l'on souhaite aborder dans l'entretien. Elle est l'interface entre la conceptualisation de l'étude et sa mise en œuvre.

Le guide d'entretien offre un cadre à l'entretien individuel, dont l'évaluateur peut s'affranchir, s'il en estime le besoin.

5.3.2 Les étapes de réalisation de l'entretien

Étape 1 : Démarrage et mise en confiance

- Connaître et respecter les us et coutumes
- Prévoir les problèmes de langage
- Présenter et expliquer les raisons de l'enquête
- Exposer les règles du jeu : la durée prévue de l'entretien, l'enregistrement ou non des réponses, l'anonymat.

Étape 2 : Ajustement entre le sujet et les réponses des personnes cibles

- S'adapter au statut de l'interlocuteur et veiller aux spécificités des réponses
- Être flexible, tout en maîtrisant l'évolution de l'entretien.

Étape 3 : Suivi du guide d'entretien et approfondissement

- Montrer de la réactivité (en utilisant la contradiction, la relance, etc.)
- Faire des observations directes, y compris lorsqu'elles ne sont pas prévues par le guide d'entretien.

Étape 4 : Conclusion

- Garder la mémoire des informations : relire et remettre en forme rapidement les notes prises durant l'entretien et noter les éléments non verbalisés qui en ont marqué le déroulement
- Préserver la confidentialité
- Faire valider par la personne interrogée les comptes rendus d'entretiens si nécessaire.

5.4 Quelles sont les ressources nécessaires ?

Encadré 19 – Les ressources nécessaires à l'entretien individuel

En temps	<p>La préparation de l'entretien peut être effectuée rapidement.</p> <p>Le nombre d'entretiens dans une journée est limité. L'expert peut être amené à interroger plusieurs personnes à la fois, à la demande de la personne contactée initialement. Cet usage particulier de l'entretien permet d'augmenter les chances de recueillir l'information voulue.</p>
Humaines	<p>Les entretiens doivent être réalisés par une personne :</p> <ul style="list-style-type: none"> • maîtrisant la problématique, • ayant l'expérience des techniques d'entretien (capacité d'écoute et de relance, réactivité et esprit de synthèse, contrôle du déroulement de l'entretien) • dotée d'une bonne capacité à cerner les intentions de l'interviewé pour mieux s'ajuster.
Financières	<p>Frais de déplacement. Temps passé par les évaluateurs pour la préparation et les entretiens.</p>

5.5 Quels sont les avantages et les limites de l'outil ?

Encadré 20 – Les avantages et les limites de l'entretien individuel

<p>Avantages</p>	<p>Rapide et simple d'utilisation.</p> <p>Délais courts et faible coût.</p> <p>Outil approprié pour rencontrer un nombre limité d'interlocuteurs incontournables en évaluation.</p> <p>Outil indispensable pour développer les analyses et cerner les logiques d'action et les différentes représentations.</p>
<p>Limites</p>	<p>Nombre limité de personnes que l'on peut rencontrer à coût raisonnable.</p> <p>Problème de la représentativité des interlocuteurs, notamment des groupes sociaux et de bénéficiaires.</p> <p>L'information doit être vérifiée et l'outil doit souvent être combiné avec d'autres outils d'analyse de contenu.</p>

5.6 *Check-lists* de l'usage de l'outil

Check-list destinée aux évaluateurs

- La liste des personnes à rencontrer est-elle justifiée par rapport à la méthode de l'évaluation ?
- Des alternatives ont-elles été envisagées par les évaluateurs dans le cas d'une impossibilité d'entretien avec les acteurs prévus ?
- Les problèmes de représentativité, s'ils ont été rencontrés, ont-ils été résolus ?
- Pour les entretiens avec des acteurs représentatifs d'une catégorie ciblée, la représentativité de la personne choisie est-elle justifiée ?
- Les guides d'entretien couvrent-ils l'ensemble des thématiques abordées par les entretiens ?
- Les guides d'entretien sont-ils correctement déclinés en fonction des catégories d'acteurs ?
- L'information recueillie a-t-elle été contrôlée et vérifiée par les évaluateurs ?
- La forme prévue de restitution des résultats permet-elle de distinguer les informations fiables des opinions émises ?
- La diversité des points de vue selon les catégories d'acteurs est-elle restituée et présentée de façon explicite ?

Check-list destinée aux gestionnaires

- La liste des personnes à rencontrer a-t-elle été justifiée par rapport à la méthode de l'évaluation ?
- Les guides d'entretien sont-ils déclinés en fonction des catégories d'acteurs ?
- La forme prévue de restitution des résultats permet-elle de distinguer les informations factuelles des opinions émises ?
- La diversité des points de vue selon les catégories d'acteurs est-elle restituée et présentée de façon explicite ?

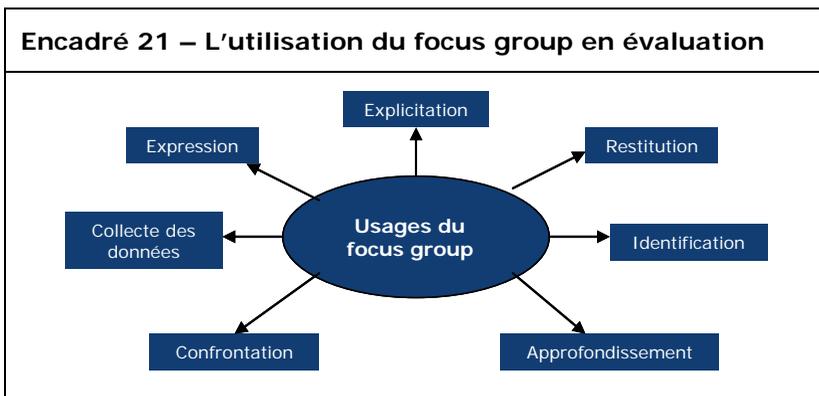
6 Le focus group

6.1 Pourquoi utiliser cet outil en évaluation ?

Un focus group est un type d'entretien de groupe composé de personnes concernées par une politique de développement ou une intervention. Il est destiné à obtenir des informations relatives à leurs opinions, attitudes et expériences ou encore à expliciter leurs attentes vis-à-vis de cette politique ou de cette intervention. Il s'agit donc d'une méthode d'enquête qualitative rapide.

Le focus group présente un intérêt dans le cadre de collecte auprès de bénéficiaires et d'acteurs intermédiaires sur le terrain. Lorsqu'il est utilisé à la suite d'un programme pour en évaluer l'impact, il permet de comprendre, d'analyser et de décomposer le fondement des opinions exprimées par les participants.

6.2 Quels usages peut-on faire du focus group ?



Le focus group est un moyen de recueillir rapidement des informations et des points de vue. Lorsqu'il regroupe des acteurs aux positions différentes, il permet à la fois l'expression et l'explicitation des différences de points de vue, et l'approfondissement de leurs opinions.

C'est le cas, par exemple, d'un focus group organisé sur la thématique de l'offre de santé, qui rassemblerait des médecins du secteur privé et du secteur public.

De façon plus marginale, le focus group peut aussi être un outil de restitution à l'échelle locale. L'outil se concentre alors sur les observations et les premières conclusions des analyses de terrain conduites par les évaluateurs.

Un tel type de focus group peut être organisé pour exposer les premiers résultats d'une enquête par questionnaire, afin de recueillir les réactions des acteurs cibles de l'intervention.

Dans le cadre de collecte de données, le focus group est utilisé pour identifier les différents groupes d'acteurs impliqués dans l'intervention, ainsi que leur sensibilité à un problème donné. L'objectif est de déceler les lignes de clivages dans un groupe aux positions a priori homogènes.

Dans le cadre de l'analyse d'impact de la construction d'un barrage, par exemple, un focus group regroupant les partisans de ce projet pour des raisons économiques peut permettre de révéler des lignes de clivages plus fines.

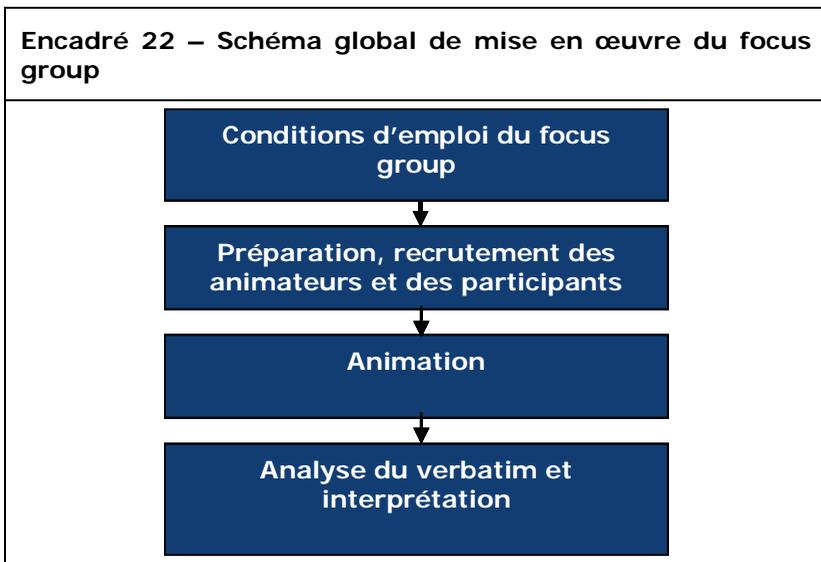
Le focus group est le seul outil à la disposition de l'évaluateur permettant à la fois l'analyse et la confrontation de l'information. Cet outil est précieux pour comprendre les positions des participants, leur compréhension et leur perception d'une intervention, ce qui ne serait pas possible sur une base individuelle. Se trouver en situation de groupe permet d'obtenir une variété de points de vue et de perceptions stimulés par l'interaction. Chaque participant est mis en position de justifier en permanence ce qu'il affirme.

6.3 Comment le mettre en œuvre ?

6.3.1 Quelles sont les conditions d'emploi ?

Avant de décider d'organiser un focus group, l'évaluateur doit cerner la problématique de l'évaluation et en dégager une thématique à laquelle l'outil permettra de répondre.

Les ressources allouées à cette tâche donnent une première indication de ce que peut entreprendre l'évaluateur (mettre en œuvre un ou plusieurs focus groups).



Les catégories d'acteurs qui seront ciblées par l'évaluation sont une deuxième indication du type de focus group à choisir, étant donné que la composition du focus group dépend des objectifs poursuivis : un objectif d'approfondissement requiert un groupe socialement homogène, alors que la confrontation publique d'un thème ne pourra se réaliser qu'avec un groupe aux points de vue contradictoires.

Pour évaluer l'effet d'une politique sur l'enseignement d'une nouvelle discipline scolaire, deux types de focus groups peuvent être organisés : un premier regroupera les enseignants de cette discipline ; un second rassemblera les inspecteurs, les directeurs d'établissements et les enseignants.

6.3.2 Quelles sont les étapes de préparation du focus group ?

- Déterminer les types et le nombre de focus groups utiles aux différentes phases de l'évaluation
- Recruter un ou plusieurs animateur(s) locaux
- Identifier, au sein des catégories d'acteurs ciblées, les différents groupes d'intérêt par rapport à la politique évaluée
- Sélectionner les participants
- Elaborer le guide d'animation
- Planifier le(s) focus group(s).

6.3.3 Comment le focus group se déroule-t-il ?

Qui réalise le focus group ?

Le focus group est mené par un **animateur** maîtrisant les thématiques et les enjeux de l'évaluation, les techniques d'animation de groupe et parlant la langue des participants.

Si l'évaluateur ne maîtrise pas la langue, il doit faire appel à un animateur local qui sera préalablement informé des enjeux du focus group et sensibilisé au type d'animation particulier du focus group.

Il est souvent utile de mobiliser des **personnes ressources** pour aider l'évaluateur à sélectionner les participants et identifier les leaders du groupe à constituer.

En plus de l'animateur, il est utile de prévoir un **observateur** pour consigner le verbatim des participants

Comment animer la dynamique de groupe ?

Afin de s'assurer de la motivation des participants, l'animateur doit les rencontrer avant la tenue de la séance. Ceci leur permet d'arriver à la séance en étant informé du déroulement du focus group et en ayant déjà réfléchi au sujet. Cette préparation est particulièrement recommandée dans le cadre de focus group d'usagers ou de bénéficiaires.

Un focus group est organisé auprès de villageoises et leur recrutement s'effectue par l'entremise du chef de village. L'animateur aura intérêt à profiter d'une entrevue rapide avec les participantes pour se faire connaître, instaurer une relation moins « protocolaire » et proposer les premières pistes de réflexion.

L'entretien de groupe ne doit pas devenir une somme d'entretiens individuels. Il faut donc veiller à créer et maintenir une interaction dynamique entre les participants.

Une même réunion peut être rythmée par des moments où le groupe est réactif à la présentation d'une analyse, d'informations, etc. et des moments où il est proactif, c'est-à-dire placé en situation de produire directement des informations organisées et des analyses.

L'animateur doit veiller à structurer la réunion en étapes, avec des moments de restitution intermédiaire au groupe.

Comment restituer la séance de focus group ?

Cette phase ne doit pas être sous-estimée pour les focus groups de bénéficiaires en langue locale. Elle consiste à retranscrire le verbatim de la séance à partir des notes et de l'enregistrement de la séance (s'il a été prévu).

En l'absence d'enregistrement, il peut être judicieux d'organiser une séance de restitution afin de valider le contenu de la retranscription du focus group.

Exemple de l'utilisation de focus groups en évaluation pays : mission test au Bénin

Afin d'apporter des éléments de réponse à une des questions d'évaluation (relative à la baisse de fréquentation des centres de santé ayant bénéficié de l'aide de la CE), quatre focus groups ont été organisés. L'équipe d'évaluation avait décidé de les composer et de les administrer différemment pour juger des conditions de préparation et de mise en œuvre dans un contexte d'évaluation pays.

Deux focus groups de bénéficiaires ont été administrés par des animateurs locaux; deux membres de l'équipe d'évaluation se sont chargés de l'animation d'un focus group réunissant des médecins du secteur privé et public de la zone de Cotonou, et d'un autre composé de sages-femmes et d'infirmiers de Cotonou.

Le déroulement des focus groups et leurs résultats permettent de tirer quelques conclusions : c'est un outil de collecte productif lorsqu'il réunit des groupes socialement homogènes, notamment d'une même catégorie socio-professionnelle (le focus group avec les médecins a ainsi mieux fonctionné que celui avec les infirmiers et les sages-femmes). Il faut cependant être attentif à ne pas former des groupes dont les participants ont des expériences trop proches vis-à-vis des questions mises en débat et dont les positions risquent d'être trop identiques.

Les différences dans le déroulement des deux focus groups d'utilisateurs incitent à porter une attention particulière au recrutement des participants. Par exemple, l'animateur doit s'assurer de la présence de leaders dans le groupe afin d'inciter les participants à prendre la parole (l'animateur devra veiller à ce que ces leaders n'imposent pas leurs points de vue). Il doit aussi favoriser la motivation des participants en allant les voir la veille de la séance.

6.4 Quelles sont les ressources nécessaires ?

Encadré 23 – Les ressources nécessaires du focus group

En temps	<p>Si des focus groups doivent être animés par des animateurs locaux, leur recrutement doit être organisé avant l'arrivée de l'équipe d'évaluation sur place.</p> <p>Prévoir une séance de présentation du guide d'animation à l'animateur.</p> <p>Préparer les participants la veille de la session du focus group.</p> <p>La séance dure généralement entre deux et quatre heures.</p> <p>Prévoir une journée pour la retranscription du verbatim et dans le cas de focus groups en langue locale prévoir le temps de traduction.</p>
Humaines	<p>Mobiliser des animateurs locaux dans le cas de l'organisation de plusieurs focus groups sur un large territoire ou en langue locale.</p> <p>Mobiliser des personnes ressources pour la sélection des participants.</p>
Financières	<p>Indemnisation éventuelle des participants.</p> <p>Rémunération des animateurs, coûts éventuels de traduction.</p> <p>Coûts relatifs à la logistique.</p>

6.5 Quels sont les avantages et les limites de l'outil ?

Encadré 24 – Les avantages et les limites du focus group

<p>Avantages</p>	<p>Il permet d'élargir l'échantillon de référence.</p> <p>Il est très utile pour collecter des données auprès de groupes de bénéficiaires, notamment pour analyser l'impact perçu par ses derniers.</p> <p>La dynamique de groupe incite les participants à approfondir, expliciter et justifier leurs prises de position.</p> <p>Les coûts de mise en œuvre peuvent être limités.</p>
<p>Limites</p>	<p>Les informations recueillies sont d'ordre qualitatif.</p> <p>Dans certains contextes, l'organisation du focus group peut être complexe du point de vue logistique : identification de groupes de bénéficiaires, distances à gérer, mobilisation de compétences nationales et locales.</p> <p>L'expression publique peut être limitée par des poids d'ordre politique et social, ou relevant de la composition du groupe.</p>

6.6 *Check-lists* de l'usage de l'outil

Check-list destinée aux évaluateurs

- Les thèmes à débattre dans le focus group ont-ils été clairement identifiés au préalable ?
- A-t-on mis à disposition des participants des documents de support ?
- A-t-on sélectionné des animateurs en langue locale maîtrisant les techniques d'animation des focus groups ?
- Les participants ont-ils été informés au préalable de l'objectif du focus group et des thèmes à aborder ?
- Les animateurs ont-ils été informés du cadre dans lequel le focus group est mis en oeuvre et formés sur le sujet et sur les enjeux du focus group ?
- S'est-on assuré de la neutralité des animateurs vis-à-vis des enjeux de la thématique des focus groups ?
- A-t-on recueilli le verbatim des participants ?
- La restitution a-t-elle distingué les informations des opinions exprimées ?
- Les points de vue des différentes catégories d'acteurs sont-ils présentés de façon explicite ?

Check-list destinée aux gestionnaires

- L'utilisation du focus group a-t-elle été justifiée ?
- Les thèmes proposés au focus group ont-ils été identifiés au préalable ?
- La restitution a-t-elle distingué les informations des opinions exprimées ?
- La diversité des points de vue et des opinions selon les catégories d'acteurs est-elle restituée ?
- Les points de vue des différentes catégories d'acteurs sont-ils présentés de façon explicite ?

7 L'enquête par questionnaire

7.1 Pourquoi utiliser cet outil en évaluation ?

L'enquête par questionnaire est un outil d'observation et de collecte qui permet d'effectuer une comparaison quantifiée des informations et opinions exprimées. L'information est collectée auprès d'un échantillon représentatif de la population visée par l'évaluation.

Le questionnaire est élaboré en vue de collecter l'information nécessaire aux questions de l'évaluation. Les personnes interrogées ne sont pas sollicitées pour répondre directement à celles-ci : un bon questionnaire décline en effet la problématique de base en questions élémentaires auxquelles le répondant saura parfaitement répondre.

Les questionnaires combinent fréquemment des questions ouvertes et des questions fermées. Les questions ouvertes, plus riches en information, sont moins adaptées au traitement statistique.

7.1.1 Le questionnaire fermé

Dans un questionnaire fermé, les questions imposent aux personnes interrogées une forme précise de réponse et un nombre limité de choix de réponses. Les questionnaires fermés sont utilisés pour obtenir des renseignements factuels, juger d'un accord ou non avec une proposition, connaître la position du répondant concernant une gamme de jugements, etc.

7.1.2 Le questionnaire ouvert

Dans un questionnaire ouvert, la personne interrogée développe une réponse que l'enquêteur prend en note. Dans ce cas, cet outil ressemble à un entretien individuel de type directif. Une question ouverte laisse la réponse libre dans sa forme et dans sa longueur.

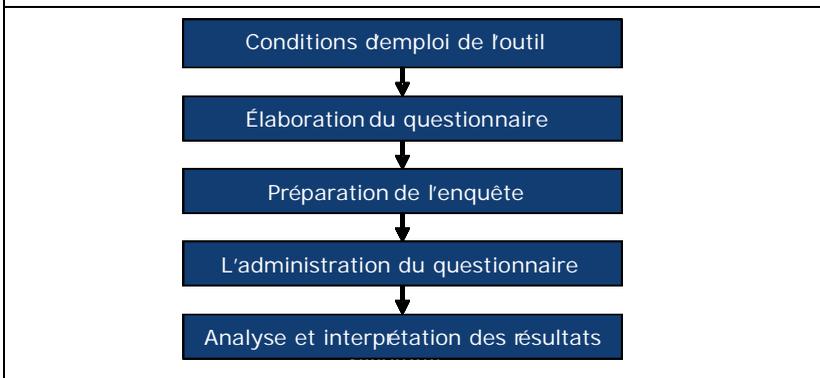
7.1.3 Quels usages peut-on faire de l'enquête par questionnaire ?

L'enquête par questionnaire est l'outil qui permet de collecter des informations auprès de la population en donnant la possibilité de

quantifier le poids respectif des opinions exprimées. Il permet ainsi de comparer l'importance relative de l'adhésion de la population à ces opinions. Il convient particulièrement à l'analyse du degré de satisfaction des bénéficiaires finaux. Le questionnaire fermé présente l'avantage de permettre un traitement statistique.

7.2 Comment mettre en œuvre l'enquête par questionnaire ?

Encadré 25 – Schéma global de la mise en œuvre de l'enquête par questionnaire



La bonne gestion du temps est un prérequis de l'enquête par questionnaire. Dans le cadre de la mission test de l'outil au Bénin, l'identification du partenaire béninois eut lieu un mois et demi avant le lancement des missions de terrain ; une personne prépara l'arrivée de l'équipe d'évaluation deux semaines avant, pour finaliser l'échantillon, les questionnaires et effectuer la formation des enquêteurs.

Encadré 26 – Les conditions d'emploi de l'outil en évaluation	
Pour la rédaction des questions	<p>Une connaissance préalable du contexte de l'évaluation et des enjeux du programme pour les bénéficiaires.</p> <p>Avoir tous les éléments pour couvrir le champ de l'enquête.</p>
Pour l'élaboration de l'échantillon	<p>Disposer d'une base minimale d'informations statistiques.</p> <p>Vérifier l'accès physique et logistique des répondants.</p>
Pour la mise en œuvre du questionnaire	<p>Identifier un partenaire local fiable, capable de mettre à disposition les ressources humaines et matérielles.</p> <p>Avoir le temps de réaliser toutes les étapes préliminaires de mise au point du questionnaire et de définition de l'échantillon sans lesquelles les résultats risquent d'être décevants.</p>

7.2.1 Comment élaborer le questionnaire ?

Se poser les bonnes questions

- Qu'est-ce que nous cherchons ?
- Chacune des questions est-elle strictement nécessaire ?
- Une seule question suffira-t-elle pour obtenir cette information ?
- La personne interrogée sera-t-elle en mesure de répondre ?
- La personne interrogée voudra-t-elle fournir l'information exacte ?

Structurer et rédiger le questionnaire

- Cerner le sujet d'investigation et cibler le questionnaire de façon précise
- Prévoir des questions qui se recoupent pour vérifier la fiabilité et la cohérence des questions
- Formuler des questions claires pour les personnes interrogées, concises, univoques, neutres, précises, et impliquant la personne interrogée.

7.2.2 Comment préparer l'enquête ?

Construire l'échantillon

Le choix de la méthode est lié à la définition de la population qui constituera le public cible. Cette définition dépend :

- De l'objet de l'enquête
- Des hypothèses de travail choisies
- De la nature des documents disponibles
- Des contraintes de l'évaluation
- Du degré d'homogénéité de la population
- Et de l'étendue du territoire de l'enquête.

Différentes formes de construction de l'échantillon peuvent donc être développées : échantillon simple, stratifié, sondage par grappes, par quotas, en boule de neige, etc.

Méthode d'échantillonnage utilisée pour l'administration des questionnaires auprès des ménages de la mission test au Bénin :

« La méthode est celle de l'itinéraire qui permet à l'enquêteur d'identifier les points d'enquête en dénombrant les ménages en longeant les rues, de les enregistrer dans le bordereau de dénombrement des ménages, afin de procéder à la sélection des ménages-échantillons et d'interviewer le chef de ménage et/ou son épouse.

Le dénombrement doit être entamé à partir de la maison du chef de quartier/village et en évoluant dans le sens des aiguilles d'une montre, segment par segment, de manière à balayer tout le quartier/village et atteindre le

nombre de ménages à enquêter.

Le numéro d'ordre du premier ménage à enquêter est le numéro aléatoire fourni par le centre d'enquête. Les numéros des autres points d'enquête seront obtenus en progressant avec le pas de tirage fourni également par le centre d'enquête.

Par exemple : si le premier numéro fourni est 3 et si le pas de tirage est égal à 5, c'est le troisième ménage de la liste du bordereau qui sera enquêté. Les autres ménages à enquêter devront porter les numéros 8, 13, 18, 23,etc. »

Tester le questionnaire

Il s'agit de vérifier la clarté des questions, la facilité à répondre, la durée et la fluidité du questionnaire, et d'identifier les problèmes que peuvent rencontrer les enquêteurs, etc.

7.2.3 Comment administrer le questionnaire ?

L'administration du questionnaire dépend beaucoup du contexte :

- **En pays développés** : les enquêtes par téléphone, courriel ou Internet sont de plus en plus pratiquées
- **En pays en développement** : l'enquête en face à face reste le moyen le plus sûr d'obtenir les informations recherchées. Il est tout de même possible d'utiliser les autres moyens en fonction des acteurs (agents locaux de développement par exemple).

Rappelons que pour des raisons linguistiques (surtout auprès des bénéficiaires finaux) et de temps de préparation, il est vivement conseillé aux évaluateurs d'avoir recours à un partenaire local capable de mettre à disposition les ressources humaines - enquêteurs, statisticiens, démographes, etc. - et les ressources matérielles - transport, informatique, données démographiques, etc. - dont l'évaluateur ne peut disposer sur place.

7.2.4 Comment analyser et interpréter les résultats ?

Codage des questionnaires : attribution d'un code à chaque réponse en vue de leur inscription sur un support adapté à un traitement informatique. Les réponses sont regroupées en catégories pertinentes.

Comptage des résultats et corrélations : toujours se référer au cadre défini par les hypothèses de travail.

Analyse des résultats : dans les évaluations, le plus fréquemment des traitements simples se révèlent suffisants : tris à plat de toutes les questions (production des nombres et pourcentages pour chaque modalité de réponse à une question) et quelques tris croisés permettant de caractériser les principales tendances et les lignes de clivage au sein de la population. Dans certains cas, le calcul de corrélations entre des éléments enrichit l'analyse.

Les évaluateurs sont le plus en mesure d'apprécier l'intérêt et la pertinence des analyses à réaliser. Leur participation à l'exploitation des questionnaires fermés est donc fortement recommandée pour orienter les traitements statistiques à réaliser.

7.3 Quelles sont les ressources nécessaires ?

Encadré 27 – Les ressources nécessaires à l'enquête par questionnaire

En temps	<p>La réalisation d'une enquête par questionnaire exige une préparation minutieuse et un temps de réalisation proportionnel à l'importance du questionnaire, à la taille de l'échantillon et aux difficultés de terrain.</p> <p>La construction du questionnaire à destination de groupes précis nécessite de disposer de suffisamment d'informations et d'hypothèses, ce qui implique que l'enquête ne peut se dérouler en début d'évaluation.</p>
Humaines	<p>S'il existe des spécificités culturelles ou dialectales, recruter les enquêteurs localement.</p> <p>Organiser une ou plusieurs journées de formation-encadrement des enquêteurs.</p>
Financières	<p>Prévoir la rémunération des enquêteurs et les coûts de logistique.</p>

7.4 Quels sont les avantages et les limites de l'outil ?

Encadré 28 – Les avantages et les limites de l'enquête par questionnaire

Avantages	<p>Information quantifiée et fiable.</p> <p>Utile pour mesurer le changement et faire des comparaisons entre opinions.</p> <p>Permet de consulter un grand nombre de bénéficiaires finaux.</p> <p>Permet de travailler sur un échantillon représentatif de la population cible.</p>
Limites	<p>Demande un temps de réalisation qui excède la durée moyenne d'une mission d'évaluation.</p> <p>Nécessite des ressources importantes et une logistique lourde fournie par un partenaire local fiable.</p> <p>Nécessite de disposer de données sur la situation de départ.</p> <p>Mobilise une équipe de travail importante pour l'administration du questionnaire et le traitement des résultats.</p> <p>Difficultés éventuelles à constituer l'échantillon représentatif.</p> <p>Ne peut fournir qu'une image simplifiée de la réalité.</p>

7.5 *Check-lists* de l'usage de l'outil

Check-list destinée aux évaluateurs

- La mise en œuvre d'un questionnaire fermé sur un échantillon représentatif a-t-elle été justifiée par le besoin d'indicateurs statistiques ?
- L'enquête a-t-elle été menée auprès d'un échantillon représentatif ?
- Les questions posées et les réponses proposées étaient-elles claires et simples ?
- La longueur du questionnaire était-elle adaptée ?
- Le questionnaire comportait-il des questions croisées ?
- Le questionnaire a-t-il été testé ?
- Les techniques d'administration du questionnaire utilisé étaient-elles adaptées au type de public enquêté (face à face, téléphone, etc.) ?
- A-t-on mis en place un mécanisme de suivi et de contrôle des enquêteurs ?
- A-t-on organisé des formations ou des réunions d'encadrement ?
- Les enquêteurs étaient-ils indépendants vis-à-vis de la politique/ du programme évalué(e) ?
- Le nombre de répondants était-il suffisant pour être représentatif ?
- La précision des résultats quantitatifs attendus était-elle suffisante pour leur utilisation dans l'évaluation ?
- Les résultats étaient-ils présentés et précisés pour les diverses catégories d'acteurs et de bénéficiaires ?
- Les résultats ont-ils été articulés avec les autres outils d'information et d'analyse utilisés par les évaluateurs ?

Check-list destinée aux gestionnaires

- L'utilisation de l'outil est-elle clairement justifiée ?
- L'enquête a-t-elle été menée auprès d'un échantillon représentatif ?
- Le questionnaire a-t-il été testé ?
- L'exploitation du questionnaire a-t-elle permis d'obtenir les indicateurs recherchés avec une précision suffisante ?
- Les résultats ont-ils été articulés avec les autres outils d'information et d'analyse utilisés par les évaluateurs ?

8 Le panel d'experts

8.1 Pourquoi utiliser cet outil en évaluation ?

Le panel d'experts peut être défini comme un groupe de spécialistes indépendants et reconnus dans au moins un des champs concernés par le programme à évaluer, réuni pour produire un jugement collectif et consensuel sur ce programme. Selon la commande, ce jugement pourra porter sur la mise en œuvre ou les effets de l'ensemble ou d'une partie du programme.

Ce groupe, constitué spécialement pour l'évaluation selon des procédures standard, suit une méthode de travail précise et reproductible, pour tenir ses réunions et produire son jugement.

Le panel d'experts en évaluation pays ou région peut être utilisé dans plusieurs circonstances :

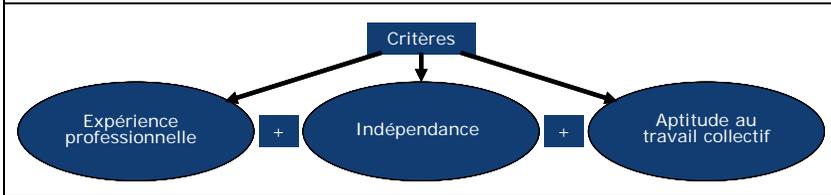
- Pour étudier des domaines extrêmement spécifiques, nécessitant une formation de haut niveau (Ex.: aide à la recherche, hautes technologies, etc.)
- Pour étudier des sujets pour lesquels les autres outils peuvent difficilement être mis en œuvre à un coût raisonnable
- Pour réaliser des petites évaluations (Ex.: aide à des petits pays)
- Pour étayer le jugement des évaluateurs sur un sujet donné, dans des évaluations plus importantes
- Pour finir de formaliser les effets probables d'un programme en évaluation *ex ante*.

8.2 Comment mettre en œuvre le panel ?

8.2.1 Quels sont les critères de sélection des experts ?

L'expérience professionnelle dans le domaine considéré est un prérequis, l'expert devant être très qualifié dans le domaine évalué, reconnu par ses pairs et respecté.

Encadré 29 – Les trois critères à la base du fonctionnement du panel d'experts



L'indépendance vis-à-vis du programme à évaluer est capitale, un évaluateur ne pouvant être juge et partie.

Les capacités de travail en équipe, d'écoute des autres, d'ouverture d'esprit sont également fondamentales. Sans celles-ci, l'atmosphère de travail au sein du panel peut rapidement devenir insupportable et conduire les travaux à un échec.

8.2.2 Comment sélectionner les experts ?

Dans le cas d'une sélection rapide, les responsables de l'évaluation ont accès à une liste d'experts reconnus dans un domaine et se contentent de s'assurer de leur indépendance vis-à-vis du programme évalué.

Dans le cas d'une sélection par étape, il convient d'abord de construire les profils des experts recherchés en fonction des thèmes à aborder par l'évaluation.

La constitution des profils selon le thème de l'évaluation prend en compte :

- La nature du programme
- Le degré de controverse (les problèmes à traiter ont-ils des solutions alternatives qui sont sujettes à controverse ?)
- Les données à disposition
- Les incertitudes (les conclusions du panel discuteront-elles des incertitudes ?)
- Le nombre de disciplines nécessaires.

8.2.3 Quelles sont les règles de fonctionnement du panel ?

Il n'existe pas de méthode de travail unique et le panel d'experts est libre de s'organiser comme il l'entend. Le travail peut être concentré sur la lecture de la documentation et des réunions de travail, ou être élargi à la rencontre de responsables de projets, de visites de terrain, d'envoi de questionnaires, etc.

La première réunion du panel doit conduire les experts à une parfaite compréhension de leur rôle dans l'évaluation.

Lors de cette réunion, la méthode selon laquelle seront conduits les travaux doit également être discutée et validée. La discussion devra comprendre :

- L'organisation du panel et le rôle de chacun dans le panel
- Le type d'investigation, méthode d'acquisition des données, et conduite des travaux confiés à chacun (p. Ex.: visite de terrain)
- Le calendrier d'intervention, l'organisation des futures réunions, le contenu de ces réunions.

Les réunions suivantes (au nombre de 3 à 5 environ) seront directement liées aux travaux du panel. Au cours de ces réunions les thèmes suivants seront systématiquement abordés :

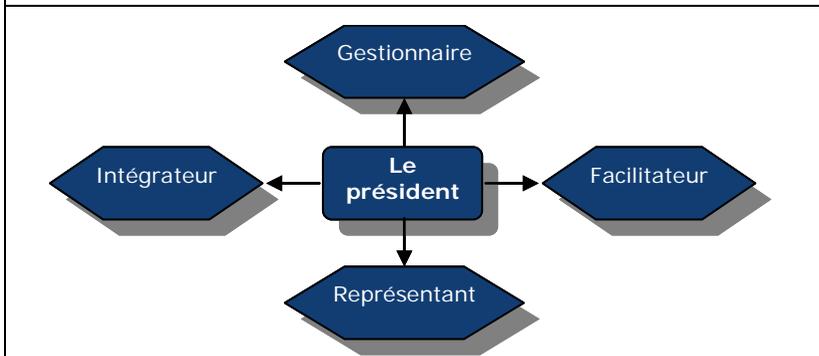
- Les travaux réalisés depuis la réunion précédente
- Les résultats des investigations achevées ou en cours
- Les problèmes rencontrés
- L'état d'avancement de la rédaction des différents documents et le processus de relecture et contrôle de ces derniers
- Les travaux à réaliser avant la prochaine réunion et le contenu de celle-ci.

Parmi les autres règles applicables aux travaux des panels figurent la confidentialité des débats, et la non divulgation des résultats intermédiaires.

8.2.4 Quel est le rôle attribué au président du panel ?

Le rôle du président du panel est central. C'est lui qui dirige les travaux, propose la méthode de travail, intègre les résultats, stimule les contributions, facilite les débats, représente le panel lors des réunions. C'est de lui que dépend le bon déroulement du panel et pour une part la qualité de sa production.

Encadré 30 – Les fonctions du président du panel d'experts



Un rôle de facilitateur : il organise le travail et la production des équipes et il assure la recherche du consensus.

Un rôle d'intégrateur : il doit assurer une critique positive de la production de chacun des membres afin d'améliorer les réflexions produites.

Un rôle de gestionnaire : il doit s'assurer que les ressources disponibles sont suffisantes et bien employées et il veille à ce que les réunions des panels aient été bien préparées.

Un rôle de représentant du panel dans les différentes instances (comité de pilotage, réunions avec les commanditaires ou la presse).

8.2.5 Comment le panel restitue-t-il ses travaux ?

Le rapport est la seule production visible sur lequel sera basé le jugement de la partie de l'évaluation confiée au panel. Le plan du rapport doit contenir : un résumé, les termes de référence, la composition du panel, les preuves rassemblées et les hypothèses

retenues, les analyses conduites, le jugement en explicitant les points de consensus.

8.3 Quelles sont les ressources nécessaires ?

Encadré 31 – Les ressources nécessaires au panel d'experts

En temps	La rapidité de mise en œuvre. Ainsi, pour une évaluation, il faut compter au maximum 3 à 6 mois de travail, et éventuellement moins pour un avis portant sur un domaine technique d'une évaluation.
Humaines	Les personnes constituant le panel doivent avoir une expérience reconnue dans le domaine à évaluer, être indépendantes par rapport au programme évalué, être capables de travailler en groupe et disponibles pour assurer une présence effective tout au long de l'évaluation.
Financières	<p>Les principaux postes de dépenses à prévoir en préparant l'estimation sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les honoraires des experts, du secrétaire, et des éventuels sous contractants effectuant des études pour le panel • Les frais de déplacement, de communication, de publication, de duplication et diffusion des rapports • Les coûts de traduction, si nécessaire.

8.4 Quels sont les avantages et les limites de l'outil ?

Encadré 32 – Les avantages et les limites du panel d'experts

<p>Avantages</p>	<p>Les avantages de l'outil proviennent essentiellement de la très bonne connaissance des sujets à évaluer par les experts. Cela permet :</p> <ul style="list-style-type: none"> • un gain de temps significatif • un coût limité • une forte crédibilité des conclusions • une grande adaptabilité aux différentes situations rencontrées en évaluation.
<p>Limites</p>	<p>Le fonctionnement du panel qui, devant aboutir à un jugement consensuel, tend par construction à éliminer les avis minoritaires et édulcorer les conclusions.</p> <p>L'avis de certains experts "dominant" le groupe peut devenir prépondérant, aux dépens des autres avis.</p> <p>L'appartenance de certains experts à des groupes de spécialistes entraîne un risque de biais. Il importe d'être attentif à l'indépendance des membres du panel pour limiter au mieux ce risque.</p> <p>Une tendance des experts à excéder le domaine de leurs compétences reconnues. Il s'agit donc de bien circonscrire le travail du panel dans l'évaluation, sinon la crédibilité des conclusions en serait largement affectée.</p>

8.5 *Check-lists* de l'usage de l'outil

Check-list destinée aux évaluateurs

- Le recours au panel d'experts a-t-il été justifié par l'impossibilité d'obtenir des jugements par une autre voie ?
- La question des éventuels conflits d'intérêts des experts avec le programme évalué a-t-elle été abordée?
- Si des experts ayant des conflits d'intérêts avec le programme évalué ont été maintenus, les raisons en ont-elles été explicitées (p. ex. : manque d'experts sur ce thème, équilibre des points de vue au sein du panel, etc.) ?
- Les compétences des membres du panel permettaient-elles de couvrir de façon complète tous les sujets à traiter ?
- L'équilibre global de la composition du panel permettait-il d'obtenir une neutralité vis-à-vis du sujet évalué ?
- La durée prévue pour le panel a-t-elle été suffisante pour couvrir les problématiques à étudier ?
- Y a-t-il eu une information précise des membres du panel sur leur rôle et sur les règles de fonctionnement d'un panel ?
- Y avait-il à la disposition des membres du panel des guides d'entretien type, des procédures types, etc. permettant un travail homogène des différents groupes d'experts ?
- Le biais d'empathie a-t-il été pris en considération ?
- Tous les experts ont-ils été véritablement impliqués dans les travaux du panel, tout au long de l'exercice ?
- La confidentialité des travaux a-t-elle été assurée tout au long de l'exercice (p. ex. : grâce à l'information systématique sur cette confidentialité, ou la destruction systématique des documents intermédiaires) ?
- Le rapport détaille-t-il les analyses conduites ?
- Les points de consensus sont-ils précisés ?
- Les points de désaccords sont-ils explicités et analysés ?

Check-list destinée aux gestionnaires

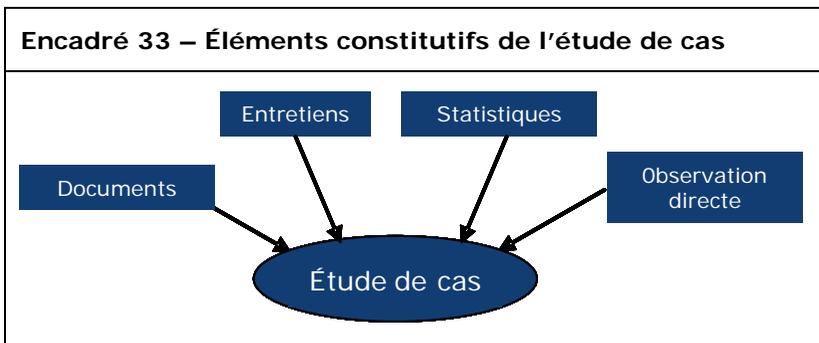
- Le recours au panel d'experts a-t-il été justifié ?
- Le choix des experts est-il argumenté et pertinent ?
- Le rapport détaille-t-il les analyses conduites ?
- Les points de consensus sont-ils précisés ?
- Les désaccords sont-ils explicités et analysés ?

9 L'étude de cas

9.1 Pourquoi utiliser cet outil en évaluation ?

Faire une ou plusieurs études de cas consiste à utiliser un ou plusieurs exemples réels afin d'obtenir une connaissance approfondie du sujet étudié et si possible d'en tirer des enseignements pour l'ensemble de l'évaluation.

L'étude de cas vise, dans les situations complexes, à répondre aux questions "Comment" et "Pourquoi" à partir d'exemples concrets, judicieusement choisis en fonction des objectifs de l'évaluation. Cet outil fournit une information empirique et donc souvent plus crédible, dans les situations où l'information de base fait défaut (cas fréquent pour l'évaluation géographique).



Elle peut inclure l'examen de documents, de données statistiques ou de mise en oeuvre, mais elle inclut surtout l'observation directe du phénomène à étudier et des entretiens auprès de personnes directement concernées en tant qu'acteurs institutionnels ou bénéficiaires.

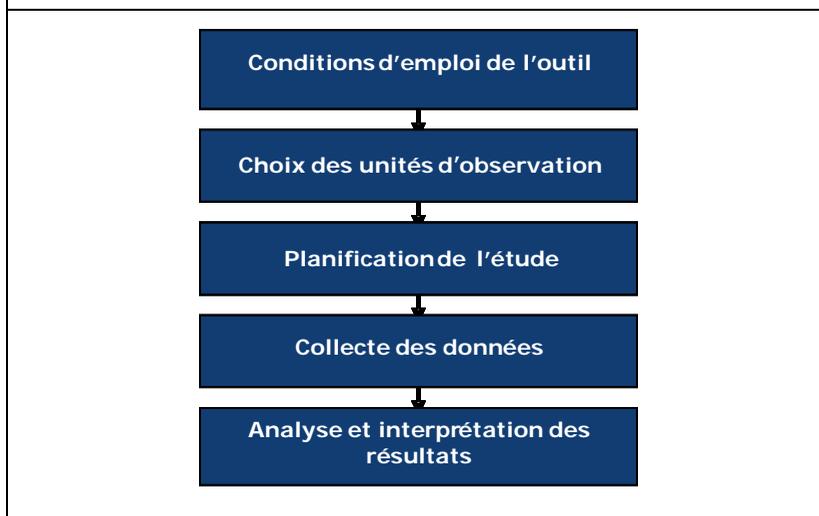
9.2 Comment mettre en œuvre l'étude de cas ?

9.2.1 Quelles sont les conditions d'emploi de l'étude de cas ?

Pour que l'étude de cas soit crédible et donne des résultats satisfaisants, le contexte spécifique de l'évaluation requiert de :

- Trouver un partenaire local efficace, neutre par rapport à l'objet de l'évaluation, et compétent sur les sujets à étudier et les méthodes d'évaluation
- Mettre en place les procédures de supervision du travail des équipes locales et internationales
- Garder la maîtrise de la sélection des personnes à rencontrer
- Veiller à l'équilibre entre les entretiens avec des institutionnels et les autres acteurs, notamment les représentants des bénéficiaires.

Encadré 34 – Schéma global de mise en œuvre de l'étude de cas



9.2.2 Comment choisir les unités d'observation ?

Le choix des unités d'observation est primordial pour la qualité de l'évaluation et pour tenter la généralisation des résultats obtenus.

Le *United States Government Accountability Office* (USGAO) propose trois clés possibles de sélection des unités d'observation :

- La commodité (*convenience*) : la facilité de réalisation des études
- L'échantillonnage selon le but recherché
- La recherche de représentativité statistique.

Exemple de critères de sélection de pays pour l'évaluation de l'aide européenne dans le secteur de l'eau :

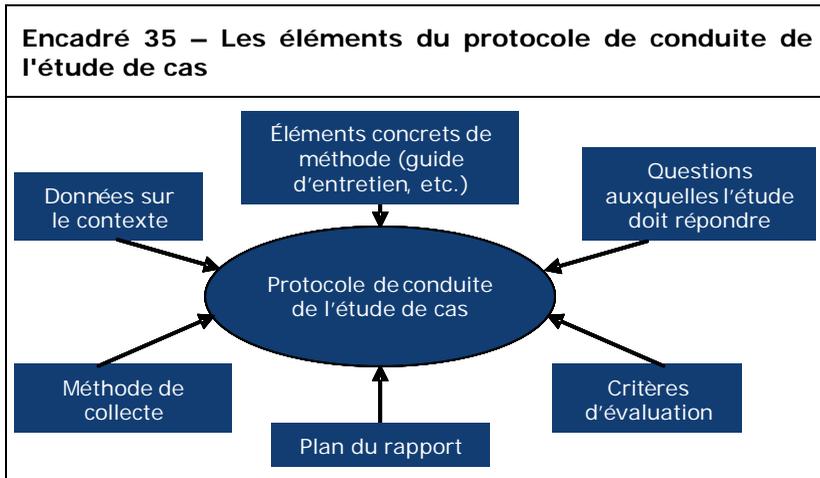
- Être un pays faisant parti des principaux bénéficiaires de l'aide de la CE dans le secteur de l'eau
- Avoir un représentant de chaque région du monde
- Avoir l'eau comme principal secteur d'intervention
- Ne pas avoir été concerné par les dernières évaluations conduites par l'Unité d'évaluation.

9.2.3 Réaliser une étude de cas pilote

Effectuer une étude de cas pilote permet de tester et de mettre au point le cadre méthodologique des études de cas. Notamment, cela permet de :

- Valider la méthode de conduite des études en la mettant à l'épreuve du terrain
- Affiner la liste des catégories de personnes à rencontrer et la bibliographie de base
- Finaliser les guides d'entretien et les questionnaires d'enquête
- Revoir les questions posées aux évaluateurs, les critères et les indicateurs, au vu de ce qui est réellement disponible sur le terrain
- Faire un rapport type, à suivre par les autres évaluateurs.

L'expérience de la mise en oeuvre de l'étude de cas pilote, permet d'élaborer un protocole de conduite.



9.2.4 Comment collecter les données ?

Afin que les résultats de l'étude de cas soient fiables, il convient de s'assurer lors de la collecte d'un certain nombre de points fondamentaux :

- La collecte des données doit concerner des données qui couvrent une période suffisamment étendue pour éviter qu'une situation momentanée ne soit prise comme référence
- Elle doit être basée sur le principe de la vérification de l'information par triangulation, systématiquement adopté en évaluation
- L'évaluateur doit également s'assurer que ces informations sont exploitées au maximum, notamment en cas de divergence d'avis entre des personnes rencontrées
- Par définition, l'étude de cas reste ouverte aux éventuelles découvertes en cours de réalisation. L'évaluateur doit savoir identifier les points clés durant la réalisation de l'étude et les approfondir, quitte à sortir du plan prévu
- Enfin, la phase de terrain permet des observations directes sur ce qui se passe. Il est important pour l'évaluateur de les noter avec précision.

9.2.5 Comment analyser et interpréter les résultats ?

C'est la phase la plus délicate de l'étude de cas. Son but est de traiter les données recueillies lors de la phase de terrain et de relier au maximum les effets aux causes des faits observés. Contrairement aux phases de conception et de collecte, cette analyse est moins encadrée par des méthodes. Il convient d'y porter une attention particulière.

L'analyse se déroule, pour partie, en même temps que la phase de collecte, surtout pour les études de cas où :

- L'étude est suffisamment étendue pour que les premiers résultats obtenus permettent en temps réel à l'évaluateur d'affiner la suite de la collecte
- La phase de collecte comprend un test d'hypothèses préétablies. Dans cette situation, il peut être de modifier en partie le contenu de l'étude au cours de son déroulement.

9.3 Quelles sont les ressources nécessaires ?

Encadré 36 – Les ressources nécessaires à l'étude de cas

En temps	Préparation : 15 à 20 jours Terrain : 3 à 10 jours Analyse : 3 à 10 jours Formation des évaluateurs (dans une étude de cas multisite) : 2/3 jours Synthèse des études de cas multiples : 10 à 30 jours
Humaines	Personnes qualifiées qui maîtrisent la problématique, la technique d'entretien et la langue des personnes interrogées.
Financières	Un budget de l'ordre de 15 000 € est à prévoir pour la phase de préparation des études de cas multisites.

	Ensuite, un budget de 5000 à 7000 € par étude de cas est à prévoir, hors coût de transport longue distance.
--	---

9.4 Quels sont les avantages et les limites de l'outil ?

Encadré 37 – Les avantages et les limites de l'étude de cas

Avantages	<p>La richesse d'une information qualitative détaillée présentant clairement des contextes de mise en œuvre.</p> <p>Une relative simplicité d'usage.</p> <p>Une souplesse permettant de s'adapter en temps réel aux situations.</p> <p>L'appréhension des informations de façon suffisamment approfondie et notamment la capacité de cerner les logiques d'action des différents acteurs en présence.</p>
Limites	<p>La difficulté d'identifier les bons interlocuteurs. La difficulté d'identifier les cas et leurs contours et de les relier aux problématiques des évaluations.</p> <p>Les difficultés relatives à la généralisation au niveau global (p. ex. : un pays) de thématiques étudiées à un niveau très local.</p> <p>Le coût de l'outil.</p> <p>Le fait que l'outil ne permet que rarement une interprétation statistique des données.</p> <p>L'outil est basé sur le jugement d'un ou plusieurs évaluateurs. Il peut, malgré les précautions d'usage, comporter une certaine partialité.</p>

9.5 *Check-lists* de l'usage de l'outil

Check-list destinée aux évaluateurs

- Le recours à l'outil "étude de cas" dans l'évaluation est-il justifié ?
- Le choix du type d'étude de cas est-il argumenté ?
- En cas d'études de cas multiples, le nombre d'études de cas est-il justifié?
- Le protocole a-t-il été produit ?
- Une étude de cas pilote a-t-elle été prévue ?
- Dans le cas d'études de cas multiples, les évaluateurs ont-ils été formés au préalable?
- Le recours à la triangulation est-il explicité dans la méthode et dans les rapports de mission ?
- Les sources d'information (documentation, entretiens, données de suivi, observations directes) figurent-elles dans les rapports de mission ?
- La méthode et les rapports distinguent-ils bien les faits des opinions ?
- La recherche de la constitution d'une chaîne de preuves est-elle argumentée dans le rapport de mission ?
- Le processus itératif commencé lors de la phase de collecte s'est-il poursuivi pendant la phase d'analyse pour aboutir à une chaîne de preuves ?
- Les explications alternatives ont-elles été étudiées et rejetées après justification ?
- Les justifications apportées dans les raisonnements sont-elles suffisantes pour garantir la reproduction possible de ces raisonnements ?
- L'analyse comprend-elle une recherche de causalité ?
- Les techniques retenues pour l'analyse des données multisites sont-elles présentées et argumentées ?
- Le rapport d'étude de cas est-il suffisamment compréhensible et explicite ?

- Y a-t-il eu une revue du rapport d'étude de cas par les principales personnes rencontrées ?
- Les limites de la portée des résultats de l'étude sont-elles bien explicitées ?

Check-list destinée aux gestionnaires

- Le recours à l'outil "étude de cas" a-t-il été justifié ?
- La méthode et les rapports distinguent-ils clairement les faits des opinions ?
- Les techniques retenues pour l'analyse des données multisites sont-elles présentées et argumentées ?
- Le rapport d'étude de cas est-il suffisamment compréhensible et explicite ?
- Les limites de la portée des résultats de l'étude sont-elles bien explicitées ?

10 Les indicateurs de contexte

10.1 Définition

Un indicateur de contexte se définit comme une donnée qui fournit une base simple et fiable pour décrire une variable de contexte. Il informe sur la situation et son évolution dans le pays, dans la zone, ainsi que sur l'aide apportée à ce pays.

D'autres types d'indicateurs :

- Les **indicateurs de programme** qui détaillent, dans le cadre d'une action mise en œuvre, les ressources, les réalisations, les résultats et si possible les impacts.
- Les **indicateurs d'évaluation**, en appui des critères de jugement, permettent de porter un jugement sur la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, etc., et étayent les réponses aux questions d'évaluation.

Des indicateurs sont produits par les services statistiques nationaux ou par certains programmes. Les services statistiques des Etats et de nombreux bailleurs ou organisations internationales ont travaillé à une certaine uniformisation de ces productions pour permettre des comparaisons dans le temps et dans l'espace et pour produire des données fiables et comparables.

Quelques exemples d'indicateurs utilisés pour l'évaluation pays par la Commission européenne :

- **Indicateurs économiques** : PIB, croissance, balance des paiements
- Indicateurs sociaux : population, emploi, chômage, niveau d'éducation, de santé
- **Indicateurs de services aux populations** : éducation, santé, eau potable, électrification
- **Autres** : indicateurs utilisés pour l'analyse de la pauvreté dans la zone ACP.

Ces indicateurs permettent de souligner les points saillants du contexte local. Ils permettent rarement de procéder à des comparaisons entre pays. Ils ne sont pas destinés à produire une vue globale et normée de la situation du pays.

10.2 Quels usages peut-on faire des indicateurs de contexte ?

10.2.1 Présenter le pays

C'est au début de l'évaluation qu'il est généralement fait usage des indicateurs de contexte. Ceux-ci sont souvent orientés vers les domaines :

- Économiques et financiers (PIB, échanges, dette, etc.)
- Sociaux (démographie, activité, genre, etc.)
- Sectoriels importants (éducation, santé, environnement, etc.).

Dans certains cas et pour certains pays, l'accent peut être mis sur des secteurs ou des problèmes particuliers (p. ex. : l'analyse de la pauvreté, analyse des conflits, etc.).

10.2.2 Apprécier le niveau d'aide au pays

Les indicateurs de contexte doivent également permettre de caractériser l'aide au pays concerné, c'est-à-dire le type d'aide, les montants, la répartition sectorielle et la part relative de la Commission européenne parmi les autres bailleurs, etc.

10.2.3 Répondre aux questions d'évaluation

Les indicateurs de contexte peuvent également être utilisés pour répondre à certaines questions d'évaluation qui nécessitent un exposé préliminaire permettant au lecteur de comprendre une situation.

Par exemple, le tableau suivant présente une sélection d'indicateurs comparables internationalement. La situation de la Tanzanie est comparée à celle d'un groupe de sept pays africains. Ce groupe est composé du Burkina Faso, de la Gambie, du Ghana, de Madagascar, du Mali, du Niger et de la Zambie.

Encadré 38 – Exemple d'indicateurs comparant la gouvernance entre la Tanzanie et sept pays comparables

Governance Research Indicator Country Snapshot (GRICS) en 2004					
Indicateurs	Tanzanie		7 pays comparables		
	Indicateur	Progrès *	Moyenne	Progrès	Rang
Droits humains, civils et politiques	-0.35	+	0.05	-	-0.59 ... 0.39
Stabilité politique	-0.38	-	-0.10	-	-0.56 ... 0.38
Contrôle de la corruption	-0.57	+	-0.49	-	-0.15 ... -0.89

Source : Banque mondiale

* Le progrès est évalué du plus positif (++) au plus négatif (--) selon l'évolution de l'indicateur sur les 3 à 10 dernières années.

10.3 Comment choisir, recueillir et utiliser les indicateurs de contexte au cours d'une évaluation ?

Un bon indicateur est jugé en fonction de :

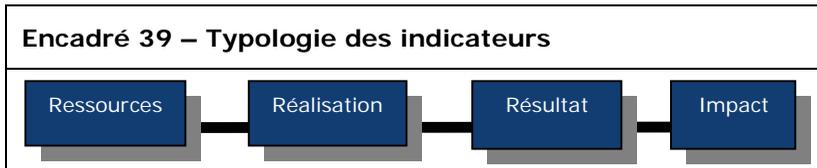
- Sa pertinence : l'indicateur doit correspondre à une préoccupation, à un objectif ou à une attente
- La qualité et la précision de sa mesure
- Sa faisabilité : on doit avoir la possibilité de produire l'indicateur sur la base d'un traitement rigoureux de données fiables obtenues en temps opportun à un coût réduit
- Sa convivialité d'interprétation et d'utilisation : la convivialité représente la possibilité opérationnelle, visuelle et cognitive d'utiliser l'indicateur de manière correcte et confortable.

10.3.1 Systèmes d'indicateurs de la Commission européenne

Système d'indicateurs de la Direction Générale du Développement pour les évaluations de performance de l'aide au pays tiers

Le système d'indicateurs proposé par la Direction Générale du Développement de la Commission européenne pour les évaluations de performance de l'aide aux pays tiers a été mis au point en collaboration avec d'autres bailleurs (Etats membres, Banque mondiale, PNUD, OCDE-CAD).

Il est basé avant tout sur la typologie suivante, avec un focus particulier sur les indicateurs de résultats.



La production et le suivi de ces indicateurs nécessitent la constitution de deux séries distinctes d'indicateurs pour respectivement :

- Mesurer les performances des politiques du pays en termes de réduction de la pauvreté et d'amélioration des conditions de vie
- Mesurer de manière plus détaillée les performances des politiques sectorielles, dans les secteurs aidés par la Commission.

Données d'EUROSTAT

EUROSTAT dispose, pour les pays membres de l'Union européenne, de nombreuses données concernant plusieurs domaines regroupées en partie sous forme d'indicateurs. Ils sont classés selon le court terme (balance des paiements, prix à la consommation, etc.), le long terme (économie et écologie, entreprises et activités, etc.) et des facteurs structurels (emploi, situation économique générale, environnement, etc.). Par ailleurs, EUROSTAT dispose de données sur les échanges entre les pays de l'Union européenne et le reste du monde.

Pour en savoir plus :

http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1090,30070682,1090_33076576&_dad=portal&_schema=PORTAL

10.3.2 Systèmes d'indicateurs des Nations unies

Indicateurs associés aux Objectifs du Millénaire

Pour chacun de ces Objectifs, des niveaux cibles ont été fixés et 48 indicateurs des « *Millenium Development Goals* » (MDGs) ont été retenus. Ces indicateurs sont disponibles pour plus de 200 pays, avec leur définition exacte et les méthodologies permettant de les produire, sur les sites des Nations unies ou de la Banque mondiale. En outre, ces indicateurs sont plus orientés vers les résultats que vers les ressources.

Pour en savoir plus :

<http://www.unmillenniumproject.org/goals/goals03.htm>

Par exemple, pour mesurer le progrès accompli dans la réalisation d'un programme de promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes, quatre indicateurs sont définis :

- Rapport filles/garçons dans l'enseignement primaire, secondaire et supérieur, respectivement
- Taux d'alphabétisation des femmes de 15 à 24 ans par rapport à celui des hommes
- Pourcentage de femmes salariées dans le secteur non agricole
- Proportion de sièges occupés par des femmes au parlement national.

Ces indicateurs permettent d'évaluer la progression d'un pays dans la réalisation de l'objectif année après année, ou de comparer plusieurs pays entre eux.

Cadre d'indicateurs des bilans communs de pays

En 1997, les Nations unies ont décidé de produire un système de Bilans Communs de Pays (CCA : « *Common Country*

Assessment »). Le CCA est un instrument d'analyse de la situation d'un pays focalisé sur son développement et l'identification des principaux problèmes de développement.

Pour en savoir plus : <http://www.undg.org/content.cfm?id=830>

Indice de développement

Le système des Nations unies est l'un des systèmes les plus développés et qui fournit facilement une information sur près de 200 indicateurs.

Ce système, moins tourné vers les pays en développement que les autres, permet d'obtenir à la fois des indicateurs et les indices de développement calculés par les Nations unies.

Pour en savoir plus : <http://hdr.undp.org/statistics/data/>

Rapport mondial sur le développement humain

Chaque année le PNUD publie le rapport mondial sur le développement humain, qui contient une grande partie des indicateurs des Nations unies.

Pour en savoir plus :

<http://hdr.undp.org/reports/global/2004/francais/>

10.3.3 Systèmes d'indicateurs de la Banque mondiale

Indicateurs de l'Association internationale pour le développement

L'Association internationale pour le développement : IDA (*International Development Association*) a proposé dans un document intitulé « *IDA Results Measurement System : Progress and Proposal April 2003* », une série d'indicateurs pour améliorer le suivi des résultats des pays, en particulier pour ceux devant disposer d'un Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CSLP ou PRSP).

Les indicateurs recouvrent les thèmes suivants : revenu et pauvreté, malnutrition, santé maternelle et infantile, SIDA, genre, éducation primaire, eau potable, infrastructures, développement du secteur privé, gestion du secteur public, croissance économique.

Pour en savoir plus : <http://web.worldbank.org/>

Programme International de Comparaison

Établi depuis 1968, le Programme International de Comparaison (ICP : *International Comparison Program*) est un système statistique mis en place pour produire dans chaque pays des données qui soient internationalement comparables sur les prix, la valeur des dépenses et la parité de pouvoir d'achat.

Pour en savoir plus :

<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/DATASTATISTICS/CPEXT/0,,contentMDK:20127681~menuPK:299201~pagePK:60002244~piPK:62002388~theSitePK:270065,00.html>

En fournissant des données sur le pouvoir d'achat, le système peut procurer aux évaluateurs des données comparables entre elles, très intéressantes sur le plan économique et social.

Les Parités de Pouvoir d'Achat (PPA) sont des taux de conversion monétaire qui permettent d'exprimer dans une unité commune les pouvoirs d'achat des différentes monnaies. En d'autres termes, une somme d'argent donnée, convertie en monnaies nationales au moyen des PPA, permettra d'acheter le même panier de biens et services dans tous les pays. Les PPA sont donc des taux de conversion monétaires qui éliminent les différences de niveaux de prix existant entre les pays.

10.3.4 Système d'indicateurs de l'OCDE

Le portail statistique de l'OCDE présente des données statistiques sur les pays membres de l'OCDE à partir desquelles des indicateurs peuvent être élaborés. Ce sont des données descriptives dans des domaines sectoriels, sociaux et économiques.

Des données précises (géographiques – pays/région - ou sectoriels) sont également disponibles sur le développement et les économies des pays non membres de l'OCDE ainsi que des indicateurs thématiques et des indicateurs d'environnement. Elles permettent d'obtenir des informations relatives aux activités d'aide au développement.

Pour en savoir plus : <http://www.oecd.org/>

Des indicateurs thématiques et des indicateurs d'environnement sont également fournis par l'OCDE.

10.3.5 Autre système d'indicateurs

Le système d'indicateurs de *Transparency International*

Sur la base de plusieurs indicateurs, *Transparency International* propose des données statistiques visant à apprécier le degré de transparence et de corruption au niveau local et global sur la base de plusieurs indicateurs.

Le plus connu est l'Indice de Perception de la Corruption (IPC) qui classe plus de 150 pays selon leur degré de corruption (classement fondé sur l'évaluation d'experts et des enquêtes d'opinion). Le Baromètre mondial sur la Corruption et l'Indice de Corruption des Pays Exportateurs complètent l'IPC.

Pour en savoir plus :

http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/about

Les ONG *Human Rights Watch* <http://www.hrw.org/> et Amnesty International <http://www.efai.amnesty.org/> publient pour un grand nombre de pays des rapports sur l'état des droits.

10.4 Quelles sont les ressources nécessaires ?

Encadré 40 – Les ressources nécessaires aux indicateurs de contexte

En temps	Les ressources en temps sont celles de la recherche d'indicateurs déjà existants. Compte tenu de la mise à disposition sur Internet d'une très grande majorité de ces indicateurs, cette recherche peut facilement être faite par un évaluateur dans des délais assez courts.
Humaines	Les ressources humaines nécessaires pour la collecte et le choix des indicateurs varient surtout selon les thèmes abordés. Le choix d'un bon indicateur, montrant par exemple les progrès faits en matière de santé maternelle, peut nécessiter l'avis d'un expert en santé.
Financières	Elles sont très limitées pour la collecte des indicateurs, car il s'agit de données disponibles sur Internet et le plus souvent gratuites.

10.5 Quels sont les avantages et les limites des indicateurs de contexte ?

Encadré 41 – Les avantages et les limites des indicateurs de contexte

<p>Avantages</p>	<p>La quantification, souvent standardisée, des informations présentées et donc leur comparaison dans le temps ou dans l'espace.</p> <p>La simplification des situations et de ce fait une facilitation de leur compréhension.</p>
<p>Limites</p>	<p>La caricature possible d'une situation au travers d'une explication trop simpliste.</p> <p>Le risque d'erreur de mesure.</p> <p>La difficulté de trouver, à un niveau macro, des indicateurs suffisamment sensibles aux évolutions de contexte parfois très fines.</p> <p>Le problème de la disponibilité de données récentes, fiables, standardisées et sur une longue période.</p> <p>Le possible écart de compréhension de la signification même d'un indicateur entre différents utilisateurs et en particulier le donneur et le pays aidé.</p>

10.6 *Check-lists* de l'usage de l'outil

***Check-list* destinée aux évaluateurs**

- Ces indicateurs permettent-ils de fournir une information sur le contexte adaptée à la zone étudiée (p. ex. : liste des Objectifs du Millénaire pour un pays ACP) ?
- La définition précise des indicateurs est-elle présentée dans le document fourni par les évaluateurs ainsi que les limites éventuelles ?
- L'absence d'indicateur de contexte dans un domaine important est-elle argumentée?
- La période couverte par une même série d'indicateurs est-elle suffisante pour présenter les évolutions de contexte dans le temps ?
- Les indicateurs retenus ont-ils une sensibilité suffisante pour montrer les évolutions dans les domaines concernés par l'évaluation ?
- Des comparaisons sont-elles possibles dans l'espace (inter pays ou inter régions) et dans le temps grâce à ces indicateurs ?

***Check-list* destinée aux gestionnaires**

- La définition précise des indicateurs est-elle présentée ?
- L'absence d'indicateur de contexte dans un domaine important est-elle argumentée ?
- Le degré de fiabilité des indicateurs est-il apprécié ?
- Le choix des pays comparés permet-il de mieux apprécier les évolutions du pays étudié ?

11 L'analyse SWOT (*Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats*)

11.1 Pourquoi utiliser cet outil en évaluation ?

L'analyse SWOT qui est aussi en français connue sous l'appellation AFOM (Atouts – Faiblesses – Opportunités – Menaces) est un outil d'analyse stratégique. Il combine l'étude des forces et des faiblesses d'une organisation, d'un territoire, d'un secteur, etc. avec celle des opportunités et des menaces de son environnement, afin d'aider à la définition d'une stratégie de développement.

Encadré 42 – Logique de l'analyse SWOT

	<i>Positif</i>	<i>Négatif</i>
Interne	Forces	Faiblesses
Externe	Opportunités	Menaces

Le but de l'analyse est de prendre en compte dans la préparation d'une stratégie, à la fois les facteurs internes et externes, en maximisant les potentiels des forces et des opportunités et en minimisant les effets des faiblesses et des menaces.

La plupart du temps cette analyse est conduite sous la forme de réunions rassemblant des personnes concernées par la stratégie ou des experts.

11.2 Quels usages peut-on en faire ?

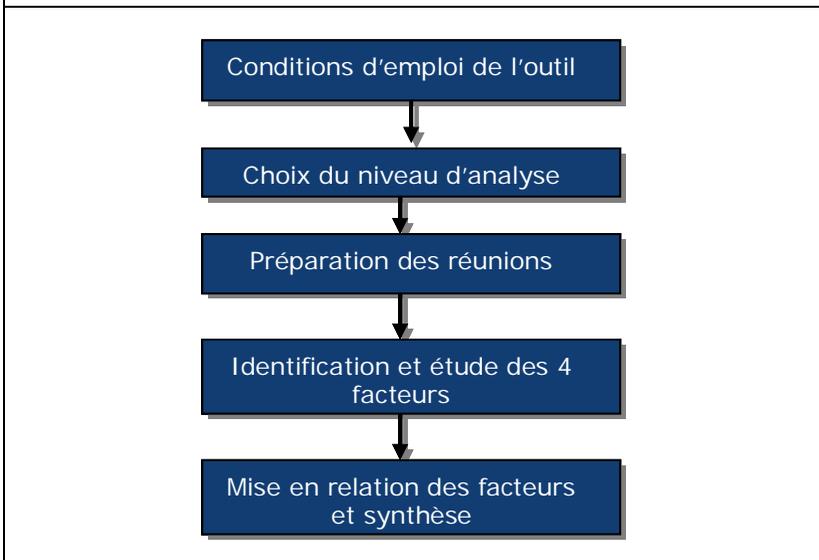
L'analyse SWOT permet d'identifier les axes stratégiques à développer. Bien qu'avant tout destinée à la planification, l'analyse SWOT peut servir à vérifier si la stratégie mise en place constitue une réponse satisfaisante à la situation décrite par l'analyse.

Elle peut être utilisée en évaluation :

- *Ex ante*, pour définir les axes stratégiques ou en vérifier la pertinence (par exemple, lors de la rédaction de CSP ou de leur évaluation)
- Intermédiaire, pour juger de la pertinence et éventuellement de la cohérence des programmes en cours
- *Ex post* pour vérifier la pertinence et la cohérence de la stratégie ou du programme, a fortiori si cet exercice n'a pas été fait lors de leur élaboration.

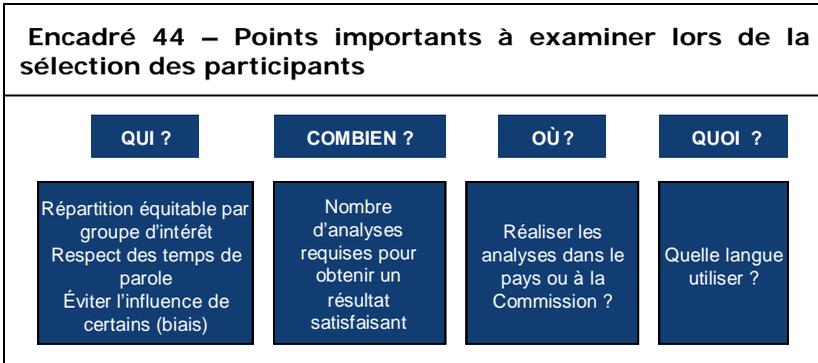
11.3 Comment mettre en œuvre l'analyse SWOT ?

Encadré 43 – Schéma global de la mise en œuvre de l'analyse SWOT



11.3.1 Quelles sont les conditions d'emploi de l'analyse SWOT ?

Les conditions d'emploi concernent presque exclusivement le choix des participants aux réunions.



11.3.2 Comment choisir le niveau d'analyse ?

- Si le niveau de l'analyse est l'agence (p. ex. : la Commission européenne), l'objet de l'analyse interne sera l'agence et celui de l'analyse externe, le pays
- Si l'objet principal de l'analyse est le pays lui-même, l'analyse interne sera focalisée sur le pays et l'analyse externe sera focalisée sur les pays environnants et le reste du monde
- Si l'objet de l'analyse est un secteur, tout ce qui peut être maîtrisé par des actions dans le secteur constituera l'interne et tout ce qui ne peut pas l'être, l'externe.

11.3.3 Comment préparer les réunions ?

Quelle que soit la méthode choisie, le préalable indispensable à la préparation des réunions repose sur l'analyse documentaire et la rencontre avec quelques personnes ressources clés.

La préparation du mode de sélection du groupe, de sa taille, de sa division éventuelle en sous-groupes (thématiques, régionaux, catégories d'acteurs, etc.) est également indispensable à ce stade.

11.3.4 Comment identifier et étudier les quatre facteurs ?

L'ordre et la manière d'identifier et d'étudier les quatre facteurs (forces, faiblesses, opportunités, menaces) peuvent différer considérablement.

Étude des forces

Les forces sont les aspects positifs internes que contrôle l'organisation ou le pays, et sur lesquels on peut bâtir dans le futur.

Étude des faiblesses

Par opposition aux forces, les faiblesses sont les aspects négatifs internes mais qui sont également contrôlés par l'organisation, et pour lesquels des marges d'amélioration importantes existent.

L'analyse SWOT étant basée sur le jugement des participants, elle est par nature subjective et qualitative. Si l'étude des forces et celle des faiblesses nécessite d'être approfondie, deux outils peuvent être utilisés pour fournir des pistes d'investigation : l'audit des ressources et l'analyse des meilleures pratiques (comparaison entre ce qui fonctionne bien et ce qui fonctionne moins bien suivant certains indicateurs).

Étude des opportunités

Les opportunités résultent des possibilités offertes par l'environnement, dont on peut éventuellement tirer parti, dans le contexte des forces et des faiblesses actuelles. Elles se développent hors du champ d'influence des parties concernées ou à la marge (p. ex. : changement de goût des consommateurs mondiaux concernant une production du pays, amélioration de l'économie d'un pays client, développement du commerce par Internet, etc.).

Étude des menaces

Les menaces sont les problèmes, obstacles ou limitations extérieures, qui peuvent empêcher ou limiter le développement du pays ou d'un secteur (p. ex. : l'industrie). Elles sont souvent hors du champ d'influence des parties concernées ou à la marge (p. ex. : désaffection des consommateurs pour un produit important

du pays, prix de l'énergie en forte augmentation, baisse généralisée de l'aide au développement, etc.).

Encadré 45 – Tableau SWOT élaboré à partir des documents stratégiques de la Commission européenne datant de 2002, pour l'évaluation pays Tanzanie d'EuropeAid (2005)

Atouts

Pouvoir politique stable qui a permis à la Tanzanie de ne pas être affectée par les nombreux conflits des pays voisins. La Tanzanie continue à jouer un rôle de prescripteur dans la prévention des conflits et la coopération régionale.

Ratification des conventions internationales les plus importantes concernant les droits de l'Homme.

Présence d'un grand nombre de syndicats, de coopératives, d'organisations de femmes et de jeunes, d'associations d'entraide ethnique et d'organisations religieuses.

Faiblesses

Transition récente vers une culture de démocratie multipartite décentralisée, après 30 ans d'un système socialiste de parti unique très centralisé.

Irrégularités lors des élections de Zanzibar en 2000.

Phénomène très répandu de la corruption.

Faiblesse légale, financière et humaine des ONG.

Opportunités

Etat partenaire de la Communauté Est Africaine dans de nombreux domaines.

Menaces

Refuge d'une des plus larges populations de réfugiés d'Afrique (plus de 500 000), ce qui pèse sur la population locale.

11.3.5 Comment mettre en relation les facteurs et en faire la synthèse ?

Il s'agit de voir comment tirer parti de la situation au mieux. Il convient lors de cette phase d'explorer systématiquement les dix possibilités offertes par l'analyse. Ce travail devrait se faire idéalement lors des réunions.

Encadré 46 – Relation entre les facteurs de l'analyse SWOT

		<i>Approche interne</i>		
		<i>Liste des forces</i>	<i>Liste des faiblesses</i>	Examiner en quoi les forces permettent de maîtriser les faiblesses
Approche externe	<i>Liste des opportunités</i>	Comment maximiser les opportunités ?	Comment utiliser les forces pour tirer parti des opportunités ?	Comment corriger les faiblesses en tirant parti des opportunités ?
	<i>Liste des menaces</i>	Comment minimiser les menaces ?	Comment utiliser les forces pour réduire les menaces ?	Comment minimiser les faiblesses et les menaces ?
	Examiner en quoi les opportunités permettent de minimiser les menaces			

11.4 Quelles sont les ressources nécessaires ?

Encadré 47 – Les ressources nécessaires de l'analyse SWOT

En temps	<p>Quelques jours de préparation, une journée pour réunir les personnes et une journée pour finaliser l'analyse quand celle-ci est limitée à la consultation de quelques personnes.</p> <p>Sa durée pourra être significativement plus longue si l'analyse est plus complexe.</p>
Humaines	<p>Les participants à l'analyse : bénéficiaires, opérateurs, experts, etc.</p> <p>Un animateur de groupe ou un facilitateur compétent.</p>
Financières	<p>Une analyse simple peut avoir un coût extrêmement réduit.</p> <p>Une commande spécifique dans le cadre d'une évaluation <i>ex ante</i>, pour aider à finaliser des choix stratégiques, peut avoir un coût significatif si elle implique des déplacements dans le pays et la réunion de plusieurs ateliers.</p>

11.5 Quels sont les avantages et les limites de l'outil ?

Encadré 48 – Les avantages et les limites de l'analyse SWOT

Avantages	<p>Permet de visualiser rapidement l'adéquation (ou l'inadéquation) d'une stratégie à une problématique.</p> <p>En évaluation <i>ex ante</i>, participe à la clarification des idées des décideurs et à l'appropriation des axes stratégiques retenus.</p>
Limites	<p>Même bien structuré, outil subjectif. Recherche d'un consensus avant de finaliser l'analyse indispensable.</p> <p>Distinction entre ce qui est interne et ce qui est externe pas toujours évidente.</p> <p>Outil réducteur et simplificateur (comme tous les outils aboutissant à une matrice).</p>

11.6 *Check-lists* de l'usage de l'outil

Check-list destinée aux évaluateurs

- L'analyse SWOT a-t-elle été prévue pour répondre à une question précise de l'évaluation ?
- Le champ de l'analyse était-il clairement défini par un niveau (p. ex. : pays, région, secteurs, etc.) ?
- La méthode précisait-elle le nombre et la localisation des réunions et une explicitation de ces choix était-elle fournie ?
- Une grille de sélection des participants était-elle fournie dans la présentation de la méthode ?

- Cette grille garantissait-elle une participation équitable entre les divers groupes (p. ex. : stratèges, gestionnaires, bénéficiaires, etc.) pouvant donner un avis sur le sujet à étudier ?
- La méthode d'animation était-elle définie dans la structuration de la méthode d'évaluation ?
- A-t-elle été à même d'assurer un bon déroulement de l'analyse et d'obtenir des résultats fiables ?
- Les participants à l'analyse constituaient-ils un groupe représentatif des différents avis possibles sur le sujet étudié ?
- L'animateur possédait-il les compétences requises pour animer la ou les réunions ?
- La répartition du temps de parole entre les divers groupes a-t-elle été équitable ?
- L'information obtenue peut-elle être considérée comme suffisamment exhaustive ?
- L'information obtenue ne comporte-t-elle pas de biais (p. ex. : influence d'un groupe sur un autre limitant la liberté de parole) ?
- Y a-t-il eu des réclamations de certains participants et, si oui, sont-elles consignées dans le compte rendu ?
- L'information a-t-elle été hiérarchisée et synthétisée avec les participants ?
- Le rapport détaille-t-il la méthode mise en œuvre et ses limites ?
- La lecture de la grille SWOT obtenue est-elle aisée ?
- Les distinctions entre les facteurs internes et externes sont-elles bien faites ?
- L'analyse SWOT a-t-elle permis de répondre aux questions auxquelles elle devait permettre de répondre ?
- Confirme-t-elle les informations recueillies par d'autres canaux ?

Check-list destinée aux gestionnaires

- L'analyse SWOT a-t-elle été justifiée ?
- L'information obtenue peut-elle être considérée comme suffisamment complète ?
- Le rapport détaille-t-il la méthode mise en œuvre et ses limites ?
- La grille SWOT obtenue est-elle claire ?
- Les distinctions entre les facteurs internes et externes sont-elles explicites ?
- L'analyse SWOT a-t-elle permis de répondre aux questions prévues ?
- Les résultats sont-ils cohérents avec les informations recueillies par d'autres voies ?

12 L'analyse multicritère

12.1 Pourquoi utiliser cet outil en évaluation ?

12.1.1 Objectifs

L'analyse multicritère est utilisée pour porter un jugement comparatif entre des projets ou des mesures hétérogènes.

Dans le cadre de l'évaluation, l'analyse multicritère est plutôt un outil de l'évaluation *ex ante*. Elle est plus particulièrement utilisée dans l'élaboration des choix stratégiques d'intervention.

Dans le cadre de l'évaluation *ex post*, l'analyse multicritère peut contribuer à l'évaluation d'un programme ou d'une politique en appréciant les effets des actions réalisées au regard de plusieurs critères.

12.1.2 Quand utiliser l'analyse multicritère ?

En évaluation *ex ante* ou intermédiaire

L'analyse multicritère peut servir pour :

- Évaluer les capacités de diverses actions d'un programme à remplir un objectif donné. Ce travail pourrait se faire pour recueillir l'avis des responsables et des bénéficiaires sur leur efficacité
- Structurer les avis de responsables de projet ou de programme sur des actions en cours
- Discuter du contenu des programmes et des allocations entre actions lors de l'élaboration des stratégies et des programmes.

En évaluation *ex post*

Dans les pays tiers, des domaines comme la lutte contre la pauvreté, le maintien de la sécurité, la maîtrise de l'immigration, le développement du commerce sont autant de domaines où ce type d'analyse gagnerait à être introduit pour formuler des jugements sur ces stratégies complexes.

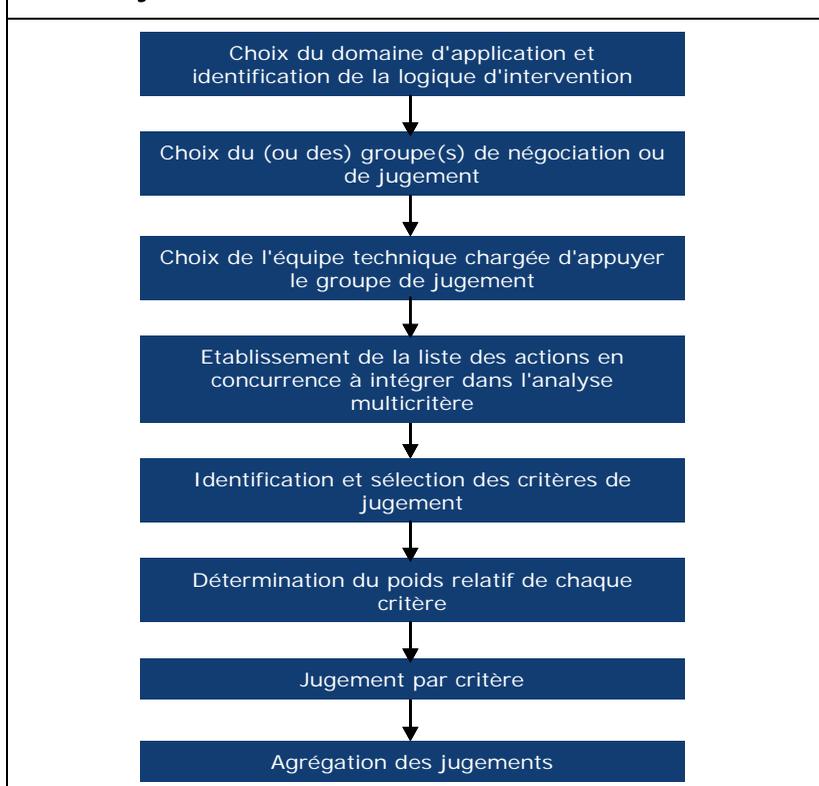
12.2 Comment mettre en œuvre l'analyse multicritère ?

12.2.1 Quelles sont les conditions d'emploi de l'analyse multicritère ?

Le temps nécessaire et le coût d'une analyse multicritère de haut niveau risquent d'être peu compatibles avec les délais et les budgets habituellement alloués à ces tâches en évaluation.

Les analyses multicritères pouvant être conduites dans le cadre d'une évaluation pays doivent se limiter à la comparaison d'actions simples et à partir de critères limités.

Encadré 49 – Les étapes de mise en œuvre de l'analyse multicritère



12.2.2 Étape 1 : Choix du domaine d'application et identification de la logique d'intervention

Dans le cadre de l'évaluation, l'analyse multicritère n'est généralement pas employée sur l'ensemble des sujets à évaluer.

Une fois le domaine d'application établi par l'équipe d'évaluation, il est important de collecter le diagramme logique de l'intervention ou de le reconstituer lorsqu'il n'existe pas.

12.2.3 Étape 2 : Choix du groupe de jugement

L'analyse multicritère est basée sur des notations et/ou des choix de préférence effectués par les personnes qui constituent le "groupe de jugement". Pour former ce groupe, l'équipe d'évaluation peut choisir des acteurs concernés par le programme ou des délégués représentant ces acteurs. En général, les membres du groupe sont choisis dans cette dernière catégorie limitant ainsi les risques d'incompétence et facilitant l'identification de ces personnes.

12.2.4 Étape 3 : Choix de l'équipe technique

L'équipe technique est chargée d'appuyer le groupe de jugement. Elle est composée des personnes suivantes :

- Le facilitateur
- L'assistant technique, personne qui maîtrise parfaitement l'usage des logiciels nécessaires à la conduite de certaines analyses multicritères
- Les experts, chargés de collecter des données pour le compte du groupe de négociation, en vue de compléter l'information, au fur et à mesure de l'exercice.

12.2.5 Étape 4 : Etablissement de la liste des actions en concurrence

L'analyse multicritère, selon ses objectifs, aidera à comparer :

- Des scénarios ou des solutions potentielles dans un exercice de planification ou d'évaluation *ex ante*
- Des variantes d'un projet
- Des actions mises en œuvre dans un programme.

À la fin de cette quatrième étape une liste des actions, des scénarios ou des variantes entrant dans l'analyse sera produite.

12.2.6 Étape 5 : Identification et sélection des critères de jugement

Cette étape est centrale dans l'analyse multicritère. Les règles de base pour la définition des critères peuvent être résumées ainsi :

- Les critères doivent être définis avant de réaliser l'analyse, à partir des règles connues et acceptées de tous
- Ils doivent tenir compte de tous les points de vue exprimés par les membres du groupe
- Ils ne doivent pas être redondants entre eux
- Ils doivent former un ensemble cohérent qui aboutit à des résultats plausibles et incontestables.

Par exemple, lorsqu'une entreprise cherche à recruter un salarié d'un niveau donné, sa direction peut utiliser les critères suivants :

- L'obtention d'un examen
- Une appréciation des motivations et de l'expérience lors d'un entretien d'embauche
- Le niveau de salaire demandé par le candidat.

Les critères ne sont pas redondants, bien qu'une relation existe probablement entre le salaire demandé et le niveau d'expérience. Ils sont cohérents, c'est-à-dire que si deux candidats sont à égalité sur deux des trois critères, le troisième permettra de départager les candidats sans susciter de réclamation.

12.2.7 Étape 6 : Détermination du poids relatif de chaque critère

Méthodes de pondération des critères

Une des règles de l'analyse multicritère est de pondérer les critères entre eux afin de prendre en compte leur importance relative aux yeux des acteurs.

Dans l'enseignement secondaire, le cas des coefficients affectés aux matières lors de l'évaluation des élèves est un exemple simple de pondération des critères.

Différentes méthodes de pondération ont été élaborées pour aider à la formalisation des pondérations (utilisation de coefficients, méthode du jeu de cartes).

Instauration de seuils de veto, d'indifférence et de préférence

Certains critères peuvent avoir une importance telle qu'ils ne peuvent pas être traités de la même manière que les autres. C'est le cas des critères pour lesquels peut s'appliquer la notion de seuil de veto (dont certains correspondent à des exigences réglementaires).

Les seuils de préférence et d'indifférence méritent également d'être définis, surtout dans les analyses longues et complexes. En l'absence d'une clarification suffisante, deux acteurs ayant des avis très proches pourraient classer différemment deux actions qu'ils apprécient de façon identique.

Test de la sensibilité

Ce test consiste à observer l'effet des modifications des paramètres choisis par le groupe, sur les résultats de l'analyse.

12.2.8 Étape 7 : Jugement par critère

Étude des impacts des actions

On tente de donner des valeurs aux impacts de chaque action au regard du critère. Cette évaluation peut être quantitative, mais aussi qualitative.

Notation et jugement des actions par critère

Ce jugement est fait par le groupe, alors que le travail d'étude des impacts peut avoir été fait au préalable par des techniciens du sujet étudié.

L'intérêt de cette étape est d'arriver au final à doter chaque action d'une note par critère. Cette notation permet de comparer à la fois

les actions entre elles et les avis entre acteurs, pour une même action.

Encadré 50 – Tableau des résultats de l'étude des impacts des actions au regard des critères

Critères	Action A	Action B
Nombre d'emplois directs créés	120	220
Impact sur le paysage	Fort	Faible
Risque d'opposition de la population	Plus forte que pour B	Moins forte que pour A

12.2.9 Étape 8 : Agrégation des jugements

C'est un point crucial de l'analyse mais difficile à réussir. Il faut d'abord vérifier que les jugements sont exprimés de façon homogène (p. ex. : la surface d'un ouvrage est préférée lorsqu'elle est plus réduite). Cependant, il est important de tester si plusieurs manières de conduire l'opération aboutissent ou non à des résultats similaires ou extravagants. (p. ex. : action classée première dans une grille et dernière dans l'autre en changeant juste une échelle sur un paramètre).

Il existe différentes méthodes d'agrégation des jugements : la somme pondérée, le produit pondéré, l'approche par surclassement, etc. Quelles que soient les méthodes retenues pour réaliser les calculs et les agrégations, l'analyse multicritère produit un (ou plusieurs) tableau(x) de performance permettant de synthétiser les résultats obtenus par action pour chaque critère (éventuellement pour chaque acteur).

S'il s'agit d'un travail dans le cadre d'un groupe consensuel ou travaillant avec des critères aux poids identiques pour tous (p. ex. : professeurs pour la notation des élèves en classe), le tableau des performances représente le résultat de l'analyse multicritère.

12.3 Quelles sont les ressources nécessaires ?

Encadré 51 – Les ressources nécessaires à l'analyse multicritère

En temps	L'analyse prend généralement du temps, sauf dans des situations très simples ou pour recueillir des avis a posteriori. Dans les situations <i>ex ante</i> d'aide à la décision, les analyses multicritères durent, en général, plusieurs mois.
Humaines	L'analyse multicritère implique la contribution de plusieurs catégories d'acteurs : le groupe de négociation / jugement, le facilitateur, l'assistant technique, et les experts.
Financières	Dans le cadre de l'évaluation <i>ex ante</i> , l'analyse multicritère peut devenir lourde, d'une ampleur comparable à celles menées dans le cadre de l'aide à la planification.

12.4 Quels sont les avantages et les limites de l'outil ?

Encadré 52 – Les avantages et les limites de l'analyse multicritère

<p>Avantages</p>	<p>Capacité à pouvoir simplifier des situations complexes.</p> <p>Les bases sur lesquelles s'effectuent les choix des critères et la notation des performances sont souvent simples, compréhensibles et mises au point par le groupe qui conduit l'analyse.</p> <p>La méthode rationalise le processus conduisant aux choix.</p> <p>La méthode constitue un outil de négociation utile aux débats entre les usagers.</p>
<p>Limites</p>	<p>Difficultés opérationnelles pour choisir des actions ou des variantes à étudier, pour définir des critères de comparaison et pour produire des grilles de notation.</p> <p>Manque de données fiables, sur une durée suffisante pour mettre en place et valider les méthodes.</p> <p>Les analyses multicritères sont souvent basées sur des processus lents et itératifs, qui peuvent nécessiter une part de négociation importante et de longue durée.</p> <p>Les méthodes mathématiques d'agrégation des données nécessitent un savoir-faire de haut niveau.</p> <p>L'analyse multicritère peut être considérée comme une approche subjective.</p>

12.5 *Check-lists* de l'usage de l'outil

Check-list destinée aux évaluateurs

- Les compétences nécessaires pour traiter le sujet ont-elles été réunies dans le groupe ?
- Le groupe était-il représentatif de tous les acteurs concernés par le sujet ?
- L'ensemble des sensibilités sur le sujet étudié étaient-elles représentées dans le groupe ?
- L'équilibre entre les différents points de vue était-il correct ?
- Le facilitateur avait-il une connaissance suffisante du sujet et du contexte de l'aide au développement ?
- En cas de nécessité, le groupe était-il appuyé par un assistant technique connaissant parfaitement le maniement des logiciels d'analyse multicritère ?
- Le groupe a-t-il établi la liste des actions entrant dans la comparaison pour l'analyse multicritère ?
- Le contenu de chaque action a-t-il été clairement expliqué aux membres du « groupe » ?
- Les règles pour l'établissement de la liste des critères d'évaluation ont-elles été bien expliquées aux membres du « groupe » ?
- Les familles « habituelles » de critères (économiques, environnementaux, sociaux et politiques) étaient-elles toutes représentées dans la liste produite ?
- Un tableau de performance a-t-il été établi ?
- Chaque membre du groupe a-t-il pu produire son jugement de manière indépendante?

Check-list destinée aux gestionnaires

- Le recours à l'analyse multicritère a-t-il été justifié par une question précisément identifiée ?
- Le groupe constitué pour l'analyse était-il représentatif de tous les acteurs concernés par le sujet ?
- Les tests de la sensibilité de l'ensemble du système de critères ont-ils été concluants ?
- Un tableau de performance a-t-il été établi ?
- Le résultat attendu de l'analyse a-t-il pu être obtenu de façon suffisamment fiable pour être utile à l'évaluation ?

13 L'analyse coût-efficacité

13.1 Pourquoi utiliser cet outil en évaluation ?

L'analyse coût-efficacité est un outil d'aide à la décision. Il a pour but d'identifier la voie la plus efficace, du point de vue économique, d'atteindre un objectif. Dans le cadre de l'évaluation, l'analyse permet de discuter l'efficacité économique d'un programme ou d'un projet.

Si l'on considère un programme qui a pour objectif majeur la création d'emplois, l'analyse coût-efficacité visera à estimer le nombre d'emplois créés par ce programme. Le coût de création de chaque emploi pourra en être déduit. Le cas échéant, la comparaison entre plusieurs programmes poursuivant le même objectif permettra de comparer les coûts induits pour chaque emploi créé. Cette comparaison fournit des indicateurs quantitatifs tangibles à la discussion sur le choix des méthodes comparées.

L'analyse coût-efficacité permet de comparer des politiques, des programmes ou des projets entre eux. Elle confronte plusieurs alternatives, notamment dans le but de savoir celle qui permet d'obtenir un résultat donné pour le coût le moins élevé.

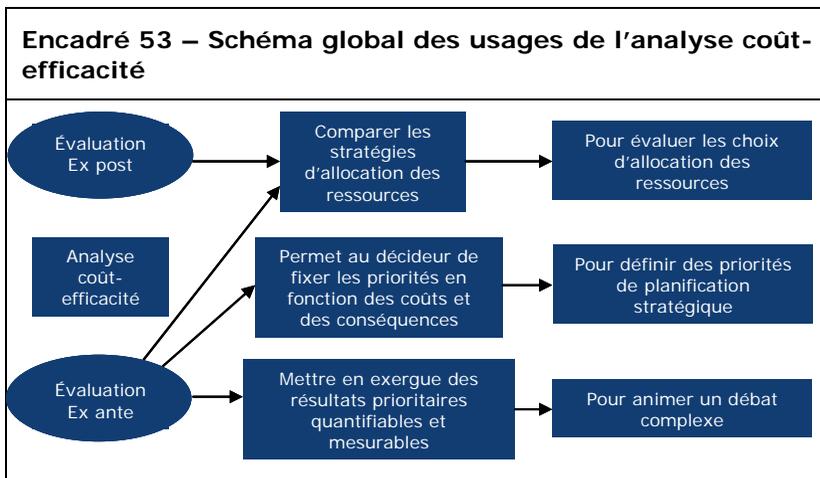
L'analyse coût-efficacité peut contribuer à apporter des réponses aux questions suivantes :

- Quel est le coût d'un programme ou d'une mesure, rapporté à un élément concret lié à son objectif ?
- Est-il préférable d'investir des ressources dans une intervention plutôt qu'une autre pour atteindre l'objectif donné ?
- Quel type d'intervention ou quelle association d'interventions procurent les meilleurs résultats, en fonction de l'objectif visé et des ressources disponibles ?
- Comment allouer au mieux les ressources, étant donné les besoins concurrentiels entre les programmes ?
- À quel niveau un investissement supplémentaire peut-il améliorer nettement le résultat d'une intervention ?

13.2 Quels usages peut-on faire de l'analyse coût-efficacité ?

Spécificités de l'analyse coût-efficacité :

- L'efficacité est **mesurée en fonction d'un résultat unique** qui est l'effet principal attendu de l'intervention analysée
- C'est une **méthode d'analyse économique** : elle mesure l'efficacité selon des indicateurs des résultats attendus ou atteints et non en fonction de la valeur monétaire de ces résultats.



L'analyse coût-efficacité contribue efficacement à l'évaluation de projet, de programme ou à l'évaluation sectorielle lorsque l'objectif majeur de la politique peut être réduit à un résultat unique. C'est un instrument d'analyse économique des objectifs opérationnels à ces différents niveaux.

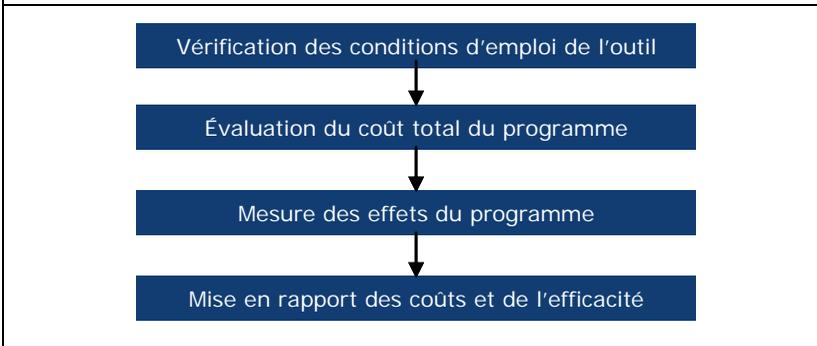
L'analyse coût-efficacité peut être utilisée :

- **En évaluation *ex ante*** comme outil d'aide à la décision, pour orienter les choix. Selon les cas, l'outil peut servir (i) à animer la réflexion préalable à la décision des décideurs, (ii) à faire ressortir les préférences de groupes représentant différentes catégories de bénéficiaires ou d'acteurs impliqués dans les secteurs où l'intervention est envisagée

- **En évaluation intermédiaire** pour actualiser les résultats *ex ante* et effectuer des choix entre diverses options de poursuite d'une intervention
- **En évaluation *ex post*** pour juger a posteriori de l'efficacité économique d'une intervention.

13.3 Comment mettre en œuvre l'analyse coût-efficacité ?

Encadré 54 – Schéma global de mise en œuvre de l'analyse coût-efficacité



13.3.1 Vérifier la pertinence de l'analyse au regard du programme

La méthode est bien adaptée aux actions dont les résultats attendus sont clairement identifiés et dont les coûts directs et indirects sont aisément mesurables.

S'il n'est pas possible d'exprimer l'effet attendu du programme sous la forme d'un résultat prioritaire précis ou si cette priorité ne peut pas être exprimée sous la forme d'unités quantifiables homogènes, il est préférable de ne pas avoir recours à l'analyse coût-efficacité.

13.3.2 Identifier l'accessibilité et la fiabilité des données

Pour réaliser une analyse coût-efficacité, l'évaluateur a besoin de disposer de données fiables, c'est-à-dire :

- En évaluation *ex post*, la possibilité de mesurer les résultats obtenus
- En évaluation *ex ante*, une modélisation possible, sur des bases rigoureuses, des résultats effectivement susceptibles d'être atteints.

13.3.3 Déterminer le critère d'efficacité et élaborer l'indicateur pertinent

Le choix du critère sur lequel sera mesurée l'efficacité est en relation directe avec l'objectif principal de l'intervention.

- Dans le cas d'une intervention dont les objectifs peuvent être résumés par un objectif principal unique, l'identification du critère d'efficacité ne doit pas présenter de difficulté particulière
- En revanche, pour une intervention dont les objectifs sont multiples, ce choix peut justifier des débats visant à retenir un objectif principal de l'intervention qui sera l'objet de l'analyse coût-efficacité.

Par exemple, pour une intervention visant à améliorer l'efficacité de l'enseignement fondamental, le critère d'efficacité retenu peut être l'accroissement du niveau moyen des connaissances fondamentales acquises au cours du cycle primaire. Soulignons que d'autres critères pourraient se révéler plus pertinents selon le contexte dans lequel l'intervention est mise en œuvre.

La mesure de cet accroissement peut s'appuyer sur l'évolution des notes obtenues par les élèves dans l'ensemble des matières ou être limitée aux deux matières jugées les plus importantes. On peut aussi imaginer un test appliqué à tous les élèves issus de l'enseignement primaire pour mesurer cet accroissement.

13.3.4 Comment évaluer le coût total du programme ?

Additionner les coûts directs

Dans ce mode de calcul, seuls les coûts directs investis dans l'intervention sont pris en compte. Dans le cadre d'intervention de l'aide publique au développement, il s'agit le plus souvent de coûts financiers : subventions, transferts financiers, diminutions de taxes, financements de projets ou d'activités, etc.

Prendre en compte des coûts indirects

La prise en considération des coûts indirects s'avère nécessaire à la valorisation du travail des fonctionnaires en charge de la supervision et au suivi du programme ou de l'intervention.

Exemple de coûts indirects dans un programme de santé :

Perte de production : temps pris par le patient sur son temps de travail pour aller se faire vacciner.

Coûts sociaux : aménagement des horaires et des conditions de travail d'une femme enceinte dans le cadre d'un programme de lutte contre la prématurité.

Prendre en compte d'autres types de coûts

Lorsque d'autres coûts importants sont induits par la mise en œuvre de l'intervention, il peut s'avérer nécessaire d'ajouter un niveau de complexité dans le calcul des coûts. Par exemple en prenant en compte la perte de gains ou de bénéfices résultant du fait de ne pas avoir utilisé à d'autres fins ces financements publics (coût de perte d'opportunité).

13.3.5 Comment mesurer les effets du programme ?

Évaluation *ex ante*

L'évaluateur doit prévoir de façon rigoureuse les résultats quantitatifs de la mesure. Le recours à une méthode de simulation

peut s'avérer nécessaire lorsque l'analyse porte sur une intervention complexe.

Évaluation *ex post*

L'évaluateur peut utiliser des techniques empiriques s'il dispose de données primaires suffisamment nombreuses et fiables. Lorsque ce n'est pas le cas, il lui faut estimer les résultats quantitatifs effectivement obtenus à partir de données secondaires.

13.3.6 Comment mettre en rapport les coûts avec l'efficacité ?

L'analyse nécessite de disposer d'éléments stables sur lesquels repose la comparaison :

- Entre différentes interventions aux objectifs similaires dans un même pays
- Entre des interventions de même nature dans des contextes similaires
- Des résultats obtenus avec une situation sans intervention, etc.

Lorsque l'on compare des programmes aux résultats identiques, c'est le critère du coût comparatif qui est utilisé comme paramètre.

Lorsque l'on compare, pour un même objectif, différents types d'interventions au coût identique, l'analyse repose sur des éléments qualitatifs.

13.4 Quelles sont les ressources nécessaires ?

Encadré 55 – Les ressources nécessaires à l'analyse coût-efficacité

En temps	Le temps nécessaire à la mise en œuvre de l'analyse est fonction des données techniques et financières disponibles. Lorsqu'elles sont accessibles, l'analyse peut être conduite en quelques jours. Dans le cas contraire, les données peuvent se révéler longues à réunir.
Humaines	L'analyse peut être menée par les évaluateurs. Il est souhaitable que l'un d'eux ait déjà participé à une telle analyse. Les évaluateurs devront s'assurer la collaboration d'experts dans le pays concerné, notamment pour vérifier la pertinence du critère retenu.
Financières	Selon les données disponibles, la collecte et la reconstitution des données peuvent exiger des ressources importantes. Si le recours à une expertise externe est nécessaire, prendre en compte le coût des experts.

13.5 Quels sont les avantages et les limites de l'outil ?

Encadré 56 – Les avantages et les limites de l'analyse coût-efficacité

<p>Avantages</p>	<p>Un outil de l'évaluation <i>ex ante</i> simple et efficace pour comparer différentes mesures ou programmes aux objectifs identiques.</p> <p>Un outil pédagogique et de communication qui ramène les résultats obtenus à un indicateur quantifiable unique.</p> <p>Une visibilité de l'efficacité d'une intervention.</p>
<p>Limites</p>	<p>L'analyse coût-efficacité se concentre sur une seule dimension, l'effet principal. La mesure de l'efficacité des résultats attendus de l'intervention est donc simplifiée. Pour des interventions visant un large objectif dont la réalisation repose sur des effets parallèles, l'analyse se révèle inadaptée ou trop partielle.</p> <p>Il s'agit d'une analyse de l'efficacité et non de la pertinence.</p> <p>La démarche s'avère plus lourde et plus complexe dans un cadre <i>ex post</i> que dans une situation <i>ex ante</i> car la mise en œuvre d'une intervention induit des coûts et des effets non prévus à l'origine. La collecte des données relatives aux effets et aux coûts non prévus impose souvent un exercice difficile.</p>

13.6 *Check-lists* de l'usage de l'outil

Check-list destinée aux évaluateurs

- Le choix du critère de comparaison a-t-il été discuté et débattu avec les responsables et partenaires de l'objet évalué (politique, secteur, etc.) ?
- Les évaluateurs ont-ils précisé clairement les hypothèses préalables qui les ont conduit à mener cette analyse coût-efficacité ?
- L'indicateur choisi pour mesurer les résultats obtenus constitue-t-il effectivement une réponse satisfaisante à ce critère ?
- Le choix de cet indicateur a-t-il été discuté ?
- A-t-on été capable de décrire de façon précise et rigoureuse ce que serait la situation sans l'intervention (prévue ou réalisée) ?
- Les ressources apportées par d'autres bailleurs ont-elles bien été prises en compte ?
- Les coûts de l'intervention ont-ils pu être évalués avec une précision suffisante ?
- L'incertitude et les marges d'erreurs dans l'estimation des coûts et des résultats ont-ils été pris en compte ?
- Le calcul des coûts et des résultats a-t-il été ajusté dans le temps ?
- Tous les effets ont-ils été bien pris en compte ?
- Les effets qualitatifs ont-ils été quantifiés ?
- Des erreurs ou des omissions dans l'estimation des coûts ou des effets ont-elles pu invalider les résultats ?
- Les différences entre les alternatives sont-elles suffisantes pour argumenter la prise de décision ?

Check-list destinée aux gestionnaires

- L'analyse coût-efficacité a-t-elle permis de formuler un jugement nécessaire à l'évaluation ?
- Le choix du critère de comparaison a-t-il été discuté et débattu avec les responsables et partenaires (de la politique, du secteur etc.) ?
- Les évaluateurs ont-ils tenu compte de l'incertitude et des marges d'erreurs dans l'estimation des coûts et des résultats ?
- Le calcul des coûts et des résultats a-t-il été ajusté dans le temps ?
- Les différences entre les alternatives sont-elles suffisantes pour argumenter la prise de décision ?

Liste des encadrés

Encadré 1 - Fonctions et polyvalence des outils	10
Encadré 2 – L'analyse des problèmes dans le cycle de projet et le cycle de la stratégie.....	17
Encadré 3 – Les relations entre les problèmes, les causes et les objectifs.....	18
Encadré 4 – Les étapes de l'élaboration du diagramme des problèmes	20
Encadré 5 – Exemple du diagramme des problèmes affichés du secteur transport en Tanzanie	22
Encadré 6 – Les ressources nécessaires au diagramme des problèmes	23
Encadré 7 – Les avantages et les limites du diagramme des problèmes	24
Encadré 8 – La logique des diagrammes des objectifs et des effets.....	28
Encadré 9 – Éléments constitutifs du diagramme des objectifs..	29
Encadré 10 – Exemple de la stratégie de la CE en Tanzanie	34
Encadré 11 – Les ressources nécessaires au diagramme des objectifs et au diagramme des effets	35
Encadré 12 – Les avantages et les limites du diagramme des objectifs et du diagramme des effets	36
Encadré 13 – Les étapes de la réalisation du diagramme des décisions.....	40
Encadré 14 – Les choix des objectifs retenus dans le diagramme des décisions	41
Encadré 15 – Exemple de diagramme des décisions : l'élaboration de la stratégie de la CE en Tanzanie 2000-2007	44
Encadré 16 – Les ressources nécessaires au diagramme des décisions.....	46
Encadré 17 – Les avantages et les limites du diagramme des décisions.....	47
Encadré 18 – L'entretien individuel dans l'évaluation	50
Encadré 19 – Les ressources nécessaires à l'entretien individuel.	54

Encadré 20 – Les avantages et les limites de l’entretien individuel	55
Encadré 21 – L’utilisation du focus group en évaluation.....	57
Encadré 22 – Schéma global de mise en œuvre du focus group ..	59
Encadré 23 – Les ressources nécessaires du focus group	63
Encadré 24 – Les avantages et les limites du focus group	64
Encadré 25 – Schéma global de la mise en œuvre de l’enquête par questionnaire.....	67
Encadré 26 – Les conditions d’emploi de l’outil en évaluation	68
Encadré 27 – Les ressources nécessaires à l’enquête par questionnaire.....	72
Encadré 28 – Les avantages et les limites de l’enquête par questionnaire.....	73
Encadré 29 – Les trois critères à la base du fonctionnement du panel d’experts	77
Encadré 30 – Les fonctions du président du panel d’experts	79
Encadré 31 – Les ressources nécessaires au panel d’experts	80
Encadré 32 – Les avantages et les limites du panel d’experts	81
Encadré 33 – Éléments constitutifs de l’étude de cas	84
Encadré 34 – Schéma global de mise en œuvre de l’étude de cas	85
Encadré 35 – Les éléments du protocole de conduite de l’étude de cas.....	87
Encadré 36 – Les ressources nécessaires à l’étude de cas	88
Encadré 37 – Les avantages et les limites de l’étude de cas	89
Encadré 38 – Exemple d’indicateurs comparant la gouvernance entre la Tanzanie et sept pays comparables	94
Encadré 39 – Typologie des indicateurs	95
Encadré 40 – Les ressources nécessaires aux indicateurs de contexte	100
Encadré 41 – Les avantages et les limites des indicateurs de contexte	101
Encadré 42 – Logique de l’analyse SWOT	103
Encadré 43 – Schéma global de la mise en œuvre de l’analyse SWOT	104
Encadré 44 – Points importants à examiner lors de la sélection des participants	105

Encadré 45 – Tableau SWOT élaboré à partir des documents stratégiques de la Commission européenne datant de 2002, pour l'évaluation pays Tanzanie d'EuropeAid (2005)	107
Encadré 46 – Relation entre les facteurs de l'analyse SWOT	108
Encadré 47 – Les ressources nécessaires de l'analyse SWOT	109
Encadré 48 – Les avantages et les limites de l'analyse SWOT ...	110
Encadré 49 – Les étapes de mise en œuvre de l'analyse multicritère	114
Encadré 50 – Tableau des résultats de l'étude des impacts des actions au regard des critères	118
Encadré 51 – Les ressources nécessaires à l'analyse multicritère	119
Encadré 52 – Les avantages et les limites de l'analyse multicritère	120
Encadré 53 – Schéma global des usages de l'analyse coût-efficacité	124
Encadré 54 – Schéma global de mise en œuvre de l'analyse coût-efficacité	125
Encadré 55 – Les ressources nécessaires à l'analyse coût-efficacité	129
Encadré 56 – Les avantages et les limites de l'analyse coût-efficacité	130

COMMISSION EUROPÉENNE

Méthodologie d'évaluation de l'aide extérieure de la Commission européenne

2006 – 135 pp. – 21 x 14,8 cm

Luxembourg : Office des publications officielles des Communautés européennes

ISBN : 92-79-00682-7