

QUADRANT  
CONSEIL



STRATÉVAL

Un jeu pour construire  
collectivement sa stratégie  
d'évaluation



## CRÉDITS

Cet outil a été conçu par Thomas Delahais pour Quadrant Conseil, avec la participation d'Hélène Faure, Noémie Lequet et Cherifa Oudghiri.

Merci à toutes celles et ceux qui l'ont testé, à Paris, à Lille, à Grenoble... et ont ainsi participé à son amélioration.

Les illustrations proviennent de la base de données Flaticon, qui en rémunère les auteurs.

Réutilisation possible sans permission en citant la source: « Quadrant Conseil, 2021 »



[www.quadrant-conseil.fr/strateval](http://www.quadrant-conseil.fr/strateval)

## ***Pourquoi ce jeu de cartes ?***

L'approche méthodologique de l'évaluation est trop souvent prise par le petit bout de la lorgnette des outils, ou bien des données déjà disponibles... pour les novices, la méthodologie est une « boîte à mystère » qu'on laisse aux spécialistes, de peur de se tromper. Or, c'est une question qui n'est pas que technique, elle est même souvent très politique !

Le but de STRATEVAL est de disposer d'un outil de réflexion ludique sur vos pratiques, qui vous donne aussi la possibilité d'alimenter vos connaissances des différentes approches et méthodes d'évaluation. Vous repartez des usages attendus de l'évaluation et de ses questionnements pour proposer une stratégie d'ensemble, que vous mettez en œuvre ensuite à travers des outils et des techniques précises.

## **Règles de base**

Joueurs : 1 à 4 – Durée : 1h (seul) à 2h (à 4)

1 - Identifiez une évaluation de votre choix. Il peut s'agir d'une évaluation nouvelle, ou déjà existante.

2 - Choisissez le(s) registre(s) auxquels l'évaluation devait répondre.

3 - Identifiez votre approche d'ensemble en combinant plusieurs cartes Stratégie.

4 - Choisir vos outils et rendus et assurez-vous qu'ils correspondent aux cartes Stratégie.

5 - Organisez chronologiquement votre démarche évaluative en utilisant les cartes Rendus, qui rythment l'ensemble.

## **Les cartes**

**Les cartes registre** : Identifiez vos questions d'évaluation. Choisissez plusieurs questions ou une question centrale.

**Les cartes stratégie** : Précisez la visée, le focus, le positionnement, le rapport aux objectifs pour juger, la démarche d'analyse et l'approche empirique

**Les cartes outils** : Sélectionnez des outils pour structurer, collecter, analyser et juger, mettez-les en relation avec les cartes stratégie. Ordonnez-les chronologiquement.

**Les cartes rendus** : Positionnez vos rendus dans la série. Vérifiez que vos outils sont connectés à des rendus.

## **Scénarios de jeu**

### ***Usage pédagogique collectif***

Composez une stratégie évaluative à partir d'un cas pratique d'évaluation. Lisez chaque carte de chaque catégorie (recto et verso) pour découvrir des aspects clés d'une stratégie évaluative. De cette façon, chacun découvre au fur et à mesure les différents ingrédients et les alternatives proposées. Une fois la lecture faite, les participant·es délibèrent et font leurs choix.

### ***Usage professionnel (animation d'ateliers)***

Utilisez STRATEVAL pour préparer un cahier des charges d'évaluation, concevoir une démarche évaluative, ou réfléchir sur des évaluations passées. Repérez les aspects restés implicites d'une évaluation et proposez des solutions pour les expliciter.

### ***Usage professionnel (mentorat)***

Évaluateurs/rices expérimenté·es, utilisez STRATEVAL pour expliquer et justifier des choix évaluatifs à un·e collègue.

Inversement, les jeunes évaluatrices pourront ainsi argumenter des propositions alternatives.

### ***Usage professionnel individuel***

Utilisez STRATEVAL pour vous aider à élaborer une stratégie évaluative pour une évaluation à venir. Redonnez vous ainsi du choix sur la façon dont l'évaluation peut être engagée.

### ***Usage de cartes isolées***

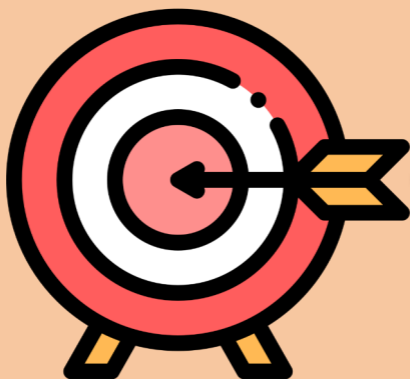
Les cartes stratégie et outils peuvent être employées isolément, selon le moment et les besoins: par ex., servez-vous des cartes outils pour vérifier quelles informations seront collectées le long d'une théorie du changement.





CARTE REGISTRE

EFFICACITÉ





## EFFICACITÉ

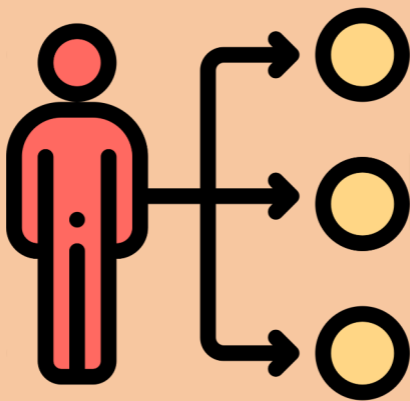
Il s'agit de vérifier en quoi l'intervention a produit (ou contribué à produire) les effets attendus sur les cibles de l'intervention.

Le registre de l'efficacité demande généralement à repréciser clairement les effets attendus, par exemple à travers une logique d'intervention.



CARTE REGISTRE

EFFICIENCE





## EFFICIENCE

Il s'agit d'estimer si les effets obtenus l'ont été à un coût raisonnable, par exemple en comparaison d'autres types d'intervention.

On distingue entre efficacité d'allocation (usage optimal des ressources) et efficacité de production (coût rapporté aux effets sur les cibles de l'intervention).



CARTE REGISTRE

# PERTINENCE





## PERTINENCE

Il s'agit d'analyser en quoi la stratégie de l'intervention évaluée est adaptée au problème public qu'elle cherche à résoudre ou atténuer.

L'enjeu clé de la pertinence est la définition de ces problèmes initiaux, qui est rarement explicite. Les problèmes évoluent également au fil du temps – il est alors utile de comprendre cette évolution pour vérifier si l'action est toujours pertinente ou non.



CARTE REGISTRE

# UTILITÉ





## UTILITÉ

Il s'agit de juger l'intervention, non seulement eu égard à ses effets attendus, mais également de l'ensemble de ses conséquences, désirables ou indésirables.

L'utilité est un registre stratégique, utile pour les interventions complexes car il permet de les réinterroger dans leur ensemble.





CARTE REGISTRE

# COHÉRENCE INTERNE





## COHÉRENCE INTERNE

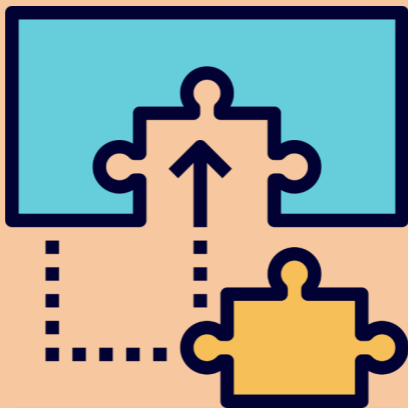
Il s'agit de vérifier si les différents objectifs stratégiques et opérationnels d'une action vont bien dans la même direction.

Un enjeu de cohérence interne est de vérifier cela en théorie, mais également dans sa mise en œuvre.



CARTE REGISTRE

# COHÉRENCE EXTERNE





## COHÉRENCE EXTERNE

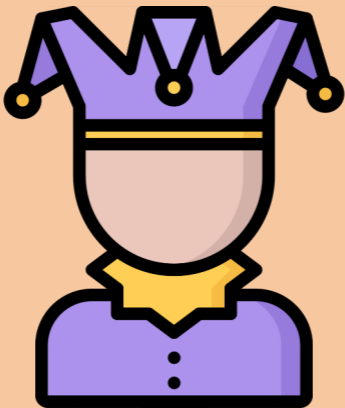
Il s'agit de s'assurer que les différents acteurs impliqués sur le champ de l'intervention évaluée poursuivent des objectifs similaires ou complémentaires.

Un enjeu de cohérence externe est de vérifier cela en théorie, mais également dans sa mise en œuvre.



CARTE REGISTRE

JOKER





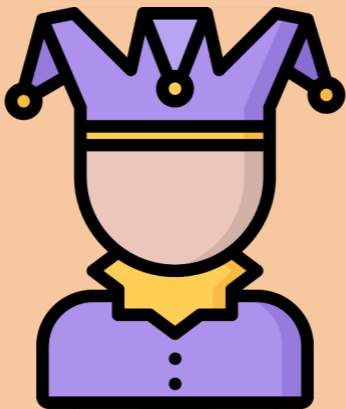
## JOKER

Équité, durabilité, valeur ajoutée...  
vous choisissez



CARTE REGISTRE

JOKER





## JOKER

Équité, durabilité, valeur ajoutée...  
vous choisissez





# CARTE STRATÉGIE

Visée

## L'AMBITION D'AMÉLIORATION PRATIQUE





## L'AMBITION D'AMÉLIORATION PRATIQUE

L'évaluation vise avant tout à améliorer l'intervention telle qu'elle existe. Elle se concentre notamment sur l'explicitation des enjeux, des objectifs, les aspects relatifs à la mise en œuvre, etc.

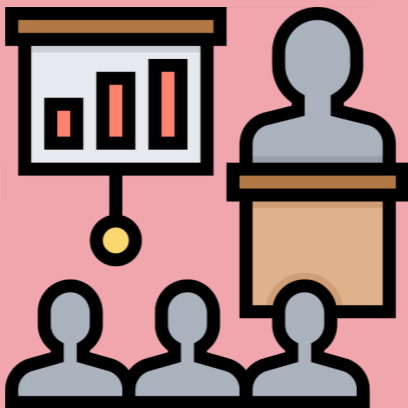
Contrairement à l'ambition de transformation, elle se pose peu la question de la raison d'être du dispositif (quels sont les enjeux de fond du sujet traité, y répond-on ?) ou de son utilité globale.



# CARTE STRATÉGIE

Visée

## L'AMBITION D'APPRENTISSAGE





## L'AMBITION D'APPRENTISSAGE

L'évaluation vise avant tout à apprendre de l'action évaluée. Il peut s'agir de leçons issues de l'analyse de l'intervention et qui pourront être déployées sur d'autres interventions ; mais aussi plus généralement de concepts, de manières de voir, d'effets inattendus mais désirables (et qui seront recherchés activement par la suite) ou indésirables (qui seront activement combattus).

Contrairement à l'ambition de redevabilité, elle ne cherche pas forcément à établir si les objectifs sont atteints.



# CARTE STRATÉGIE

Visée

## L'AMBITION DE TRANSFORMATION





## L'AMBITION DE TRANSFORMATION

L'évaluation vise à changer ou refonder la politique dans son ensemble, dans la vision d'ensemble des enjeux, des mécanismes d'effet, etc. Elle cherche à décentrer le regard, par une démarche proche de la reconception, et se sert pour cela de la participation ou bien d'un recours à l'expertise.

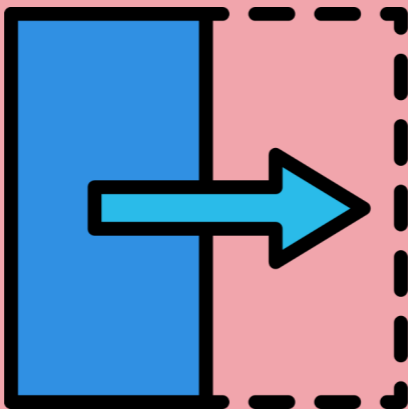
Contrairement à l'ambition d'amélioration pratique, elle porte peu sur les dimensions opérationnelles de mise en œuvre de l'intervention.



# CARTE STRATÉGIE

Visée

## L'AMBITION DE REDEVABILITÉ





## L'AMBITION DE REDEVABILITÉ

L'évaluation vise d'abord à dire si les objectifs sont atteints. Elle ne porte pas d'ambition de transformation et les améliorations pratiques restent dans les objectifs initialement fixés.

Cette ambition peut notamment être portée par des financeurs de projets ou d'action, qui ne sont pas directement partie prenante de leur mise en œuvre ou de leurs résultats.





# CARTE STRATÉGIE

Focus

## LE FOCUS SUR LES RÉUSSITES





## LE FOCUS SUR LES RÉUSSITES

Un focus sur les réussites est intéressant quand on cherche à identifier un nouveau modèle d'intervention, des ingrédients de succès ou à reproduire des conditions de succès. L'évaluation se concentre alors sur les bénéficiaires de l'intervention ou ses effets désirables.

Un focus sur les réussites peut aussi être utilisé pour creuser des problèmes de mise en œuvre ou dans les résultats. L'intervention étant qualifiée de succès, les acteurs sont en effet plus à même de discuter des problèmes qu'ils ont rencontrés.



# CARTE STRATÉGIE

Focus

## LE FOCUS SUR LES ÉCHECS





## LE FOCUS SUR LES ÉCHECS

Un focus sur les échecs est adapté quand l'intervention semble ne pas fonctionner ou dont le succès est dépendant du contexte.

L'évaluation se concentre sur les projets ou les publics qui ont été rejetés du dispositif, l'ont quitté en cours de route, ou pour lesquels les changements ne correspondent pas aux attentes. Elles recherchent des explications relatives au mérite intrinsèque ou aux conditions de mise en œuvre de l'intervention.



# CARTE STRATÉGIE

Focus

## LES CONSÉQUENCES NON ANTICIPÉES DE L'INTERVENTION





## LES CONSÉQUENCES NON ANTICIPÉES DE L'INTERVENTION

Les évaluations tendent à se concentrer sur les conséquences anticipées et désirables des interventions. Un focus sur les conséquences non anticipées de l'intervention permet d'aller au-delà des objectifs ou des effets attendus.

Cette approche peut être exploratoire (y a-t-il des conséquences inattendues ?) et/ou confirmatoire, sous la forme d'une analyse approfondie d'une ou plusieurs conséquences connues.



# CARTE STRATÉGIE

Focus

## LE FOCUS SUR LE NON-RECOURS





## LE FOCUS SUR LE NON-RECOURS

Les évaluations tendent à se concentrer sur celles et ceux qui bénéficient des interventions. Un focus sur le non-recours permet de déporter le regard.

L'évaluation se concentre spécifiquement sur les personnes qui ne recourent pas à l'intervention, et cherche à savoir quelle est la proportion de ce non-recours, qui il concerne, pourquoi, quelles en sont les conséquences, etc.





# CARTE STRATÉGIE

Focus

## LA MISE EN ŒUVRE DE L'INTERVENTION





## LA MISE EN ŒUVRE DE L'INTERVENTION

Une évaluation peut se concentrer sur la mise en œuvre d'une intervention, ce qui peut recouvrir un ou plusieurs des aspects suivants : la programmation effective d'actions, leur déroulement ; ou des éléments relatifs à la façon dont les parties prenantes se saisissent de l'intervention : information des acteurs, volonté de s'impliquer, capacité à le faire... Une telle évaluation peut être un préalable à une évaluation se concentrant sur les impacts, en considérant qu'une bonne mise en œuvre est une condition nécessaire à l'impact.



# CARTE STRATÉGIE

Focus

## L'IMPACT DE L'INTERVENTION





## L'IMPACT DE L'INTERVENTION

Une évaluation d'impact vise à établir un lien de cause-à-effet entre une intervention et un ou plusieurs changements attendus, en particulier des changements importants pour qualifier un programme de succès ou d'échec (un programme de retour à l'emploi permet-il de sortir du chômage ?).

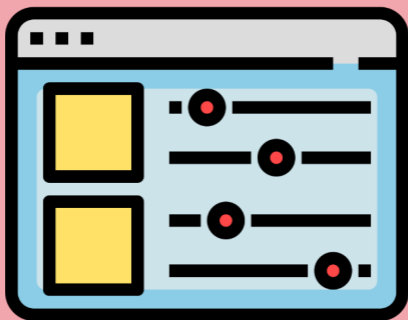
Une évaluation d'impact s'appuie sur un cadre méthodologique précis, et en particulier une conception de la causalité et des approches méthodologiques connues pour permettre de rendre compte des relations de cause à effet.



# CARTE STRATÉGIE

Positionnement

## L'ÉVALUATION EMBARQUÉE





## L'ÉVALUATION EMBARQUÉE

L'évaluation est au service de la mise en œuvre du projet.

L'évaluateur/rice est membre de l'équipe projet (ou associé intimement).

Il/Elle identifie des enjeux de pertinence, de cohérence ou d'efficacité, collecte des données pour les qualifier, en propose une analyse évaluative et des mesures de correction.

Impliqué dans toutes les décisions, il/elle n'est pas en position de "juger" le programme mais est partie à son amélioration.



# CARTE STRATÉGIE

Positionnement



# L'ÉVALUATION COLLABORATIVE





## L'ÉVALUATION COLLABORATIVE

L'intervention est reconnue comme un objet complexe saisi différemment par les parties prenantes. Pour comprendre l'intervention, il est nécessaire de reconstruire ces différents points de vue et de les intégrer dans l'évaluation.

L'évaluation collaborative se distingue de l'évaluation participative du fait que c'est le commanditaire qui pose les questions. Elle a aussi une visée plus pratique (changer les modalités...) et moins transformative (repenser la raison d'être...).





# CARTE STRATÉGIE

Positionnement



## L'ÉVALUATION PARTICIPATIVE





## L'ÉVALUATION PARTICIPATIVE

Démarche d'évaluation conçue comme un processus collectif de résolution de problème associant l'ensemble des parties concernées. Les questions évaluatives sont formulées avec les parties prenantes, tous les points de vue sont pris en compte. Cette évaluation peut remettre en cause la vision d'ensemble des enjeux et dans ce cas engager une transformation plus importante.

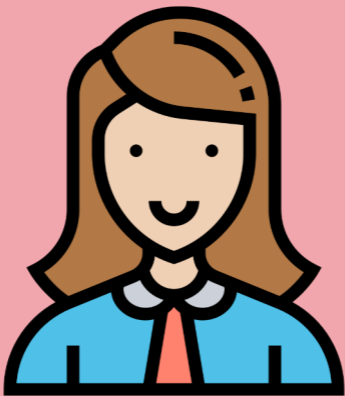


# CARTE STRATÉGIE

Positionnement



## L'ÉVALUATION MANAGÉRIALE





## L'ÉVALUATION MANAGÉRIALE

L'évaluation est conçue avant tout au service du décideur. Elle cherche à apporter des éléments objectifs permettant de rendre compte de l'atteinte des objectifs ou de la place d'une politique dans une stratégie donnée. Ses recommandations portent essentiellement sur des aspects pratiques : maintien ou non, modalités à modifier.



# CARTE STRATÉGIE

Positionnement



## L'ÉVALUATION INDÉPENDANTE





## L'ÉVALUATION INDÉPENDANTE

Dans l'évaluation indépendante, l'évaluateur/rice est libre de définir ses propres questions et de ses réponses, dans la mesure où il/elle peut faire la preuve de la robustesse de sa démarche et de la crédibilité de ses constats.

Cette crédibilité peut tenir à la personne de l'évaluateur/rice, son positionnement administratif, les méthodes qu'il ou elle emploie, etc.



# CARTE STRATÉGIE

Positionnement



## L'ÉVALUATION ÉMANCIPATRICE





## L'ÉVALUATION ÉMANCIPATRICE

L'évaluation émancipatrice vise à redonner du pouvoir d'agir aux plus défavorisés, vulnérables ou marginalisés, et/ou à ceux qui font les politiques sur le terrain, par un processus d'appropriation de l'évaluation par ces publics, qui s'en saisissent au service d'un processus de transformation.



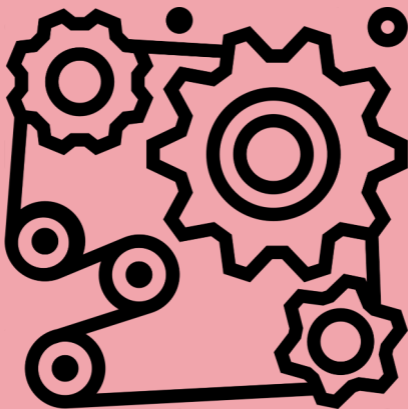


# CARTE STRATÉGIE

Référentiel



## L'APPROCHE BASÉE SUR LA THÉORIE





## L'APPROCHE BASÉE SUR LA THÉORIE

Dans une évaluation basée sur la théorie, on cherche généralement à établir des liens causaux séquentiels entre les réalisations et leurs effets attendus. Ces derniers peuvent différer des objectifs initialement fixés, s'appuyer sur la recherche ou les dires d'acteurs. Ces hypothèses sont testées une à une, de façon à expliquer l'atteinte ou non des effets attendus. De nouvelles hypothèses peuvent être établies pendant l'évaluation (chemins alternatifs, par exemple).

Cette carte s'oppose à une approche affranchie des objectifs ou centrée sur les objectifs.



# CARTE STRATÉGIE

Référentiel



## L'APPROCHE AFFRANCHIE DES OBJECTIFS





## L'APPROCHE AFFRANCHIE DES OBJECTIFS

Lorsqu'il n'y a pas d'objectifs, qu'ils sont trop mal formulés ou qu'ils recouvrent mal l'éventail des conséquences possibles, ou encore lorsqu'il s'agit de tester la contribution à un enjeu particulier (genre, emploi...), il est possible de s'en affranchir pour rechercher ouvertement des conséquences possibles, désirables ou indésirables, et les tester.

Cette carte s'oppose à une approche centrée sur les objectifs ou à une approche basée sur la théorie de programme.

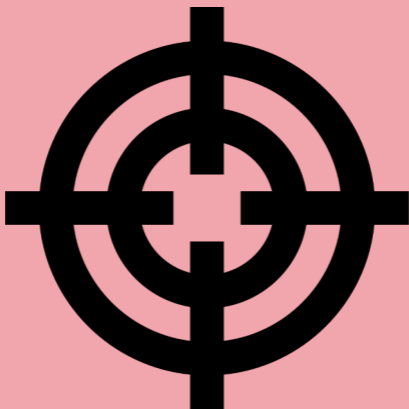


# CARTE STRATÉGIE

Référentiel



## L'APPROCHE CENTRÉE SUR LES OBJECTIFS





## L'APPROCHE CENTRÉE SUR LES OBJECTIFS

Ici, l'évaluation se concentre sur la confrontation entre les objectifs initialement fixés et les performances observées. Si les objectifs ne sont pas atteints, l'évaluation s'attache à savoir pourquoi, en réinterrogeant soit la façon dont les objectifs ont été fixés, soit l'intervention, dans une optique de redevabilité avant tout.

Cette carte s'oppose à une approche affranchie des objectifs ou basée sur la théorie de programme.



# CARTE STRATÉGIE

Analyse



# L'ATTRIBUTION





## L'ATTRIBUTION

Dans cette approche, l'intervention est vue comme un traitement médical: elle marche ou pas. Cela fonctionne pour des chaînes causales simples. On se concentre sur l'intervention uniquement, peu importe la manière dont elle a été mise en œuvre ("si une intervention a un effet à Dakar elle aura aussi un effet à Oslo").

Cette carte exclut donc la carte Contribution qui, quant à elle, considère les politiques publiques complexes, où plusieurs facteurs peuvent expliquer le changement

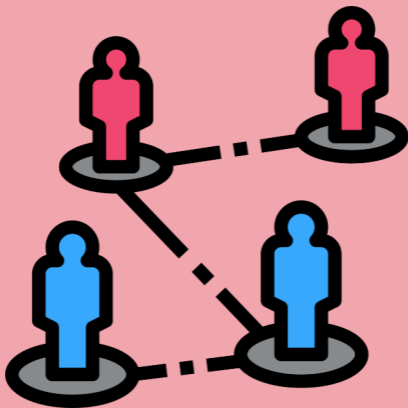




# CARTE STRATÉGIE

Analyse

## L'ANALYSE LONGITUDINALE (AVANT-APRÈS)





## L'ANALYSE LONGITUDINALE (AVANT-APRÈS)

Étude résultant du suivi d'une population dans le temps en fonction d'un événement de départ. Un indicateur est mesuré avant et après l'introduction d'une intervention et donne une mesure du changement. Si une rupture est observée dans la tendance et ne peut être attribuée à un autre facteur, elle sera attribuée à l'intervention.



# CARTE STRATÉGIE

Analyse



## LA CONFIGURATION DE FACTEURS





## LA CONFIGURATION DE FACTEURS

Cette approche vise à déterminer les conditions pouvant être associées à un changement attendu. Ces conditions peuvent être nécessaires ou suffisantes, ou assemblées sous la forme de configurations associées à un succès ou un échec, par exemple. Cette approche demande une capacité à mesurer les changements et une bonne connaissance des conditions associées (par revue de littérature, expertise, ou phase exploratoire).

Cette carte s'oppose à l'Attribution, mais peut être combinée avec la Contribution.

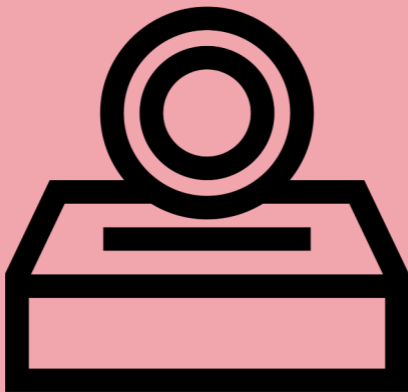


# CARTE STRATÉGIE

Analyse



# LA CONTRIBUTION





## LA CONTRIBUTION

Dans cette approche, l'intervention est reconnue comme un processus parmi d'autres pouvant expliquer les résultats. L'évaluation cherche à "renforcer le degré de confiance" dans une contribution.

L'analyse distinguera mesure des changements, recherche de preuve infirmant ou confirmant la contribution de l'intervention, et idem pour les autres principaux facteurs pouvant expliquer les changements.



# CARTE STRATÉGIE

Analyse



## L'APPROFONDISSEMENT D'UN CAS





## L'APPROFONDISSEMENT D'UN CAS

L'intervention se présente sous la forme d'un cas unique. Il s'agit alors d'approfondir le cas lui-même, son contexte, ses spécificités.

L'évaluation permet de comprendre en quoi l'intervention marche ou non dans un cas précis. Peut être utilisée pour décider de poursuivre ou non un dispositif, ou de commencer à l'essayer dans d'autres contextes.

Cette carte s'oppose généralement à la comparaison entre cas, ou bien s'envisage dans un second temps.





# CARTE STRATÉGIE

Analyse



## LA COMPARAISON ENTRE CAS





## LA COMPARAISON ENTRE CAS

L'intervention comprend de nombreux cas (projets, ou plus largement unités d'intervention) tous mis en place dans des contextes différents. Il s'agit alors de se servir de ces différences pour comprendre ce qui marche ou pas, dans quels cas, et pourquoi. Cela peut être ensuite utilisé dans une démarche de déploiement plus large.

Cette carte s'oppose généralement à l'approfondissement, ou bien s'envisage dans un premier temps avant l'approfondissement.



# CARTE STRATÉGIE

App. empirique

## L'APPROCHE QUANTITATIVE





## L'APPROCHE QUANTITATIVE

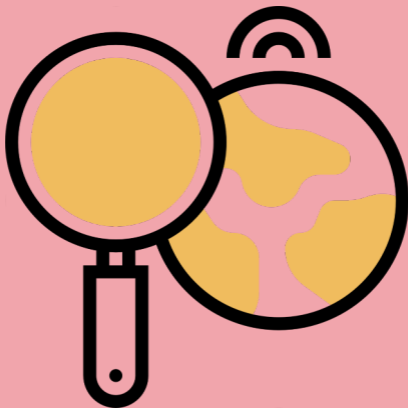
L'approche consiste à quantifier des changements ou des effets attendus de l'intervention. Il s'agit de donner une magnitude d'effet, ou une proportion attribuable, ou encore d'identifier les facteurs qui sont liés à un effet. Seulement si des données quantitatives sont disponibles ou peuvent être construites relativement aisément sur les effets de l'intervention.



# CARTE STRATÉGIE

App. empirique

## L'APPROCHE QUALITATIVE





## L'APPROCHE QUALITATIVE

L'approche consiste à contextualiser les situations observées et à explorer, plus ou moins profondément, des explications des phénomènes observés. Seulement si des enquêtes de terrain sont possibles.



# CARTE STRATÉGIE

App. empirique

## L'APPROCHE MIXTE





## L'APPROCHE MIXTE

Les outils de collecte, quantitatifs ou qualitatifs, sont articulés de façon à se répondre mutuellement, en réponse aux questions évaluatives, et selon les données effectivement disponibles et les possibilités d'enquête de terrain.





# CARTE STRATÉGIE

App. empirique

## L'APPROCHE CONFIRMATOIRE





## L'APPROCHE CONFIRMATOIRE

L'intervention est bien connue, elle a déjà été évaluée à plusieurs reprises. Les hypothèses sont explicitées puis systématiquement testées pour apprécier l'intervention.

Une approche initialement exploratoire peut permettre d'identifier les hypothèses qui seront ensuite testées dans une optique de généralisation.



# CARTE STRATÉGIE

App. empirique

## L'APPROCHE EXPLORATOIRE





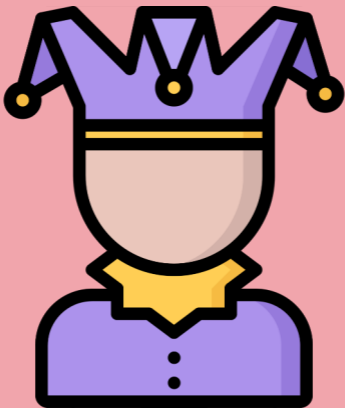
## L'APPROCHE EXPLORATOIRE

L'intervention et/ou ses effets sont mal connus, il y a ainsi un enjeu initial à s'appropriier le sujet et à le comprendre suffisamment pour pouvoir ensuite poser les bonnes questions. Les hypothèses formulées à ce stade sont très souples et annoncent un protocole plus solide ensuite. Une analyse d'évaluabilité (comment peut-on évaluer cette intervention ?) peut rentrer dans ce cadre.



# CARTE STRATÉGIE

## JOKER





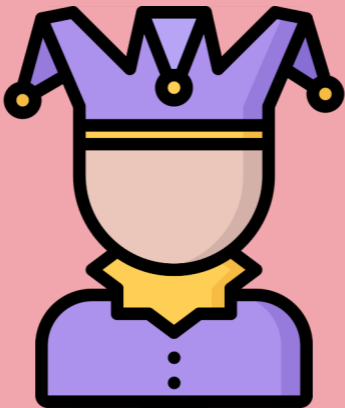
## JOKER

Visée, positionnement, focus, référentiel, approche analytique ou empirique... Que voulez-vous préciser ?



## CARTE STRATÉGIE

# JOKER





## JOKER

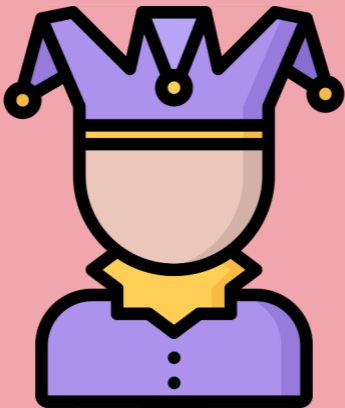
Visée, positionnement, focus, référentiel, approche analytique ou empirique... Que voulez-vous préciser ?





# CARTE STRATÉGIE

## JOKER





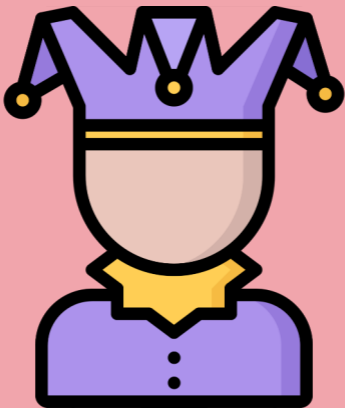
## JOKER

Visée, positionnement, focus, référentiel, approche analytique ou empirique... Que voulez-vous préciser ?



# CARTE STRATÉGIE

## JOKER





## JOKER

Visée, positionnement, focus, référentiel, approche analytique ou empirique... Que voulez-vous préciser ?



## CARTE OUTIL

Structurer

Juger

Collecter

Analyser

# LA CARTOGRAPHIE DES PARTIES PRENANTES





## LA CARTOGRAPHIE DES PARTIES PRENANTES

Cet outil permet de répertorier l'ensemble des parties prenantes d'une intervention: décideurs, opérateurs, bénéficiaires, gagnants et perdants, etc.

C'est un outil préalable utile, en particulier pour les interventions complexes. Il sert ensuite à construire l'arbre des problèmes, la logique d'intervention, à préciser la collecte à effectuer, à construire un comité de pilotage, etc.



## CARTE OUTIL

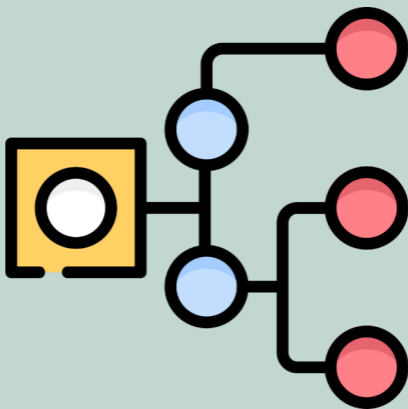
**Structurer**

Juger

Collecter

Analyser

# LE LOGIGRAMME





## LE LOGIGRAMME

Ce schéma présente la théorie de programme, c'est-à-dire les liens escomptés entre l'action évaluée et ses effets sur les cibles et les bénéficiaires attendus.

Un texte peut l'accompagner pour préciser les hypothèses sur les effets et les autres facteurs à prendre en compte. Il doit rester simple pour être discuté collectivement, par exemple pour préciser les questions évaluatives et structurer l'évaluation.





## CARTE OUTIL

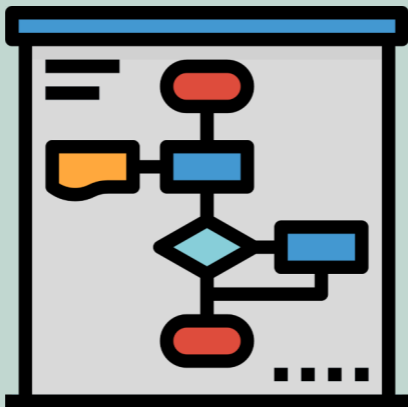
Structurer

Juger

Collecter

Analyser

# L'ARBRE DES PROBLÈMES





## L'ARBRE DES PROBLÈMES

L'arbre des problèmes est une méthode graphique de représentation des causes et des conséquences du problème qui justifie initialement l'intervention.

Il sert à mieux comprendre et expliciter les enjeux auxquels l'intervention vise à répondre, et est donc particulièrement utile pour répondre aux questions de pertinence. Construit collectivement, il est aussi un outil de discussion et négociation entre parties prenantes.



## CARTE OUTIL

Structurer

Juger

Collecter

Analyser

# LA CARTOGRAPHIE INITIALE DES IMPACTS





## LA CARTOGRAPHIE INITIALE DES IMPACTS

La cartographie d'impacts vise à identifier toutes les conséquences possibles, désirables ou indésirables d'une intervention, à partir de différentes sources (revue de littérature, panel d'experts, parties prenantes, etc.). Elle est surtout utile pour une évaluation affranchie des objectifs.

Elle peut se faire à travers différents outils tels que la cartographie conceptuelle ou la récolte des incidences.



## CARTE OUTIL

Structurer

Juger

Collecter

Analyser

# L'ANALYSE AFOM





## L'ANALYSE AFOM

Outil de diagnostic stratégique, il sert à préciser les objectifs d'un projet/ d'une organisation, en identifiant les facteurs internes et externes favorables et défavorables à la réalisation de ces objectifs. Il est souvent présenté sous forme de matrice avec identification des Atouts et Faiblesses internes à l'organisation, et des Opportunités et Menaces externes.

Utilisé en fin d'évaluation, il permet de synthétiser les connaissances acquises pour préparer des recommandations ou des scénarios.



## CARTE OUTIL

Structurer

Juger

Collecter

Analyser

# L'ANALYSE CARTOGRAPHIQUE





## L'ANALYSE CARTOGRAPHIQUE

S'appuyant sur des données géoréférencées, la cartographie permet d'élaborer une analyse spatiale des phénomènes observés.

Idéalement elle s'appuie sur un système d'information géographique (SIG), qui permet de croiser des données d'origine différente. Elle est surtout utile pour les interventions ayant une forte dimension territoriale (accessibilité des services, inégalités entre territoires, discontinuités spatiales, etc.)





## CARTE OUTIL

Structurer

Juger

Collecter

Analyser

# L'ANALYSE DOCUMENTAIRE





## L'ANALYSE DOCUMENTAIRE

Outil principal d'exploitation de données secondaires, l'analyse documentaire vise à faire l'état des lieux de la connaissance existante au regard d'un questionnement systématique. Elle se concentre sur les sources internes à l'organisation (rapports, notes, documents de gestion, etc.), contrairement à la revue de littérature.

Très utile en début d'évaluation pour comprendre le contexte d'un programme, son environnement et sa conception, elle aide notamment à construire la logique d'intervention.



## CARTE OUTIL

Structurer

Juger

Collecter

Analyser

# LA REVUE DE LITTÉRATURE





## LA REVUE DE LITTÉRATURE

Analyse systématique de données secondaires, elle se concentre sur les sources externes (articles de presse, documents scientifiques, débats, etc.), contrairement à l'analyse documentaire.

La revue de littérature permet en particulier de comprendre les sous-jacents d'une intervention, de préciser les effets plausibles, de mieux comprendre les autres facteurs pouvant expliquer une situation... et ainsi mieux cibler et affiner l'analyse évaluative.



## CARTE OUTIL

Structurer

Juger

Collecter

Analyser

# LA SYNTHÈSE D'ÉVALUATIONS





## LA SYNTHÈSE D'ÉVALUATIONS

Elle consiste à croiser et tirer des enseignements d'évaluations précédentes.

Stricto sensu on parle de synthèse d'évaluations pour une démarche qualitative, et de méta-analyse pour une démarche quantitative.

Cet outil est particulièrement utile pour tirer des leçons d'un grand nombre d'évaluations, ou dans un cadre de réorientation stratégique.



## CARTE OUTIL

Structurer

Juger

Collecter

Analyser

# L'ENTRETIEN INDIVIDUEL





## L'ENTRETIEN INDIVIDUEL

Cet outil permet de recueillir individuellement des informations, quantitatives ou qualitatives, faits ou opinions, témoignages directs ou indirects... portant sur tous les aspects de l'intervention (contexte, mise en œuvre, effets, etc.). Il peut être utilisé à tous les stades de l'évaluation.

Le degré de direction et de formalisation dépend des étapes de l'évaluation ainsi que des connaissances pré-existantes.





## CARTE OUTIL

Structurer

Juger

Collecter

Analyser

# L'ENTRETIEN INDIVIDUEL





## L'ENTRETIEN INDIVIDUEL

Cet outil permet de recueillir individuellement des informations, quantitatives ou qualitatives, faits ou opinions, témoignages directs ou indirects... portant sur tous les aspects de l'intervention (contexte, mise en œuvre, effets, etc.). Il peut être utilisé à tous les stades de l'évaluation.

Le degré de direction et de formalisation dépend des étapes de l'évaluation ainsi que des connaissances pré-existantes.



## CARTE OUTIL

Structurer

Juger

Collecter

Analyser

# L'ATELIER COLLECTIF





## L'ATELIER COLLECTIF

Outil de discussion et de délibération, l'atelier réunit plusieurs participants pour répondre à une ou plusieurs questions de recherche. Le recours à des techniques d'animation de groupe peut notamment servir, en phase de structuration à comprendre le contexte, identifier les points de vue et les enjeux, et préciser les questions évaluatives.

Ce n'est ni un entretien collectif (qui sert uniquement à collecter des informations) ni une réunion.



## CARTE OUTIL

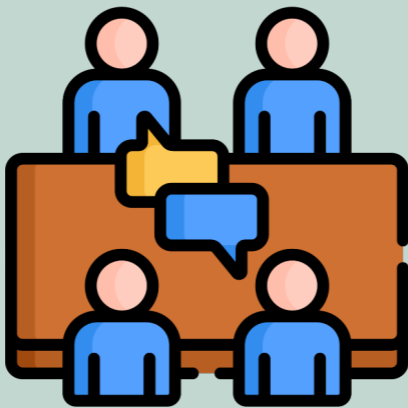
Structurer

Juger

Collecter

Analyser

# L'ENTRETIEN COLLECTIF





## L'ENTRETIEN COLLECTIF

Cet outil permet de recueillir des informations quantitatives ou qualitatives (faits, opinions, témoignages directs ou indirects...) portant sur tous les aspects de l'intervention, auprès d'un groupe homogène. Il peut être utilisé à tous les stades de l'évaluation.

Le degré de direction et de formalisation dépend des connaissances pré-existantes. Il complète sans remplacer l'entretien individuel. Il sert essentiellement à collecter des informations, contrairement à l'atelier collectif.



## CARTE OUTIL

Structurer

Juger

**Collecter**

Analyser

# LES ÉTUDES DE CAS





## LES ÉTUDES DE CAS

Il s'agit de réaliser généralement plusieurs études approfondies cas spécifiques d'analyse (un projet, un lieu, un destinataire), pour comprendre en profondeur les phénomènes étudiés, y compris par la comparaison entre situations différentes

Utile notamment lorsque la situation est mal connue (ou innovante), complexe ou que les situations sont très diverses (territoires très différents, etc.).





## CARTE OUTIL

Structurer

Juger

**Collecter**

Analyser

# L'ENQUÊTE PAR QUESTIONNAIRE





## L'ENQUÊTE PAR QUESTIONNAIRE

Cet outil permet de recueillir individuellement des informations, quantitatives ou qualitatives, faits ou opinions, témoignages directs ou indirects... portant sur tous les aspects de l'intervention (contexte, mise en œuvre, effets, etc.).

Le questionnement systématique est adressé à un échantillon de la population visée. Les réponses peuvent faire l'objet de traitements statistiques si des conditions de généralisation sont validées.



## CARTE OUTIL

Structurer

Juger

**Collector**

Analyser

# L'OBSERVATION NON PARTICIPANTE





## L'OBSERVATION NON PARTICIPANTE

Dans cette démarche, il s'agit d'observer une action évaluée sans y participer.

L'évaluateur/rice choisit un poste d'observation et analyse une ou des situations, généralement à partir d'une grille plus ou moins formalisée. Dans certains cas, il ou elle peut être caché·e (derrière une vitre sans tain par exemple).



## CARTE OUTIL

Structurer

Juger

**Collector**

Analyser

# L'OBSERVATION PARTICIPANTE





## L'OBSERVATION PARTICIPANTE

Dans cette démarche, il s'agit de participer à l'action (l'intervention à évaluer) avec les autres acteurs en charge de la mise en œuvre ou les cibles de l'intervention, idéalement sur une période assez longue.

En prenant part à l'action, l'évaluateur ou l'évaluatrice cherche à se défaire de ses prénotions ou de celles des acteurs dominants, et à comprendre les phénomènes sans intermédiaire. Cette démarche demande des compétences assez spécifiques, et une réflexivité élevée.



## CARTE OUTIL

Structurer

Juger

Collecter

Analyser

# LE PANEL D'EXPERTS





## LE PANEL D'EXPERTS

Réunion de spécialistes indépendants dans les domaines correspondant à l'intervention évaluée. Le panel d'experts peut servir à tirer rapidement parti de la littérature. À assurer la qualité de la collecte. Ou à produire un jugement sur la valeur du programme et ses effets.

À utiliser pour dégager un consensus sur des questions complexes et mal structurées pour lesquelles les autres outils ne fournissent pas de réponses crédibles.





## CARTE OUTIL

Structurer

Juger

Collecter

Analyser

# L'ANALYSE COÛT-EFFICACITÉ





## L'ANALYSE COÛT-EFFICACITÉ

Cette méthode se focalise sur l'effet principal d'un programme (qui doit pouvoir être quantifié) par rapport à son coût.

Le coût par unité d'effet (par ex. le coût par emploi créé) permet de comparer avec d'autres interventions évaluées de façon similaire, et ainsi d'estimer l'efficacité d'un programme.



## CARTE OUTIL

Structurer

Juger

Collecter

Analyser

# L'ANALYSE COÛT- AVANTAGE





## L'ANALYSE COÛT-AVANTAGE

Technique de valorisation monétaire de tous les effets positifs et négatifs d'un projet sur les différentes composantes de la société, l'ACA sert à déterminer si la réalisation d'un projet est souhaitable du point de vue de l'ensemble de la société.

Surtout utilisée ex-ante, l'ACA peut être employée ex post pour rendre compte de la rentabilité socio-économique d'une intervention.



## CARTE OUTIL

Structurer

Juger

**Collecter**

Analyser

# LE PARANGONNAGE





## LE PARANGONNAGE

Aussi appelé benchmarking, c'est une démarche de comparaison avec des structures réputées pour leur excellence dans le domaine donné.

Il peut servir à comparer la performance de services au regard d'indicateurs clés.

En évaluation, il sert surtout à comprendre comment ces dernières ont fait face à des problèmes rencontrés par l'intervention évaluée, et ainsi proposer des recommandations adaptées au contexte.



## CARTE OUTIL

Structurer

Juger

Collecter

Analyser

# LES SCÉNARIOS





## LES SCÉNARIOS

Les scénarios sont une modalité possible pour construire des recommandations. Ils identifient des possibilités d'évolution stratégique au regard d'un petit nombre de variables clés.

Ils sont particulièrement utiles pour susciter une discussion stratégique et proposer des évolutions s'inscrivant dans des futurs possibles ou désirables.





## CARTE OUTIL

Structurer

Juger

Collecter

Analyser

# LES STATISTIQUES DESCRIPTIVES





## LES STATISTIQUES DESCRIPTIVES

Cette suite d'outils vise à décrire un ensemble relativement important de données. Les statistiques descriptives permettent de structurer et de représenter l'information contenue dans des données de façon synthétique et parlante pour mieux les analyser. En d'autres termes, ce sont de simples calculs mathématiques qui permettent de dégager des données une réelle tendance (moyenne, fréquence etc.). Les statistiques descriptives peuvent représenter les données sous forme de graphiques, de tableaux ou d'indicateurs numériques.



## CARTE OUTIL

Structurer

Juger

Collecter

Analyser

# LA TYPOLOGIE





## LA TYPOLOGIE

Cette démarche consiste à définir différents groupes ou types pour faciliter l'analyse, la classification et l'étude de réalités complexes, à partir d'un certain nombre de caractéristiques observées.

La typologie peut être faite en amont pour structurer la collecte ; ou bien, en aval, est une façon de donner du sens à la collecte.



## CARTE OUTIL

Structurer

Juger

Collecter

Analyser

# LES COÛTS SOCIAUX ÉVITÉS





## LES COÛTS SOCIAUX ÉVITÉS

Ce type d'analyse vise à établir les coûts, à long terme, de l'absence d'intervention en réponse à un problème social identifié. Ces coûts peuvent ensuite être rapportés à ceux d'une intervention immédiate. Ces coûts sont budgétaires, mais intègrent aussi la monétisation de désavantages pour la société (le coût du chômage est établi par mesure de la valeur de l'activité, par exemple).

Cette approche est essentiellement employée dans une logique de plaidoyer envers un financeur potentiel, ou de redevabilité.



## CARTE OUTIL

Structurer

Juger

Collecter

Analyser

# LES STATISTIQUES ANALYTIQUES





## LES STATISTIQUES ANALYTIQUES

Les statistiques analytiques vont au-delà de la simple description (statistiques descriptives). Elles permettent par exemple de faire apparaître des corrélations entre des variables, ou d'établir des typologies sur la base de caractéristiques communes.

Ici, les statistiques deviennent un outil d'analyse de la causalité. Parmi les différentes méthodes possibles nous pouvons citer les régressions linéaires ou logistiques, l'analyse factorielle, la clusterisation, l'analyse de réseau...





## CARTE OUTIL

Structurer

Juger

Collecter

Analyser

# LE FAISCEAU D'INDICES





## LE FAISCEAU D'INDICES

C'est un outil de triangulation des sources employées dans une évaluation. Les éléments de preuve ("indices") collectés y sont organisés en réponse aux questions d'évaluation et critères (ou sous-questions) fixés dans le référentiel. Ces indices sont comparés pour infirmer l'hypothèse, la confirmer, ou en établir une nouvelle qui correspond aux données collectées.

Cet outil est particulièrement adaptée dans les approches déductives / confirmatoires, lorsque le référentiel identifié au départ reste pertinent tout du long de l'évaluation.



## CARTE OUTIL

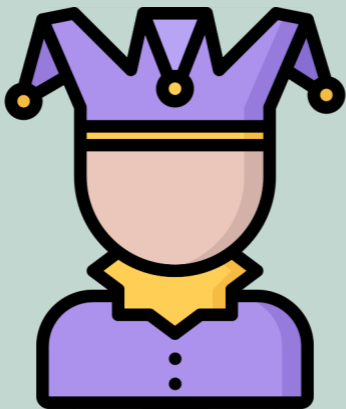
Structurer

Juger

Collector

Analyser

# JOKER





## JOKER

... et tant d'autres outils : lesquels voulez-vous utiliser ?



## CARTE OUTIL

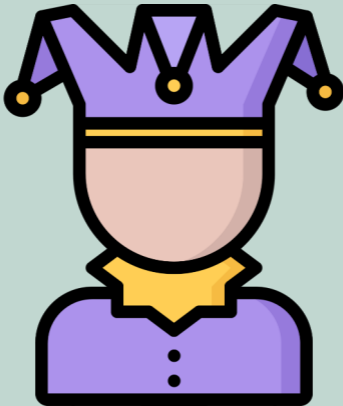
Structurer

Juger

Collector

Analyser

# JOKER





## JOKER

... et tant d'autres outils : lesquels voulez-vous utiliser ?



## CARTE OUTIL

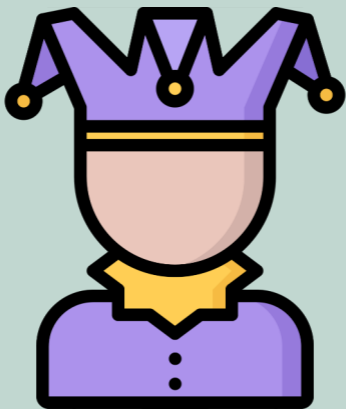
Structurer

Juger

Collector

Analyser

# JOKER





## JOKER

... et tant d'autres outils : lesquels voulez-vous utiliser ?





## CARTE OUTIL

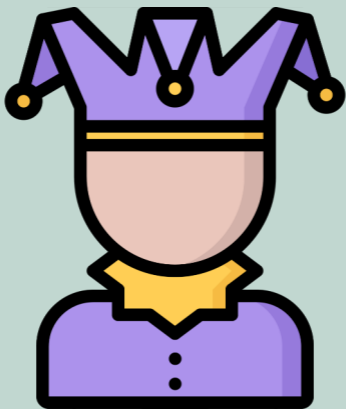
Structurer

Juger

Collector

Analyser

# JOKER





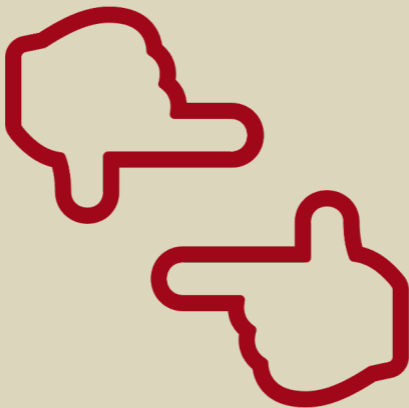
## JOKER

... et tant d'autres outils : lesquels voulez-vous utiliser ?



CARTE RENDU

# LA NOTE DE CADRAGE





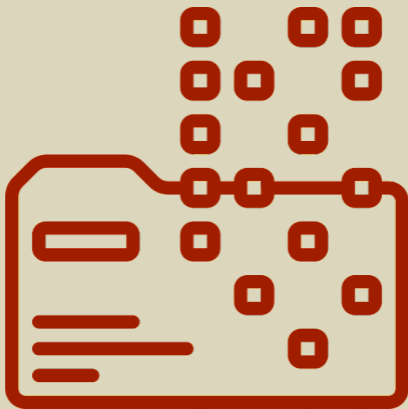
## LA NOTE DE CADRAGE

Rapport qui clôt la phase initiale de l'évaluation et permet de s'accorder sur le champ de l'évaluation ; les questions posées ; et la façon dont l'évaluation tentera d'y répondre.



## CARTE RENDU

# LE RAPPORT INTERMÉDIAIRE





## LE RAPPORT INTERMÉDIAIRE

Rapport qui compile les données collectées par chaque outil (par exemple synthèse d'entretiens et synthèse d'études de cas etc.). Il s'agit d'une analyse brute et très détaillée. Il ne constitue pas une analyse croisée de données issues des différents outils. Il intervient en fin de phase de collecte et servira notamment de support à la rédaction du rapport final. Ce rapport est transmis au commanditaire et peut aussi servir de base d'échanges sur les premiers résultats d'enquête.



CARTE RENDU

# LE RAPPORT FINAL





## LE RAPPORT FINAL

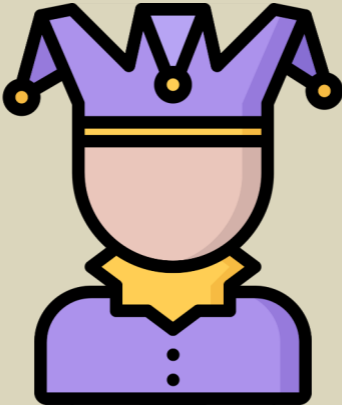
Document dans lequel les résultats finaux et les analyses sont transmis au commanditaire. Le rapport final répond explicitement aux questions évaluatives et démontre les liens entre la collecte des données et la formulation de conclusions et recommandations. Il doit donc intégrer tous les éléments permettant l'appréhension claire des résultats de l'évaluation et la compréhension du raisonnement. Il doit par ailleurs expliciter la méthode retenue et ses limites.





CARTE RENDU

JOKER





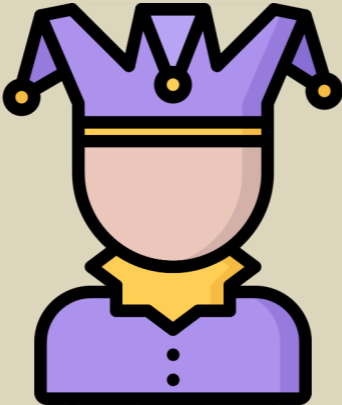
## JOKER

Rapport filmé, Note stratégique,  
jeu sérieux ou autre... quel autre  
rendu voulez-vous utiliser ?



CARTE RENDU

JOKER





## JOKER

Rapport filmé, Note stratégique,  
jeu sérieux ou autre... quel autre  
rendu voulez-vous utiliser ?