

6. Annexes

Qu'est-ce que l'évaluation d'un projet ?

« Une mesure, aussi systématique et objective que possible, des résultats d'un projet [...] en vue de déterminer sa pertinence, et sa cohérence, l'efficacité de sa mise en œuvre, son efficacité et son impact ainsi que la pérennité des effets obtenus » (Banque Mondiale)

C'est une démarche organisée en plusieurs étapes impliquant un ensemble d'acteurs.

L'évaluation d'un projet présente des intérêts multiples :

- Vérifier la pertinence et la cohérence des objectifs de départ ;
- Mesurer l'efficacité des actions menées dans le cadre du projet, c'est à dire le degré d'atteinte des objectifs ;
- Apprécier la mise en œuvre des moyens ainsi que leur adéquation au contexte et aux objectifs ;
- Produire de la connaissance sur le projet et ses enjeux ;
- Tirer des enseignements : décider de la poursuite d'une action, ou des changements à y apporter ;
- Rendre compte des actions menées, en vue de communiquer sur le projet et de le valoriser, et/ou d'obtenir des financements ;
- Aider globalement à la prise de décision.

Évaluation et action

L'évaluation est un travail qui doit faire partie intégrante de tout projet d'expérimentation. C'est une façon de refermer la boucle du projet en revenant aux intentions de départ et aux objectifs visés. C'est aussi une manière de rendre compte des résultats obtenus et de juger de la réussite ou de l'échec de l'expérimentation afin d'en tirer des leçons.

Plus globalement, dans le cadre de l'article 51, l'évaluation des expérimentations a également vocation à permettre de juger de la reproductibilité et de la généralisation possible de l'action.

Évaluation et suivi

Le suivi est un processus continu, qui se concentre sur l'observation et l'analyse des activités en cours. Pour ce faire, il met en place des obligations de reporting, s'appuyant notamment sur le renseignement d'indicateurs. Les évaluations, quant à elles, sont effectuées à des moments précis, pour porter un jugement sur la manière dont les activités ont été conçues et/ou réalisées et sur les effets qu'elles sont susceptibles de produire et/ou ont produit (au regard de critères évaluatifs définis en amont).

Distincts, le suivi et l'évaluation sont cependant deux processus étroitement liés :

- Le suivi fournit, via le travail de reporting, des données quantitatives et qualitatives qui seront exploitées lors de l'évaluation
- Les conclusions d'une évaluation peuvent quant à elles conduire à renforcer le dispositif de suivi du projet sur certaines dimensions identifiées comme particulièrement stratégiques ou en difficulté.

Quelques confusions à éviter

Des confusions sont fréquentes entre l'évaluation, d'une part, et l'inspection, le contrôle de gestion et l'audit d'autre part. En effet, les finalités sont proches : l'amélioration du fonctionnement d'une l'organisation. Pourtant, leurs modalités sont bien différentes :

- **L'audit** s'assure que la mise en œuvre du projet s'effectue dans le respect des règles et procédures. Il est réalisé par des auditeurs spécialisés et accrédités, internes ou externes. Un audit diffère d'une évaluation en ce sens qu'il met l'accent sur le contrôle et la conformité aux exigences, plutôt que sur un jugement de valeur.
- **Le contrôle de gestion** est un processus continu, effectué en interne, permettant d'assurer un suivi régulier de l'activité.
- **L'inspection** procède à un contrôle de conformité par rapport à différentes normes (financières, administratives, sanitaires...). Elle a un caractère obligatoire et contraignant.

L'évaluation n'est donc pas un simple « contrôle ». Si les financeurs du projet demandent d'évaluer les actions, c'est qu'ils ont besoin de savoir comment les actions qu'ils financent se déroulent et quels effets elles produisent. Il est également important pour eux de savoir que les porteurs de projet analysent leurs actions et sont capables de les faire évoluer pour les améliorer.

Les différentes formes d'évaluation

L'évaluation peut être réalisée en interne ou en externe, avec des enjeux distincts selon les modalités.

- **L'évaluation interne ou autoévaluation** est réalisée par les responsables de la mise en œuvre du projet.
 - Avantages : elle s'appuie sur ceux qui connaissent le mieux le projet et qui perçoivent le mieux les problèmes rencontrés ; elle contribue à renforcer les capacités et l'implication des personnes impliquées dans le projet ; son coût financier est limité.
 - Limites : les acteurs internes risquent de manquer de recul et l'évaluation peut manquer d'objectivité ; sa qualité dépend des compétences méthodologiques des responsables de la mise en œuvre du projet.

- **L'évaluation externe ou indépendante**, est effectuée par des évaluateurs qui ne font pas partie de l'équipe de mise en œuvre du projet. Ainsi, ils apportent un savoir-faire technique qui peut faire défaut aux personnes impliquées dans la mise en œuvre du projet.
 - Avantages : elle apporte à la fois une distance par rapport à l'action, gage d'objectivité et de neutralité, et une rigueur méthodologique.
 - Limites : c'est une méthode plus coûteuse. En outre, si l'évaluateur externe intervient seulement au moment de l'analyse des données, il y a deux risques : d'une part qu'il ne soit pas suffisamment imprégné de la démarche de l'action, et d'autre part qu'il ne puisse pas tirer grand-chose des données si les outils d'enquête ne sont pas adaptés aux analyses à faire et aux objectifs de l'évaluation. C'est pourquoi l'évaluation dans le cadre de l'article 51 est externe mais implique le porteur de projet, prévoit des temps d'échange et d'observation sur site, et s'appuie à la fois sur des éléments qualitatifs et des éléments quantitatifs.

Quand est évaluée une expérimentation ?

Il existe différents types d'évaluations, selon le moment auquel l'évaluation intervient dans le projet. Cela dit, ces types d'évaluation ne s'excluent pas mutuellement et sont souvent utilisés conjointement.

- **L'évaluation *ex ante*** est menée avant la mise en œuvre d'une action. Elle va par exemple porter sur l'analyse du contexte à l'origine du projet, sur la pertinence des objectifs fixés au regard des besoins identifiés et sur l'analyse de l'impact attendu.
- **L'évaluation intermédiaire** est une évaluation qui permet de réorienter l'action déployée par la mise en œuvre de mesures correctives.
- **L'évaluation finale** est une évaluation menée au terme de la mise en œuvre du projet, pour évaluer dans quelle mesure les objectifs prévus du projet ont été atteints. Elle examine les résultats et permet d'en observer les conséquences à court terme. De même, l'évaluation **ex post** est effectuée quelques temps après la mise en œuvre pour évaluer l'impact et la durabilité à moyen ou long terme du projet.

Approches méthodologiques de l'évaluation

Il est à noter que les approches évaluatives peuvent être de nature qualitative et/ou quantitative :

- **L'évaluation quantitative** consiste, la plupart du temps, en une évaluation d'impact, cherchant à mesurer l'efficacité et l'efficience d'un projet.
- **L'évaluation qualitative** n'a pas pour objectif d'être représentative mais plutôt d'éclairer quant à l'opérationnalité du dispositif expérimental, de comprendre les mécanismes à l'œuvre (changement de comportements par exemple), ou encore d'analyser les points forts et les faiblesses d'un projet

Au sein des méthodes d'évaluation quantitatives, les approches les plus fiables et sophistiquées sont les méthodes d'expérimentation contrôlée et randomisée qui reposent sur l'observation d'un groupe test et d'un groupe témoin ne bénéficiant pas du dispositif. Ces groupes sont construits en y affectant les personnes par tirage au sort. Lorsqu'une expérience randomisée ne peut être envisagée, d'autres méthodes quantitatives peuvent être mobilisées, qui consistent à tenter de reproduire artificiellement les conditions d'une expérience randomisée à l'aide de techniques statistiques adaptées aux caractéristiques de l'expérimentation.

Au sein des méthodes d'évaluation qualitatives, trois grandes formes se distinguent : l'interrogation d'acteurs, l'observation directe de l'évaluateur et la monographie.

- **L'interrogation des acteurs** : cette méthode utilise toutes les techniques d'entretien approfondi, le plus souvent des entretiens semi-directifs ou ouverts, individuels ou collectifs.
 - Les entretiens collectifs permettent d'obtenir de nombreuses informations en un temps réduit.
 - Les focus groupes permettent de faire émerger progressivement, par interrogations successives, des points de consensus.
- **L'observation directe** : cette méthode consiste à s'immerger dans l'organisation selon des modalités et à des moments convenus avec les acteurs, en position d'observateur sans intervention directe.
- **La monographie ou l'étude de cas** : elle permet d'analyser dans la durée et de façon globale les effets d'une action, et est particulièrement appropriée pour étudier des politiques publiques avec un fort impact de l'environnement. Une monographie peut se baser sur des observations directes, interrogations d'acteurs et documentation approfondie.