

5.2.3. CONCEVOIR UN PROCESSUS DE PLANIFICATION D'UN PROJET D'ÉVALUATION.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Concha Maza
La Cultora

Code n. M5 Unité2
SU2.3

Résumé

Vue d'ensemble

Buts et objectifs
Ce que vous allez apprendre - LO
Mots clés et termes
Contexte

Section 3

Outils pratiques pour :
étapes stratégiques ;
gérer, définir et encadrer

Section 1

La mesure comme apprentissage
Cartographier le voyage
:
stratégie, données et personnel

Section 4

Questions ouvertes et conseils
Questions ouvertes et réflexion
Conseils
Principaux points à retenir

Section 2

Clarifier ce à quoi ressemble le succès
L'évaluateur en tant que facilitateur

Section de clôture

Pour poursuivre votre apprentissage
Liste des références
Noms et crédits des auteurs

But et objectifs

- La première approche doit répondre à la question de savoir à quoi ressemblerait le succès de notre institution ou de notre projet, quel est le **changement que nous voulons obtenir, afin que nous puissions imaginer ce que nous devons mesurer.**
- En examinant les outils qui nous aideront à mesurer, nous devons répondre aux questions suivantes : comment les décisions seront-elles prises ? Que va-t-on évaluer ?



Ce que vous allez apprendre (résultats de l'apprentissage)

À la fin de cette présentation, vous serez en mesure de :

- Résultat pédagogique 1 : Reconnaître les barrières à l'entrée dans différents domaines et en particulier dans la gestion du patrimoine culturel.
- Résultat pédagogique 2 : Construire une carte mentale du processus théorique pour construire une culture de mesure durable avec une vision à long terme.
- Résultat pédagogique 3 : Décrire le parcours de formation professionnelle pour atteindre l'état des connaissances et des compétences pour développer un projet de mesure.

Mots clés et termes

Processus de mesure

La mesure comme apprentissage

Impact prévu

Facilitateur

Matrice de prise de décision

Questions clés de l'évaluation



Contexte

Une fois que nous avons compris le contexte et les ressources sur lesquelles nous comptons, nous devons faire face à la mesure.

Concevoir le processus nécessaire à l'élaboration d'un projet d'évaluation, définir les parties prenantes, planifier l'objectif et la portée, et définir les étapes nécessaires pour acquérir les connaissances et les compétences permettant de planifier et de mettre en œuvre un programme de mesure.

C'est sur cette base que nous élaborons notre



SECTION 1

La mesure comme
apprentissage



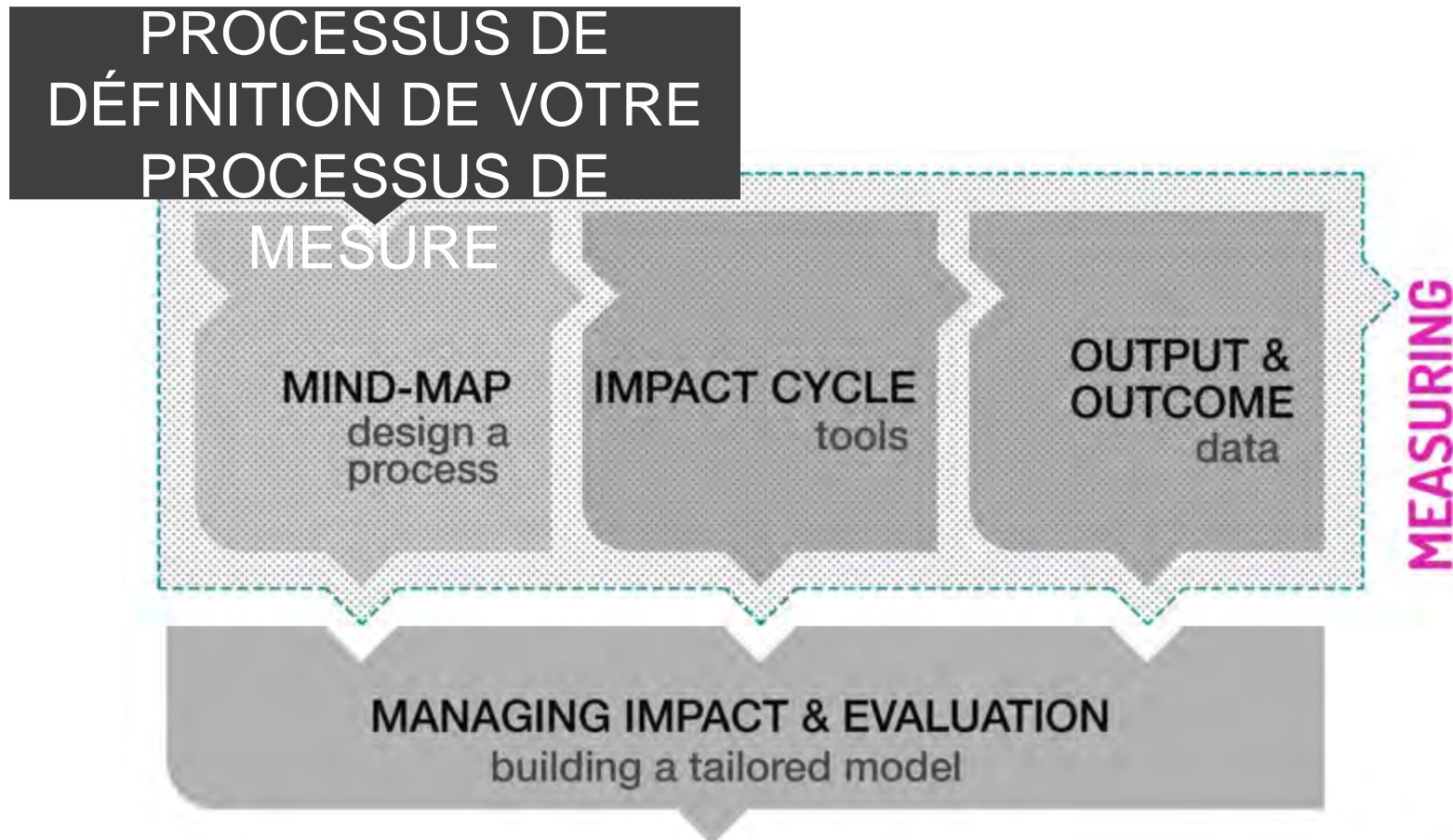
Ressource : Le Groupe
Bridgespan. La mesure
comme apprentissage.

<https://www.bridgespan.org/insights/library/performance-measurement/measurement-as-learning>



Cartographier le parcours

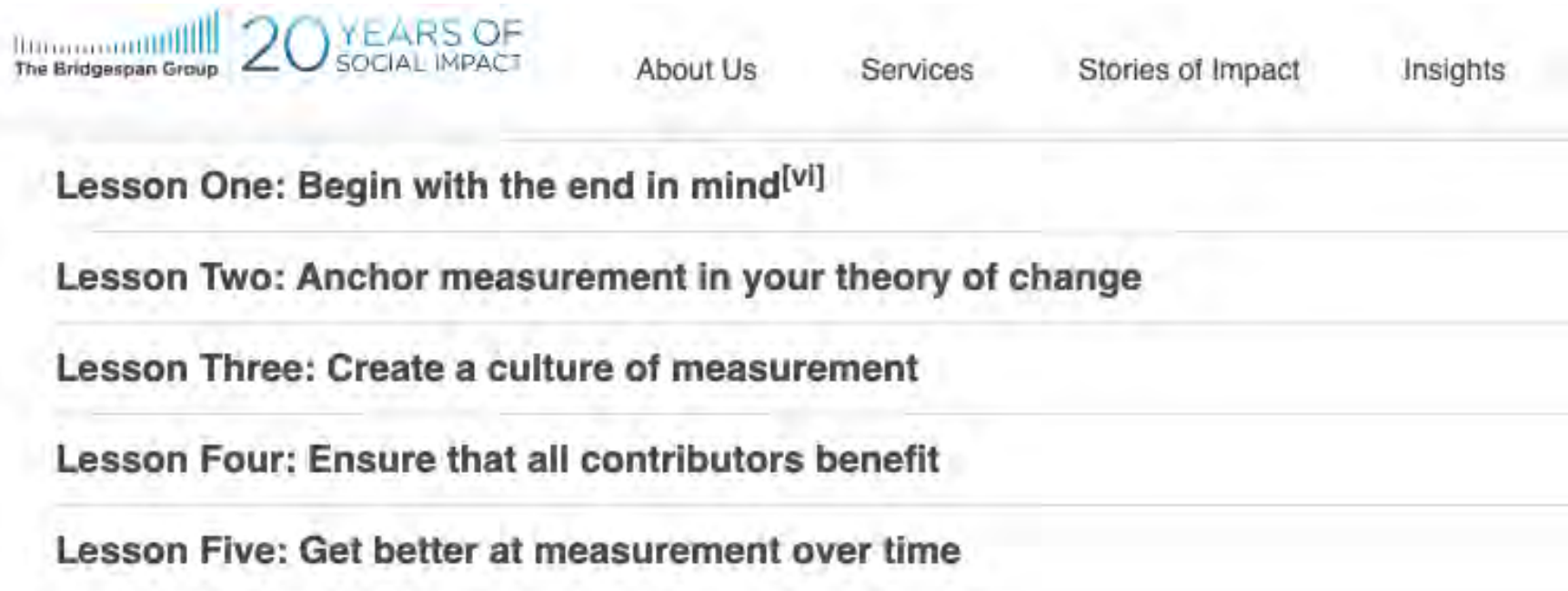
Concevoir le processus, comprendre le cycle de mesure et sélectionner les outils pour obtenir les bonnes données et preuves



La mesure comme apprentissage

Ressource ouverte. Le Groupe Bridgespan :

Nous devons chercher des outils pour comprendre l'objectif. Nous devons également connaître notre niveau de performance et détecter qui utilisera ces informations pour apporter une amélioration.



La mesure comme apprentissage

Stratégie, données et personnel.

1. Commencez en pensant par la fin

qui ou à quelles fins notre organisation sert-elle ?

quel changement cherchons-nous à créer, quand ?

OBJET

2. Créer une culture de la mesure

Les dirigeants de notre organisation utilisent-ils les données pour prendre des décisions ?

Avez-vous créé les bons forums pour que le personnel utilise les données afin d'apporter des améliorations ?

CULTURE FACTUELLE

3. Veiller à ce que tous les contributeurs en bénéficient

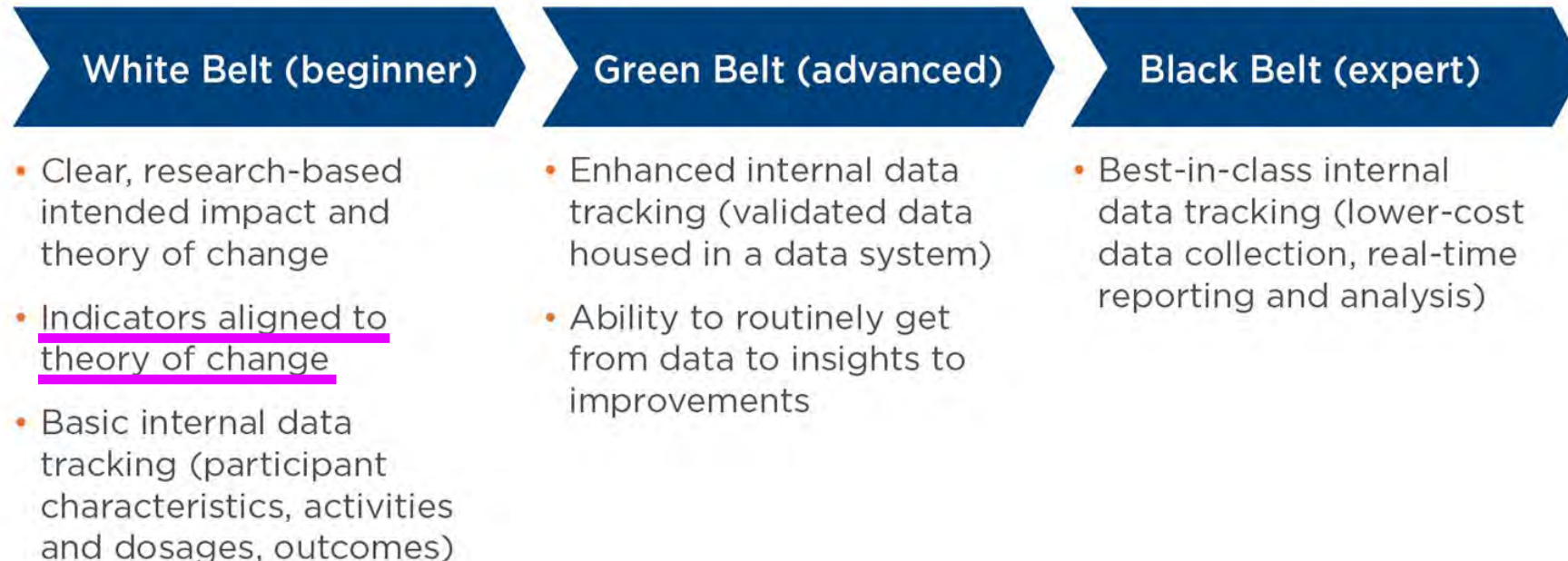
Avons-nous identifié chaque acteur qui contribue au système de mesure ou l'utilise et comment il en retire de la valeur ?

UTILISATEURS INTÉRESSÉS

La mesure comme apprentissage. Cartographier le parcours

Passer d'une théorie du changement et d'un suivi de base à la collecte de données sur une base régulière en vue d'analyses et d'améliorations.

How performance measurement should evolve over time



Ressource : Le Groupe Bridgespan. Measurement as Learning.

<https://www.bridgespan.org/insights/library/performance-measurement/measurement-as-learning>

SECTION 2

Clarifier ce à quoi
ressemble le
succès



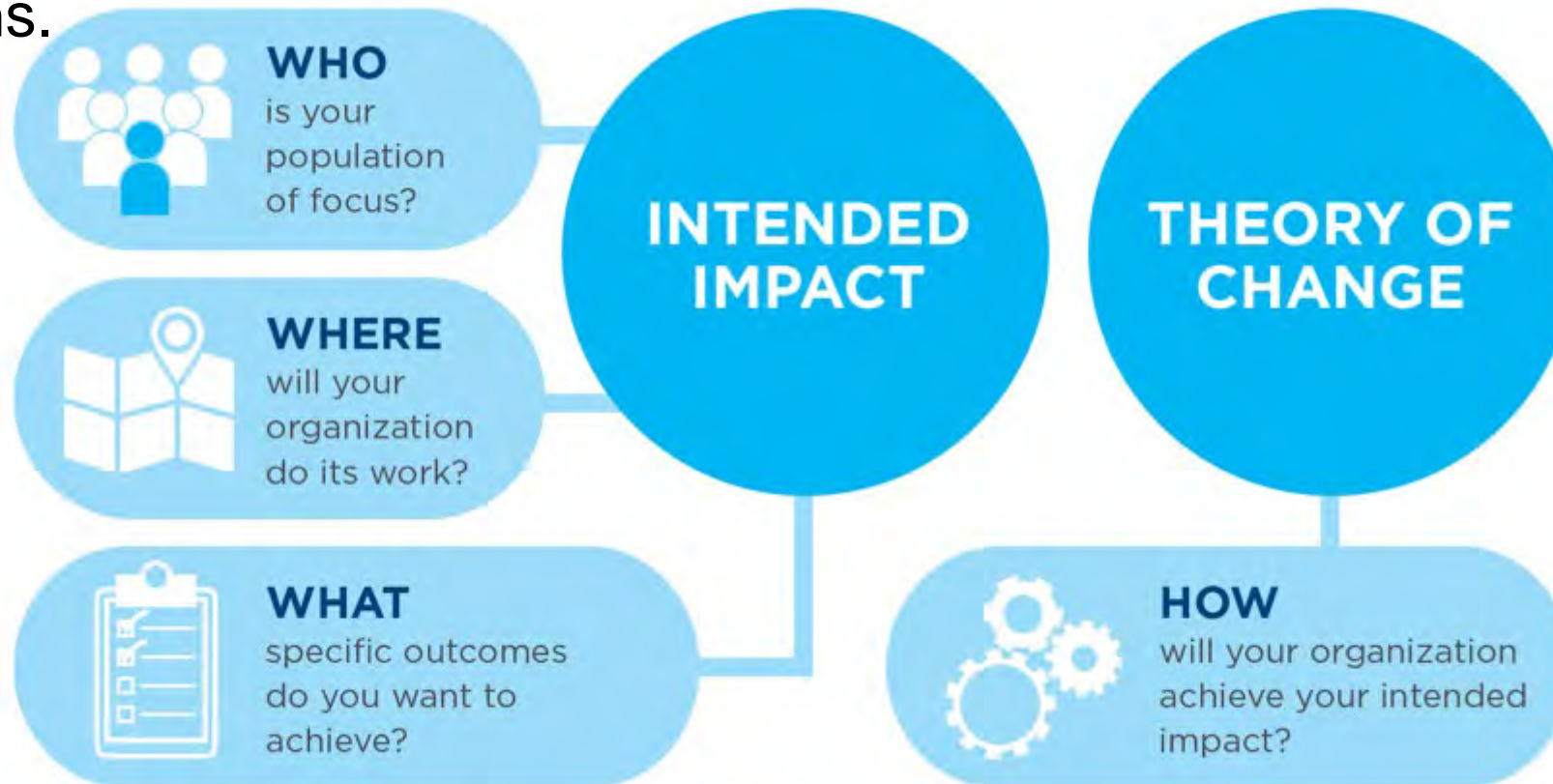
Le musée du
bonheur. Histoire
du changement

<https://happymuseum.gn.apc.org/story-of-change/>



Clarifier ce à quoi ressemble le succès

Les indicateurs de premier niveau doivent être alignés sur le changement attendu. Une première approche pour encadrer cette théorie consiste à répondre à des questions.



Source: The Bridgespan Group

Ressource : The Bridgespan Group. Que sont l'impact escompté et la théorie du changement.
<https://www.bridgespan.org/insights/library/strategy-development/intended-impact-and-theory-of-change>

Clarifier ce à quoi ressemble le succès

À qui l'organisation s'adresse-t-elle, et quel changement cherche-t-elle à créer ?

Comment lancer une bonne discussion ?

Pour clarifier l'impact attendu d'une organisation, demandez :

- Qui sont nos bénéficiaires ?
- Quels avantages nos programmes créent-ils ?
- Comment définissons-nous le succès ?
- Qu'est-ce que nous ne ferons pas ?
- Qu'est-ce qui nous rendrait obsolètes ?

Clarifier ce à quoi ressemble le succès

Pour développer ce processus de questionnement, le rôle du coordinateur est essentiel en tant que professionnel doté de compétences non techniques plutôt que techniques.

Son profil est proche de celui d'un facilitateur, car une partie du succès est liée à

l'implication des personnes, à

l'observation des faits ou à la

The Evaluator as Facilitator: Considerations for Good Facilitation Practice



10th February 2021 by [Ijeoma Ezeofor](#)

"For evaluators, there is a high price for bad facilitation: Without our knowing, we may favor our own priorities, forget participants' needs, submerge stakeholder voices, hide underlying causes, and undermine the impact of our work..."

- Dr. Rita Fierro, CEO
of Fierro Consulting, LLC and Past AEA Board Member



REL : Ressource : Une meilleure évaluation. Blog.

<https://www.betterevaluation.org/en/blog/evaluator-facilitator-considerations>

SECTION 3

Outils pratiques
pour :

étapes stratégiques :
gérer,
définir et encadrer



About BetterEvaluation



Our vision is a world of better evaluation, better decisions, and better impact.

BetterEvaluation is a not-for-profit organisation and registered charity that operates globally.

Our mission is to work collaboratively with our global community to create, share and support use of knowledge about how to better plan, manage, conduct and use evaluation.

À propos de Better Evaluation
<https://www.betterevaluation.org>

BetterEvaluation : référentiel d'outils de mesure

Guide de l'évaluation à l'usage des gestionnaires : un guide étape par étape qui organise les outils en fonction du développement logique du processus.

STEPS IN THE COMMISSIONING PROCESS

1. Decide how decisions about the evaluation will be made
2. Scope the evaluation
3. Develop the Terms of Reference (ToR)
4. Engage the evaluation team
5. Manage development of the evaluation methodology
6. Manage development of the evaluation work plan including logistics
7. Manage implementation of the evaluation
8. Guide production of quality report(s)
9. Disseminate reports and support use of evaluation

Autres ressources : Guide de l'évaluation à l'usage des gestionnaires.

BetterEvaluation : référentiel d'outils de mesure

Recherche d'outils stratégiques : un index des outils en fonction de la nature des tâches effectuées en matière de suivi et d'évaluation.



Autres ressources : Méthodes et processus. Rainbow Framework.

https://www.betterevaluation.org/en/rainbow_framework

BetterEvaluation : référentiel d'outils de mesure

Recherche d'outils stratégiques : premiers pas



MANAGE an evaluation or M&E system

Decide how the evaluation or the M&E system will be managed, including clarifying stakeholders, roles and decision making processes, and ensure processes for these are transparent and well-managed.

Click to view evaluation tasks for MANAGE



DEFINE what is to be evaluated

Develop a description (or access an existing version) of what is to be evaluated and how it is understood to work.

Click to view evaluation tasks for DEFINE



FRAME the boundaries for an evaluation

Set the parameters of the evaluation—its purposes, key evaluation questions and the criteria and standards to be used.

Click to view evaluation tasks for FRAME

GÉRER : Décider comment les décisions seront prises

Lors de la mise en œuvre du projet, il est essentiel de décider comment les décisions seront prises et comment le suivi du processus d'évaluation sera développé.

En définissant l'équipe d'évaluation, il est nécessaire de décider des rôles, des responsabilités et du type de prise de décision.

Step 1

Decide how decisions about the evaluation will be made

Decide how decisions will be made on: the focus of the evaluation; choosing the evaluator / evaluation team; approving the evaluation design; approving evaluation reports and who can access the final report(s) and data.

Read More

Sub-steps:

- Identify who will be involved in decisions and what their roles will be
- Specify responsibilities of the evaluation manager and the evaluator(s)
- Address particular evaluation management issues relating to joint projects, including donor partnerships

OER : Autre ressource : Meilleure évaluation. Décidez comment les décisions seront prises https://www.betterevaluation.org/en/commissioners_guide/step1

GÉRER : Décider comment les décisions seront prises

Des choix sur les voix : Considérer l'aspect de la participation

Décider qui impliquer, quand et comment

PARTAGE	Les personnes dont la voix compte.	PARTIES PRENANTES.
ÉCOUTE	Les personnes qui ont le pouvoir sur la mise en œuvre et les stratégies.	MANAGER, groupe de pilotage, conseil technique...
MAINS	Ceux qui sont ouverts à l'action et créent l'espace pour permettre le partage, l'écoute et l'action.	UTILISATEURS PRÉVUS.

Ressources : Une meilleure évaluation. Choices about voices.

<https://www.betterevaluation.org/blog/choices-about-voices>

GÉRER : Décider comment les décisions seront prises

Matrice de prise de décision : Qui pourrait être impliqué dans la prise de décision ?
Quel sera leur rôle ?

	Technical advisory committee	Evaluation steering group	Program manager	Senior management
Focus of evaluation	Consulted	Recommends	Approves	Informed
Selection criteria for evaluator/evaluation team	Consulted	Recommends	Approves	Informed
Choosing evaluator/evaluation team	Consulted	Approves	(included in steering group)	Informed
Evaluation design	Consulted	Approves	(included in steering group)	Informed
Evaluation report	Consulted	Approves	(included in steering group)	Informed
Release of report and data	Consulted	Consulted	Recommends	Approves

Ressources : Une meilleure évaluation. Identifiez les personnes qui seront impliquées dans les décisions et quels seront leurs rôles. <https://www.betterevaluation.org/en/node/5275>

GÉRER : Rôle clé du gestionnaire ou de l'équipe d'évaluation

Accès à l'information - vision stratégique - supervision - reporting

- Garantir l'accès aux projets pertinents.
- Avoir une compréhension claire du champ d'application.
- Élaborez un plan, créez des jalons et des éléments livrables.
- Résolution de problèmes.
- Fournir un retour d'information et un suivi.
- Former les collecteurs de données.
- Fournir des informations à tout le personnel.
- Superviser la mise en œuvre.
- Résultats actuels.

DÉFINIR : la portée de l'évaluation

Une fois que nous avons précisé qui fait partie de l'évaluation, les étapes suivantes consistent à définir clairement l'objectif.

Et donc la conception d'un projet, qui a une raison d'être, une échelle, un calendrier, des acteurs et leurs rôles.

Step 2 Scope the evaluation

Take the time to consider carefully what the evaluation needs to do before considering possible designs. Ensure all those who need to be consulted during this process are adequately involved.

Read More

Sub-steps:

- Clarify what will be evaluated
- Describe the theory of change
- Identify who are the primary intended users of the evaluation and what will they use it for
- Develop agreed key evaluation questions
- Decide the timing of the evaluation

Ressources : Une meilleure évaluation. Étendre l'évaluation.
https://www.betterevaluation.org/en/commissioners_guide/step2

DÉFINIR : définir la portée de l'évaluation.

Principales priorités

Les objectifs de l'évaluation. Six raisons majeures pour suivre, évaluer et rendre compte des performances

TYPES D'INTERVENTIONS

- **Améliorer les projets**
- Renforcer les capacités et promouvoir l'engagement civique
- Démontrer les résultats et le retour sur investissement social (SROI)
- **Pour informer la stratégie**
- Maintenir la légitimité parmi les parties prenantes
- Informer la société

OER : Autres ressources : Keystone.Thèmes. Buts de

l'évaluation <https://web.archive.org/web/20120616015325/http://www.keystoneaccountability.org:80/analysis/purposes>

DEFINIR : définir la portée de l'évaluation.

Types

Faisabilité de la conception de l'évaluation. Calendrier et échelle

TYPES DE ÉVALUATION	Avant la mise en œuvre	Évaluation des besoins
		Évaluation de l'évaluabilité
		Synthèse des données probantes
	Pendant la mise en œuvre	Surveillance
		Évaluation du processus
	Après la mise en œuvre	Évaluation de l'impact
		Évaluation du rapport qualité-prix
		Évaluation de l'impact durable et émergent

CADRE : méthodologie d'évaluation

Un modèle d'évaluation décrit comment les données seront collectées et analysées pour répondre aux questions clés de l'évaluation.

Step 2 Scope the evaluation

Take the time to consider carefully what the evaluation needs to do before considering possible designs. Ensure all those who need to be consulted during this process are adequately involved.

- Clarify what will be evaluated
- Describe the theory of change
- Identify who are the primary intended users of the evaluation and what will they use it for
- Develop agreed key evaluation questions
- Decide the timing of the evaluation

Step 5 Manage development of the evaluation methodology

An evaluation design describes how data will be collected and analysed to answer the Key Evaluation Questions.

Ressources : Une meilleure évaluation. Gérer le développement de la méthodologie d'évaluation.

https://www.betterevaluation.org/en/commissioners_guide/step5

CADRE : méthodologie d'évaluation

Élaborer des questions d'évaluation clés convenues : Un outil utile pour décider à la fois de la portée de l'évaluation et de la

3. Specify the key evaluation questions

What are the high level questions the evaluation will seek to answer? How can these be developed?

This task does not have specific options but does have resources to help guide you. In addition, be clear about the different types of questions you want the evaluation to answer:

Descriptive question - what has happened? what is the situation?

For example - Where has the program been delivered? What changes have occurred for participants?

Causal question – what caused or contributed to the results?

For example - What were the outcomes and impacts of the program? What other factors contributed to achieving these outcomes and impacts?

Synthesis question – is this good? In what ways could it be better? Is it the best option?

For example -Did service delivery comply with agreed standards? Was the program cost-effective? What were its strengths and weaknesses?

Action question – what action should be taken?

For example -Should the program continue? What changes should be made to the program? Should it be scaled up?

OER : Plus de ressources : Une meilleure évaluation. Considérez les aspects importants de l'évaluation.

<https://www.betterevaluation.org/en/node/5295>

SECTION 4

Conseils et
questions ouvertes



La mesure comme apprentissage et outils à placer dans le contexte

A. Stratégie, données et personnes.

1. Commencez en pensant par la fin

qui ou à quelles fins notre organisation sert-elle ?

OBJET

2. Créer une culture de la mesure

Votre organisation utilise-t-elle les données pour prendre des décisions ?

CULTURE FACTUELLE

3. Veiller à ce que tous les contributeurs en bénéficient

Avons-nous identifié chaque personne qui crée ?

**UTILISATEURS
INTÉRESSÉS**

B. Outils : à qui l'organisation s'adresse-t-elle, et quel changement cherche-t-elle à créer ?

GÉRER : Comment les décisions seront-elles prises ? Qui, quoi et comment. **-Matrice de prise de décision**

DÉFINIR : Qu'est-ce qui sera évalué ? Comment décider de l'objectif. **-Types d'interventions. Calendrier et échelle**

CADRE : Quelles sont les questions de haut niveau auxquelles l'évaluation cherchera à répondre ? **- Questions clés de l'évaluation**

Conseils

La mesure doit être comprise comme un processus d'apprentissage continu permettant d'intégrer des changements dans la gestion. L'idée est d'analyser afin d'agir.

La première étape consiste à disposer de professionnels formés et compétents pour faciliter le processus. La clarté dans la définition du processus et de la portée du projet est essentielle pour que tous les efforts de mesure soient efficaces. Nous devons répondre :

- Qu'est-ce qui sera évalué et comment ?
- Quelles sont les preuves avec lesquelles nous travaillons déjà ?
- Comment sont les parties prenantes ?

Principaux points à retenir

Une fois que nous savons où en est une étude de cas dans son parcours de mesure et où se trouvent les ressources, nous pouvons commencer à construire le





**Section de
clôture**

Liste des références

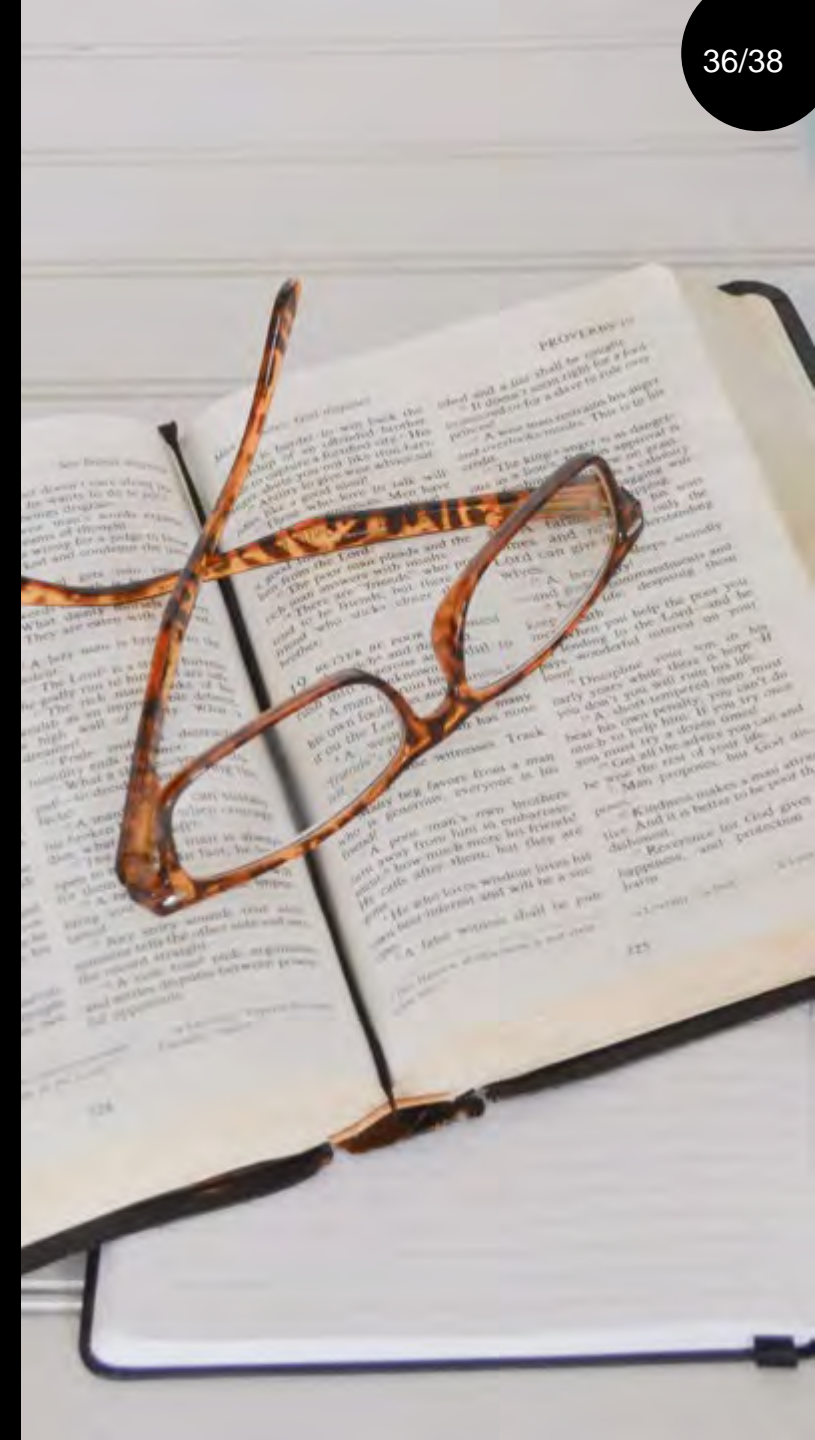
REL : Autres ressources : Le groupe Bridgespan. Measurement as Learning. <https://www.bridgespan.org/insights/library/performance-measurement/measurement-as-learning>

REL : Ressource : Une meilleure évaluation. L'évaluateur en tant que facilitateur : Considerations for Good Facilitation Practice. <https://www.betterevaluation.org/en/blog/evaluator-facilitator-considerations>

REL : Ressource complémentaire : Keystone. Thèmes. Buts de l'évaluation
<https://web.archive.org/web/20120616015325/http://www.keystoneaccountability.org:80/analysis/purposes>

Pour poursuivre votre apprentissage

Dans les étapes suivantes, nous examinerons les outils de mesure et créerons un processus sur mesure pour chaque étude de cas.



A photograph of a desk with a laptop, a colorful mug, and a notebook. The laptop screen is blank. The mug has a colorful grid pattern. The notebook is brown. The background is blurred, showing some fruit and a window.

Auteur et crédits

Concha Maza Luque
La Cultura

concha.maza@lacultura.org

Elle est présidente et cofondatrice de l'association à but non lucratif La Cultura.

Actuellement, ses principaux axes de travail sont les suivants : la formation par l'entrepreneuriat et les nouvelles compétences, l'innovation sociale par la durabilité et la valeur sociale, et la recherche appliquée sur la participation des citoyens, l'expérience des utilisateurs et les environnements collaboratifs.

la cultura 



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Numéro de projet
601073-EPP-1-2018-1-IT-EPPKA2-SSA

Ce projet a été financé avec le soutien de la Commission européenne. Cette publication n'engage que son auteur et la Commission ne peut être tenue responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations qu'elle contient.



Cette œuvre est protégée par une licence Creative Commons

Licence internationale Attribution-Noncommercial-ShareAlike 4.0
(CC BY-NC-SA 4.0)

www.euheritage.eu

