

Pour un suivi-évaluation utile au dialogue de politique publique informé par la recherche

Une boîte à outils pour co-construire un suivi-évaluation adapté aux enjeux de la relation recherche - action publique

Rapports techniques

Auteurs Agathe Devaux-Spatarakis, Marc Tevini,
Thomas Delahais

Coordination Sophie Salomon, Camille Tchounikine (AFD)

Agence française de développement

Rapports techniques

Les nombreux rapports, études de faisabilité, analyses de cas et enquêtes de terrain produits par l'AFD contiennent des informations très utiles, en particulier pour les praticiens du développement. L'objectif de cette série est de partager des informations techniques, géographiques et sectorielles sur une dimension du développement et d'en faire un retour d'expérience.

Les opinions exprimées dans ce papier sont celles de son (ses) auteur(s) et ne reflètent pas nécessairement celles de l'AFD. Ce document est publié sous l'entière responsabilité de son (ses) auteur(s) ou des institutions partenaires.

AFD Technical reports

The various reports produced by AFD (feasibility, case studies and field surveys) contain very useful informations, especially for development practitioners. This series aims to provide technical, geographic and sectoral informations on development issues and to share experiences.

The opinions expressed in this paper are those of the author(s) and do not necessarily reflect the position of AFD. It is therefore published under the sole responsibility of its author(s) or its partner institutions.

**Pour un suivi-évaluation
utile au dialogue de
politique publique informé
par la recherche**

*Une boîte à outils pour
co-construire un suivi-
évaluation adapté aux
enjeux de la relation
recherche – action publique*

Auteurs

Agathe Devaux-Spatarakis

Marc Tevini

Thomas Delahais

Coordination

Sophie Salomon

Camille Tchounikine

Résumé

Cette publication présente une méthode innovante de suivi-évaluation pour les projets de dialogue de politique publique informé par la recherche, développée par l'Agence française de développement (AFD) en collaboration avec Quadrant Conseil.

La méthode proposée repose sur une démarche co-construite et adaptée aux ressources limitées, intégrant des outils de collecte de données et des processus d'analyse finale.

La démarche a été testée sur une dizaine de projets pilotes, démontrant son utilité non seulement pour le suivi-évaluation, mais aussi pour consolider la conception, le pilotage des projets, tout en permettant de dresser des bilans à mi-parcours et de renforcer les phases finales des projets et notamment la capitalisation.

Mots-clés

Dialogue de politique publique, suivi-évaluation, apprentissages avec des parties prenantes

Géographies

multipays, Afrique

Remerciements

Nous remercions tout particulièrement Karen Rousseau et Stéphanie Leyronas pour leur regard et contribution précieuse à ces réflexions.

Abstract

This publication presents an innovative monitoring and evaluation approach to public policy dialogue projects informed by research, developed by the *Agence française de développement* (AFD) in collaboration with Quadrant Conseil.

The proposed approach is based on a co-constructed process adapted to limited resources, and integrates data collection and analysis tools.

The approach has been applied to ten pilot projects, demonstrating its usefulness not only for monitoring and evaluation, but also for consolidating the project design and management as well as adapting to context and opportunities. At the same time, it supports the preparation of mid-term evaluations and the strengthening of the final phases of projects, in particular the capitalisation process.

Keywords

Public policy dialogue, monitoring-evaluation, stakeholders' learning

Areas

Multi-country, Africa

Sommaire

Introduction	7	3. Quels sont les différents usages et utilités de cette approche ?	37
1. Comment adapter le suivi-évaluation aux projets de dialogue de politique publique informé par la recherche ?	9	3.1. Des outils d'animation d'ateliers au service de l'appui à la conception d'un projet de dialogue informé par la recherche	37
1.1. L'utilité du suivi-évaluation pour accompagner et rendre compte des projets de dialogue de politique publique informé par la recherche	9	3.2. Une démarche de suivi-évaluation pour accompagner le déploiement et l'adaptation du processus de dialogue au contexte de sa mise en œuvre	39
1.2. Une démarche inspirée par la recherche et procédant par prototypage	12	3.3. Une démarche pouvant être mobilisée pour dresser un bilan à mi-parcours, renforcer la phase finale d'un projet et préparer des évaluations finales	43
2. Comment déployer un suivi-évaluation co-construit et adapté aux enjeux de la production et l'utilisation des recherches : une boîte à outils	17	4. Conclusion	45
2.1. Une co-construction entre parties prenantes du système de suivi-évaluation	17	Bibliographie	47
2.2. Des outils de collectes de données adaptés à des ressources limitées	32		

Introduction

À l'instar de nombreux bailleurs de fonds, l'Agence française de développement dispose d'une capacité de recherche en propre et développe et finance des collaborations de recherche avec le monde académique du Nord et des Suds. Cette activité vise deux objectifs : améliorer l'impact de son action de financement du développement par une meilleure connaissance de ses contextes d'intervention ; ainsi qu'apporter des éclairages et des diagnostics aux partenaires du Groupe AFD pour alimenter des dialogues de politique publique informés par la recherche. Par « dialogue de politique publique », il faut entendre l'une des acceptions retenues par Robert et Ridde (2018)¹ et mobilisée par Delahais et Devaux-Spatarakis (2022)² :

Le dialogue de politique publique « [est compris] comme un outil de transfert de connaissances, dont le but est de soutenir la prise de décision fondée sur les données probantes [...] Le [dialogue de politique publique est alors conçu] comme la mise en œuvre d'activités structurées incluant des espaces de rencontres entre les différentes parties prenantes, dont les chercheurs et les décideurs, ainsi que toute démarche de préparation. Ces dialogues sont de type délibératif et sont codifiés pour assurer l'utilisation des données probantes, et mettent donc l'accent sur la forme de l'activité. Dans cette perspective, le [dialogue de politique publique] constitue la finalité d'un processus impliquant des étapes de préparation qui facilitent le déroulement de l'activité. Dans les études s'inscrivant dans ce champ, les auteurs tâchent d'évaluer les résultats de démarches de [dialogue de politique publique], ainsi que leur qualité. »

En effet, les relations entre la sphère de la recherche et la sphère de l'action publique sont complexes³. Publier et rendre accessibles des résultats de recherche dans un « réservoir de connaissances global » (Hanney et al. 2004)⁴ ne suffit pas. Développer des outils de transfert de connaissances s'avère critique pour permettre aux résultats de recherche de circuler au-delà

du monde académique et favoriser leur appropriation par les praticiens et décideurs. Pour ce faire, il convient également d'encourager leur déclinaison en formats courts et sous forme de recommandations de politique publique ainsi que leur mise en débat autour de tables rondes multi-acteurs. Des acteurs de changement doivent s'emparer de ces actions pour relayer les données probantes et les faire vivre au-delà de la temporalité de leur production. Ces acteurs à l'initiative du dialogue peuvent être des acteurs de plaidoyer de la société civile, des organisations internationales, les chercheurs eux-mêmes ou encore des *think tanks* institués. Ils se retrouvent autour de leur volonté d'alimenter activement et dans la durée la fabrique de politique publique à partir de travaux de recherche.

Début 2020, l'AFD s'est proposée de répertorier quelques initiatives portées par de tels acteurs de changement qui se fixent pour ambition d'alimenter, voire d'animer, un dialogue de politique publique à partir de travaux de recherche. Une enveloppe financière devait leur permettre de mettre en œuvre des activités de recherche, de valorisation des résultats et de dialogue de politique publique autour de ces résultats en fonction de leurs objectifs respectifs. Parallèlement, la société coopérative et participative Quadrant Conseil, spécialisée en évaluation et suivi, était mobilisée pour développer une méthode expérimentale de suivi-évaluation de ces initiatives, de façon à capturer leurs effets sur l'action publique.

Ce *Rapport technique* se propose de présenter cette méthode originale testée sur une dizaine de projets pilotes dont quatre ont fait l'objet d'une démarche complète. Il est complété par une boîte à outils mobilisable par tous les acteurs qui souhaiteraient s'approprier cette méthode pour mieux concevoir et évaluer des dialogues de politique publique informés par la recherche.

¹ « Policy Dialogue » (Dialogue Sur Les Politiques) : Une Synthèse Exploratoire Des écrits Scientifiques. » *Cahiers Réalisme*, no. 16 (August): 1–33.

² *Qu'attendre de la recherche pour éclairer l'action publique ?*. Papiers de recherche n°229 (Janvier) : 28.

³ Pour une vision d'ensemble de ces interactions, voir Delahais et Devaux-Spatarakis, *Qu'attendre de la recherche*

pour éclairer l'action publique ?. Papiers de recherche, n°229 (Janvier).

⁴ Hanney, S. R., Grant, J., Wooding, S., & Buxton, M. J. Proposed methods for reviewing the outcomes of health research: The impact of funding by the UK's « Arthritis Research Campaign ». *Health Research Policy and Systems*, 2(1), 4.

1. Comment adapter le suivi-évaluation aux projets de dialogue de politique publique informé par la recherche ?

1.1. L'utilité du suivi-évaluation pour accompagner et rendre compte des projets de dialogue de politique publique informé par la recherche

1.1.1. L'émergence du suivi-évaluation

Dans l'aide au développement, l'apport d'information pour éclairer le pilotage des projets et programmes est traditionnellement issu d'un système de suivi (*monitoring*). Celui-ci a vocation à fournir des informations sur la trajectoire d'un projet et sa capacité à atteindre ses objectifs : comment les ressources sont-elles consommées ? Les actions prévues sont-elles bien mises en œuvre ? Dispose-t-on de premiers résultats sur les publics ou les territoires visés ? En bref : tout se déroule-t-il comme prévu ? Le système de suivi privilégie en général la légèreté et la rapidité des retours. Il se concentre sur des informations facilement accessibles et fonctionne comme un système d'alerte : en cas de problème, il est alors possible d'envisager des investigations supplémentaires. Dans cette approche habituelle, l'évaluation intervient essentiellement comme une vérification finale et indépendante (et donc généralement externe), qui permet de rendre compte des efforts engagés pour atteindre les objectifs, ou bien pour s'adapter au contexte.

Cette approche traditionnelle a été durement critiquée au fil des années, notamment au titre de sa rigidité, de son manque de prise en compte du contexte, de son incapacité à générer des apprentissages pour les projets et pour les parties prenantes, et au total de son inutilité. Cette critique relève en effet que, perçus avant tout comme outils de redevabilité, le suivi et l'évaluation sont utilisés en premier lieu pour se protéger ou se justifier auprès des financeurs. Ils s'organisent autour d'une logique d'intervention, généralement sous la forme d'un cadre logique, qui pose les objectifs et les indicateurs associés. Or, ces derniers sont souvent très génériques et peu adaptés au contexte d'intervention, lequel n'y occupe qu'une place marginale. Défini contractuellement, ce cadre logique n'est pas toujours mis à jour en cours de projet, et s'avère donc obsolète⁵ au moment de l'évaluation finale. Celle-ci arrive d'ailleurs souvent trop tard pour être utile, ou répond à des questionnements génériques relevant des « critères CAD »⁶ qui sont d'abord ceux des bailleurs plutôt que des opérateurs ou des acteurs locaux.

Ces problèmes, qui sont déjà importants, deviennent insurmontables pour des interventions complexes, *a fortiori* celles qui comportent une forte dimension nouvelle ou innovante, pour lesquelles il est difficile de repérer à l'avance les chemins permettant d'aboutir aux résultats attendus, ou qui se déroulent dans des environnements incertains ou instables⁷. Cela a amené à de nombreuses propositions nouvelles pour le suivi et l'évaluation à partir de la fin des années 2000, orientées autour de plusieurs axes :

- Prendre en compte la complexité — ce qui peut nécessiter notamment de travailler à plusieurs échelles et selon plusieurs perspectives différentes ;
- Impliquer l'ensemble des acteurs concernés, au-delà du couple bailleur-opérateur ;
- Reconsidérer l'utilité de ces systèmes, notamment en en faisant des outils en soutien de l'exploration des solutions possibles et de l'adaptation itérative ;
- Enfin, remettre en cause la seule redevabilité aux bailleurs pour intégrer la redevabilité aux populations, voire, à la planète.

⁵ Bakewell, O., & Garbutt, A. (2005). *The Use and Abuse of the Logical Framework Approach: A Review of International Development NGOs' Experiences*. Swedish International Development Cooperation Agency.

⁶ Sur les critères du Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE, voir : <https://web.archive.org/fr/temp/2024-05-13/81829-criteres-cad-evaluation.htm>

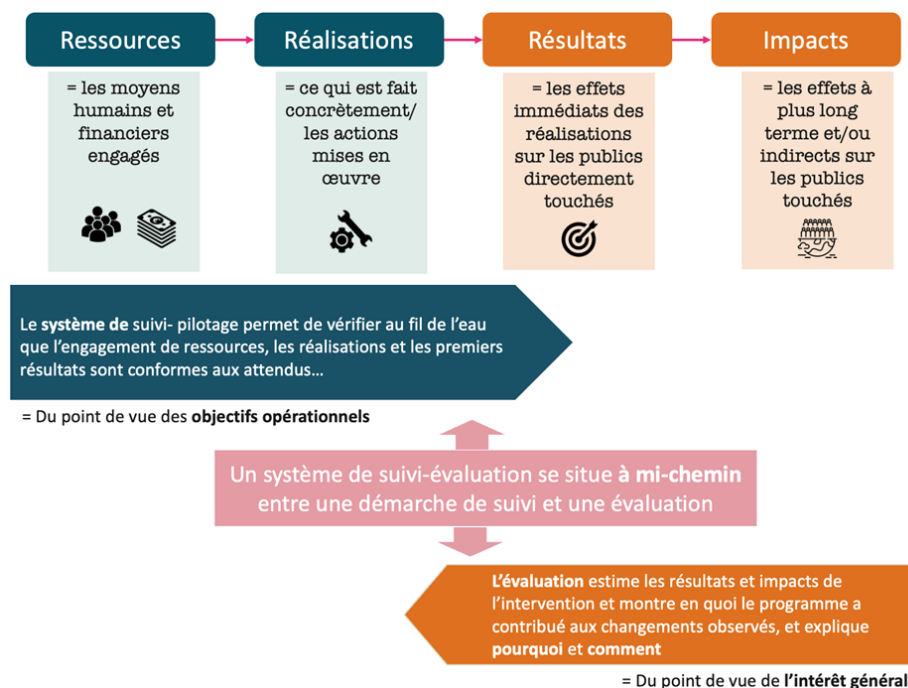
⁷ Pasanen, T., & Barnett, I. (2019). *Supporting adaptive management*. Working Paper no 569. Overseas Development Institute (ODI).

On constate ainsi trois principaux courants :

- D'abord, une évolution des systèmes de suivi, organisés autour de théories du changement plus complètes, faisant appel aux sciences sociales et interrogeant les interactions entre les interventions et le contexte. Ces systèmes sont conçus autour d'une gouvernance collective, de façon à faire du suivi (et de la théorie du changement en particulier) un outil d'apprentissage, d'adaptation et *in fine* d'amélioration, au service de l'intervention et de ses acteurs. Les approches dites « orientées changement » participent de cette logique⁸ ;
- Ensuite, l'arrivée de nouvelles approches d'évaluation *in itinere*, qui arbitrent en faveur de l'utilité de leurs travaux pour les acteurs engagés dans la mise en œuvre, ce qui signifie une plus grande rapidité et une attention soutenue à l'intégration de l'évaluation dans les processus de décision. Parmi ces propositions, on peut notamment citer les démarches de « changement le plus significatif », l'évaluation évolutive, ou encore, la cartographie et la récolte des incidences⁹ ;
- Enfin, une évolution méthodologique de l'évaluation, notamment au titre de l'évaluation d'impact, qui donne lieu à une large pluralité d'approches pouvant répondre à des besoins d'information différents des bailleurs, des opérateurs ou d'autres acteurs¹⁰. L'enjeu devient alors de clarifier les usages qui peuvent être faits de l'évaluation et de faire appel à des approches adaptées dans un large éventail, depuis les évaluations contrefactuelles, les approches configurationnelles ou encore les approches centrées sur l'explication des effets, telles que l'évaluation réaliste ou l'analyse de contribution¹¹.

Dans cet article, nous regroupons ces différents courants sous le nom plus large d'« approches de suivi-évaluation » puisqu'elles se positionnent à mi-chemin entre un dispositif de suivi et des questionnements évaluatifs.

Figure 1. Les champs d'investigation du suivi et de l'évaluation selon les principales étapes d'une logique d'intervention d'un projet (source : Quadrant Conseil)



⁸ F3E (2023). Les dispositifs de suivi-évaluation, changer de regard pour changer de pratiques, *Revue transversale*

⁹ Pour une revue de ces approches en français, voir Delahais, T. (2022). Le choix des approches évaluatives. In Rey, L., Quesnel, JS. Sauvain, S. *L'évaluation en contexte de développement* (p. 155-180). JLD Éditions.

¹⁰ Stern, E., Stame, N., Mayne, J., Forss, K., Davies, R., & Befani, B. (2012). Broadening the range of designs and methods for impact evaluations. Report of a study commissioned by Dfid.

¹¹ Delahais, T., Devaux-Spatarakis, A., Jegou, F., & Rousseau, K. (2024). A Map Of Uses Of Impact Evaluation Approaches. *Journal of MultiDisciplinary Evaluation*, 20(48), 41-48.

1.1.2. Les enjeux de l'application du suivi-évaluation pour les processus de dialogue de politique publique informé par la recherche

Les approches ayant émergé au cours des 20 dernières années sont donc nombreuses. Cependant, contrairement aux approches traditionnelles, qui sont fortement ancrées dans les pratiques des bailleurs, comme des opérateurs et autres partenaires de développement, elles restent ponctuelles, réservées à des projets pilotes ou à des contextes de fort enjeu et/ou de forte capacité des acteurs. Ces approches nouvelles, surtout, sont peu mobilisées dans le suivi des projets de soutien à la recherche ou de dialogue de politique publique. Les acteurs concernés sont souvent méfiants vis-à-vis de ces démarches qu'ils considèrent d'abord comme des outils du contrôle exercé sur eux par leurs bailleurs. Cette méfiance est exacerbée dans un contexte de recherche attachée à son indépendance vis-à-vis des pouvoirs publics. Dans les faits, le suivi des projets de recherche se limite encore souvent à un suivi des activités de recherche et de leur réalisation effective, voire à leur diffusion (par exemple via un suivi bibliométrique). La capitalisation, enfin, est généralement limitée et porte rarement sur les conséquences effectives des actions menées sur le développement.

Or, les projets de dialogue de politique publique informé par des travaux de recherche cumulent les critères identifiés par Pasanen et Barnett (voir ci-dessus) : ils sont marqués par une forte incertitude sur les façons de faire évoluer la décision publique, avec un poids majeur du contexte, notamment politique, qui est en dehors de la sphère de contrôle du projet. L'expérimentation, l'innovation et l'adaptation progressive sont dès lors nécessaires pour avoir une chance d'aboutir. En particulier, le passage entre les résultats de ces travaux de recherche et leur utilisation suit un processus complexe nécessitant une connaissance fine des mécanismes du contexte politique qu'il cible. Ces projets requièrent donc, en amont, une réflexion stratégique assez poussée afin d'identifier les actions les plus pertinentes selon les thématiques de recherche et les destinataires des travaux, ainsi que des capacités d'adaptation aux nombreux éléments de contexte susceptibles de mettre à mal cette stratégie (changement de gouvernement, crise politique ou économique, etc.).

Outre la dimension institutionnelle évoquée précédemment, d'autres obstacles à la mise en place de démarches de suivi-évaluation plus adaptées aux besoins sont aussi à trouver du côté des porteurs de projet eux-mêmes. Les principaux freins tiennent à un manque de temps et de moyens financiers et humains. En effet, les activités du suivi sont encore perçues comme du temps supplémentaire à consacrer à la gestion du projet et ne sont pas considérées comme une priorité. De plus, peu de projets consacrent un budget prévisionnel suffisant à ces activités et beaucoup d'acteurs estiment ne pas avoir l'expertise nécessaire pour les concevoir et les mettre en œuvre. Plus largement, on peut parler d'une insuffisante « culture de l'impact » dans le monde de la recherche en développement¹². D'un côté, il y a une méfiance partagée envers une vision de la recherche comme devant être « utile » — c'est la production de connaissances qui reste l'essentiel dans la démarche scientifique. De l'autre côté, les chercheurs et chercheuses insistent souvent pour présenter la recherche comme un processus dont les résultats, parfois intangibles ne peuvent être appréciés que sur le temps long — laissant alors de côté les actions et effets plus immédiats qui peuvent aboutir à des usages de la recherche pour l'action publique.

Une approche de suivi-évaluation adaptée aux projets de dialogue de politique publique informé par la recherche a ainsi vocation à prendre en compte ces différents enjeux, en proposant :

- **Des outils légers et modulables** selon le temps et les ressources financières disponibles des financeurs et porteurs de projets ;
- **Des guides d'animation ainsi que des modèles d'outils** afin de faciliter leur prise en main même pour les personnes novices ;
- **Une approche participative**, s'appuyant sur la co-construction des différentes parties prenantes et tournée vers les apprentissages utiles à toutes et tous ;
- **Une approche contextualisée**, adaptée aux projets de dialogue de politique publique afin d'identifier leurs risques et conditions de succès dès les premiers mois de la conduite du projet.

¹² Delahais, T., & Devaux-Spatarakis, A. (2024). Comment favoriser et promouvoir l'impact des travaux scientifiques sur la société ? In O. Dangles, M.-L. Sabrié, & C. Fréour (Éds.).

Science de la durabilité—Comprendre, co-construire, transformer. Volume 3 (p. 112-115). IRD Éditions.

1.2. Une démarche inspirée par la recherche et procédant par prototypage

La démarche qui a été entreprise ici s'est appuyée dans un premier temps sur une revue de la littérature portant sur les enjeux de la relation entre activité et travaux scientifiques et action publique, ainsi que sur l'évaluation des démarches visant à renforcer la prise en compte des premiers dans la seconde. La base de connaissance ainsi élaborée a ensuite été enrichie par un travail de capitalisation, au sein de l'AFD, portant sur l'adaptation de cadres de suivi-évaluation existants à ces projets.

1.2.1. Un travail préparatoire de revue de la littérature et de capitalisation

L'équipe de Quadrant Conseil a conduit un travail préparatoire à l'élaboration des outils en allant chercher dans la littérature académique quels étaient les principaux enjeux rencontrés dans des processus visant à nourrir l'action politique par des travaux scientifiques. En d'autres termes, cette étude préliminaire a permis d'identifier au préalable les principaux risques et conditions de succès sur lesquelles cette démarche pouvait s'appuyer. Ce recours à la littérature a aussi été nourri par un exercice de capitalisation des équipes de l'AFD en charge de la conduite de ce type de projet qui ont elles-mêmes identifié les enjeux les plus fréquemment rencontrés dans leurs expériences.

Figure 2. Extraits du Papier de recherche *Qu'attendre de la recherche pour éclairer l'action publique ?*



Source : <https://www.afd.fr/fr/ressources/quattendre-de-la-recherche-pour-eclairer-laction-publique>.

La première section de ce papier est dédiée à une revue de littérature sur les différents liens entre la sphère de la recherche et la sphère de l'action publique. La première partie présente l'évolution historique des manières de penser les relations entre recherche et action publique. Recherche sur, pour, dans, contre l'action publique, ces relations parfois s'opposent, se succèdent, mais très souvent se superposent. La deuxième partie aborde les différentes approches actuelles du lien entre recherche et action publique. Sont présentées ensuite les différentes stratégies de rapprochement entre la recherche et l'action publique.

La deuxième section est appréhendée comme une boîte à outils à destination des chercheurs, des décideurs, des acteurs de l'action publique et des financeurs dès lors qu'ils souhaitent s'engager dans une démarche de lien entre la recherche et l'action publique. Dans la troisième partie, une approche systématique vise à rendre compte des différents usages qui peuvent être faits de la recherche, des conditions associées et des conséquences qui peuvent en être attendues. Dans la quatrième partie, une série de cadres est proposée pour penser l'organisation pratique de l'utilisation des connaissances tout au long du cycle des politiques publiques.

Cette revue de la littérature a permis d'appuyer la préparation des ateliers de cadrage proposés (voir notamment atelier 1 au point 2.1.1 ci-dessous), ainsi que de préciser les enjeux spécifiques à prendre en compte dans le suivi-évaluation de ces projets.

Par ailleurs, elle a rencontré un succès non négligeable auprès des lecteurs des rapports de l'AFD puisqu'elle avait été, fin 2024, téléchargée plus de 1 000 fois.

Ce travail a été aussi l'occasion de confirmer qu'à ce jour, il n'existait pas de corpus méthodologique dédié au suivi-évaluation de ce type de projets. Ce constat a, de fait, confirmé la démarche de conception méthodologique proposée par l'équipe, c'est-à-dire, de réunir les outils méthodologiques existants semblant les plus adaptés à ces enjeux et de procéder à des ajustements au vu des tests sur les différents projets couverts par cette mission.

1.2.2. Une progression par prototypage

Afin d'élaborer la démarche de suivi-évaluation de ces projets, l'équipe d'évaluation s'est appuyée sur la littérature méthodologique internationale en évaluation de programmes et de projets ainsi que sur l'expérience de l'équipe dans la conduite et l'accompagnement de suivi-évaluation depuis plus d'une dizaine d'années.

Le point de départ de la réflexion a commencé par un diagnostic conjoint avec l'AFD des principaux écueils des systèmes de suivi-évaluation. En effet, peu de systèmes de suivi-évaluation sont fonctionnels et véritablement utilisés au service du pilotage dans la conduite de projets. **Les principaux écueils rencontrés par l'AFD dans la mise en place de systèmes de suivi-évaluation étaient les suivants :**

- **Penser d'abord aux indicateurs** et s'orienter vers des indicateurs génériques sans se questionner réellement sur les enjeux du projet et les informations nécessaires au pilotage ou à la décision ;
- **Élaborer des systèmes de suivi-évaluation « en chambre »**, sans consulter les parties prenantes qui seront concernées par sa mise en œuvre ;
- **Se concentrer uniquement sur le suivi de l'utilisation des ressources ou des réalisations** et ne pas s'intéresser à l'atteinte des résultats sur le terrain ou les changements sur les acteurs ciblés et ne pas chercher à les expliquer (voir figure 1) ;
- **Vouloir tout renseigner** et élaborer un système de suivi-évaluation trop ambitieux, pour finalement ne pas avoir les moyens de le déployer ou se perdre dans l'analyse des données et ne pas arriver à prioriser l'information ;
- **Ne pas en avoir du tout**, faute de moyens financiers et humains.

S'appuyant sur ces constats, l'équipe de Quadrant Conseil a commencé à dessiner les grandes lignes de la future démarche de suivi-évaluation à partir de **plusieurs principes issus de la littérature en évaluation** :

- **Les usages et l'utilité d'un système de suivi-évaluation se préparent dès sa conception, notamment en associant le plus tôt possible les différentes parties prenantes concernées.** Ce principe, porté notamment par le mouvement de *l'Utilization-focused evaluation* (l'évaluation centrée sur son utilisation)¹³, enjoint à organiser un processus de co-construction des questionnements de suivi-évaluation et de ses outils entre les parties prenantes guidées par le support technique d'une équipe de spécialistes.
- **La pertinence et le ciblage d'un système de suivi-évaluation sont favorisés par un travail collectif en amont dédié à expliciter les actions, les partis pris, les effets escomptés du projet et le rôle de chaque partie prenante.** Ce parti pris s'appuie sur les démarches de *Theory-based evaluation* (évaluation basée sur la théorie) qui structurent les systèmes de suivi-évaluation et d'évaluation autour de la reconstitution d'une « théorie » de l'intervention, qui peut mêler éléments propres à l'action, influence du contexte, connaissance des acteurs et théories des sciences sociales. Une représentation sous la forme d'un diagramme permet de présenter les principales étapes et liens de causalité reliant le projet et les résultats auxquels il souhaite contribuer¹⁴. Cette présentation simplifiée permet les échanges et la discussion avec l'ensemble des parties prenantes.
- **Les systèmes de suivi-évaluation permettent de préciser les hypothèses de changement intermédiaire sur les parties prenantes, nécessaire pour mener à terme à l'impact escompté.** Ces changements intermédiaires peuvent être décomposés en plusieurs catégories (nouvelles relations, nouveaux apprentissages, changements d'attitudes ou de comportements) et constituent le cœur du système de suivi-évaluation¹⁵.
- **Il n'y a pas de méthode clé en main ou de standards spécifiques pour la mise en place de systèmes de suivi-évaluation.** Ceci implique deux choses. Il faut toujours consacrer un temps important à la conception de ces outils avec les parties prenantes du projet, et ce, pour chaque projet. Il est toujours possible de faire quelque chose même avec des moyens très faibles. Un mauvais système de suivi-évaluation est avant tout un système de suivi-évaluation qui n'existe pas. Tout en restant humble et explicite sur la qualité des données collectées, un système de suivi, même minime, peut toujours apporter des informations utiles à un projet.

Ces premiers partis pris ont permis de commencer à dessiner à grands traits l'approche proposée. Le produit final de cette mission ne prendrait pas la forme d'un système « clé en main » de suivi-évaluation, mais **plutôt d'un processus visant à accompagner les équipes des projets pour la co-construction d'un système de suivi-évaluation qu'ils ont les moyens de déployer et qui répond au mieux aux enjeux de pilotage et de connaissances de leur projet.**

Par ailleurs, une approche par prototypage a été adoptée pour finaliser les outils, au sens où de premiers outils ont été rapidement proposés et testés dans l'accompagnement du premier projet, puis ajustés suite au retour d'expérience des premiers participants, ceci afin de proposer de nouveaux outils au prochain projet accompagné, et ainsi de suite, jusqu'à la création d'une boîte à outils fonctionnelle auprès d'une diversité de projets.

¹³ Patton, M. Q. (2008). *Utilization-focused evaluation* (4th ed). Sage Publications.

¹⁴ Pour une présentation de cette démarche voir : Devaux-Spatarakis, A. *L'évaluation basée sur la théorie*. LIEPP Methods Brief n°28, Juillet 2023.
<https://sciencespo.hal.science/hal-04159070>.

¹⁵ John LaVelle, Satlaj Dighe, "A Transdisciplinary Model of Program Outcomes for Enhanced Evaluation Practice" *Canadian Journal of Program Evaluation*, Volume 35, Number 1, 2020, <https://doi.org/10.3138/cjpe.61660>.

Au total, 10 projets ont été accompagnés, dont 4 en intégralité, au sein des deux programmes décrits ci-dessous.

Programme d'appui aux dialogues de politiques publiques	Programme Savoirs Sahel
Ce programme visait à financer des activités de recherche, à en traduire les résultats en format accessible pour les parties prenantes et à structurer des espaces de débats autour des résultats et des recommandations issus des recherches. Projets ayant mené la démarche complète de suivi-évaluation : • L'initiative de lutte contre le stress hydrique en Afrique du Nord, en partenariat avec l'Observatoire du Sahara et du Sahel (OSS) • L'Agora des paysages et des forêts de Madagascar, en partenariat avec l'Initiative pour le développement, la restauration écologique et l'innovation (INDRI)	Ce programme visait à financer des travaux de recherche appliquée et de développement expérimental sur des sujets innovants, pour comprendre et anticiper les transformations du Sahel, avec l'objectif de renforcer la capacité de l'AFD à participer au dialogue de politique publique. Projets ayant mené la démarche complète de suivi-évaluation : • Mieux comprendre l'éducation arabo-islamique (EDUAL) au Sahel, en partenariat avec l'Institut de recherche pour le développement (IRD) • Sahélien.nes 2040, porté par le Campus AFD, en partenariat avec l'Institut des futurs souhaitables, les Ateliers de la pensée et Inter-Réseaux

2. Comment déployer un suivi-évaluation co-construit et adapté aux enjeux de la production et l'utilisation des recherches : une boîte à outils

Le processus progressivement mis en place a fait l'objet d'une boîte à outils, disponible sur une plateforme interne de l'AFD¹⁶. Ce processus a été **développé comme un tout cohérent**, proposant un cheminement étape par étape visant à l'appropriation et la pertinence de la démarche.

Néanmoins, dans son déploiement, **le processus peut connaître des variations** :

- Les ateliers de cadrage de la démarche peuvent être plus ou moins longs ;
- Les personnes participant à ces ateliers peuvent varier selon leurs disponibilités et les contextes des projets ;
- Les outils de collecte de données peuvent être plus ou moins nombreux et complexes ;
- La durée sur laquelle est déployée la démarche peut être plus ou moins longue ;
- Cette démarche peut être conduite dès le lancement du projet, mais aussi en cours de déploiement.

Enfin, il est également possible de mobiliser uniquement un outil ou un atelier indépendamment des autres pour répondre à un besoin ponctuel.

2.1. Une co-construction entre parties prenantes du système de suivi-évaluation

La co-construction entre parties prenantes du système de suivi-évaluation aborde successivement 3 étapes clés, 2.1.1. identifier les enjeux et les parties prenantes du projet (atelier 1) ; 2.1.2. s'accorder sur la théorie du changement du projet et les principaux questionnements auxquels doit répondre le suivi-évaluation (atelier 2) ; et 2.1.3. finaliser le système de suivi-évaluation avec les indicateurs et les outils de suivi (atelier 3).

2.1.1. Identifier les enjeux et les parties prenantes du projet (atelier 1)

Les enjeux d'un projet de dialogue de politique publique informé par la recherche

En nous appuyant sur la revue de la littérature réalisée (voir Partie 1), 4 catégories d'enjeux clés ont été identifiées pour penser la conception, le pilotage et l'évaluation des projets de dialogue de politique publique informé par la recherche. Les enjeux sont présentés sous la forme de problèmes, c'est-à-dire de situations négatives, que les participants peuvent ou non expérimenter dans le cadre de leur projet.

Un premier atelier permet ainsi de prendre connaissance de ces enjeux et d'en **discuter collectivement, dans le cadre du projet** de dialogue de politique publique informé par la recherche. Sont abordés successivement les enjeux liés :

- à la recherche ;
- au dialogue entre recherche et décision ;
- à la décision publique sur la thématique concernée ;
- au principal acteur à l'initiative du dialogue.

¹⁶ Voir :
https://laruche.afd.fr/front/privateLogin.jsp?redirect=https%3A%2F%2Flaruche.afd.fr%2Fjcms%2F9186287_DBWikiPage%2F%2Fdeveloppement-d-une-boite-a-outils-pour-le-suivi-

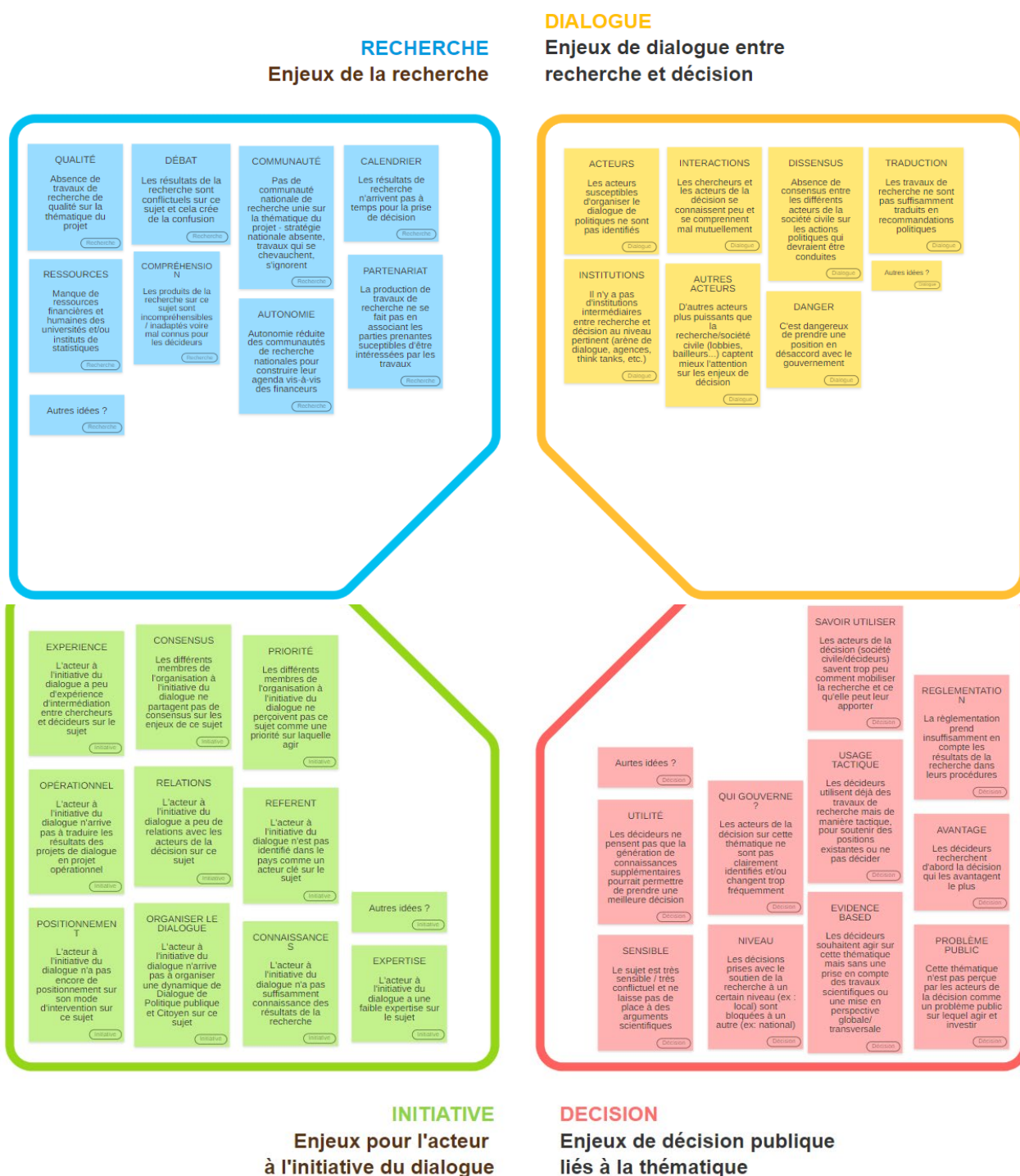
[evaluation-des-dialogues-de-politique-publique-informes-par-la-recherche%3Fcid%3Dc_2128849%26amp%3Bportal%3Dp_2495127](https://laruche.afd.fr/front/privateLogin.jsp?redirect=https%3A%2F%2Flaruche.afd.fr%2Fjcms%2F9186287_DBWikiPage%2F%2Fdeveloppement-d-une-boite-a-outils-pour-le-suivi-)

Chaque catégorie d'enjeux est passée en revue collectivement par l'ensemble des participants afin d'identifier les enjeux les plus prégnants dans le projet. Chaque enjeu est inscrit sur une carte. Chaque participant détient environ 5 votes par catégorie qu'il répartit à son gré, c'est-à-dire, soit sur 5 cartes différentes, soit en votant plusieurs fois pour certaines cartes afin de donner un poids plus important à certains enjeux. Les enjeux sont reformulés et adaptés au projet si nécessaire. Une version anglaise de ces cartes a été réalisée pour un projet conduit dans cette langue.

Tableau 1. Enjeux d'un projet de dialogue de politique publique informé par la recherche

Enjeux de la recherche Qualité - Absence de travaux de recherche de qualité sur la thématique du projet Compréhension - Les produits de la recherche sur ce sujet sont incompréhensibles / inadaptés pour les décideurs Débat - Les résultats de la recherche sont conflictuels sur ce sujet et cela crée de la confusion Ressources - Manque de ressources financières et humaines des universités et/ou instituts de statistiques Calendrier - Les résultats de recherche n'arrivent pas à temps pour la prise de décision Communauté - Pas de communauté nationale de recherche unie sur la thématique du projet Partenariat - La production de travaux de recherche ne se fait pas en associant les parties prenantes susceptibles d'être intéressées par les travaux Autonomie - Autonomie réduite des communautés de recherche nationales pour construire leur agenda vis-à-vis des financeurs	Enjeux du dialogue entre recherche et décision Acteurs - Les acteurs susceptibles d'organiser le dialogue de politique ne sont pas identifiés Institutions - Il n'y a pas d'institution intermédiaire entre recherche et décision au niveau pertinent (arène de dialogue, agences, <i>think tanks</i>, etc.) Dissensus - Absence de consensus entre les différents acteurs de la société civile sur les actions politiques qui devraient être conduites Traduction - Les travaux de recherche ne sont pas suffisamment traduits en recommandations politiques Interactions - Les chercheurs et les acteurs de la décision se connaissent peu et se comprennent mal mutuellement Autres acteurs - D'autres acteurs plus puissants que la recherche / société civile (lobbies, bailleurs...) captent mieux l'attention sur les enjeux de décision Danger - Il est dangereux de prendre une position en désaccord avec le gouvernement
Enjeux de la décision publique liés à la thématique Problème public - Cette thématique n'est pas perçue par les acteurs de la décision comme un problème public sur lequel agir et investir Evidence based - Les décideurs souhaitent agir sur cette thématique, mais sans une prise en compte des travaux scientifiques ou une mise en perspective globale / transversale Niveau - Les décisions prises avec le soutien de la recherche à un certain niveau (ex : local) sont bloquées à un autre (ex : national) Sensible - Le sujet est très sensible / très conflictuel et ne laisse pas de place à des arguments scientifiques Utilité - Les décideurs ne pensent pas que la génération de connaissances supplémentaires pourrait permettre de prendre une meilleure décision Qui gouverne ? - Les acteurs de la décision sur cette thématique ne sont pas clairement identifiés et/ou changent trop fréquemment Usage tactique - Les décideurs utilisent déjà des travaux de recherche, mais de manière tactique, pour soutenir des positions existantes ou ne pas décider Avantage - Les décideurs recherchent d'abord la décision qui les avantagent le plus Savoir utiliser - Les acteurs de la décision (société civile / décideurs) savent trop peu comment mobiliser la recherche et ce qu'elle peut leur apporter Réglementation - La réglementation prend insuffisamment en compte les résultats de la recherche dans les procédures	Enjeux pour l'acteur à l'initiative du dialogue Relations - L'acteur à l'initiative du dialogue a peu de relations avec les acteurs de la décision sur ce sujet Expertise - L'acteur à l'initiative du dialogue a une faible expertise sur le sujet Organiser le dialogue - L'acteur à l'initiative du dialogue n'arrive pas à organiser une dynamique de dialogue de politique publique et citoyen sur ce sujet Réfèrent - L'acteur à l'initiative du dialogue n'est pas identifié dans le pays comme un acteur clé sur le sujet Positionnement - L'acteur à l'initiative du dialogue n'a pas encore de positionnement sur son mode d'intervention sur ce sujet Expérience - L'acteur à l'initiative du dialogue a peu d'expérience d'intermédiation entre chercheurs et décideurs sur le sujet Priorité - Les différents membres de l'organisation à l'initiative du dialogue ne perçoivent pas tous le sujet comme une priorité sur laquelle agir Connaissances - L'acteur à l'initiative du dialogue n'a pas suffisamment connaissance des résultats de la recherche Consensus - Les différents membres de l'organisation à l'initiative du dialogue ne partagent pas de consensus sur les enjeux de ce sujet Opérationnel - L'acteur à l'initiative du dialogue n'arrive pas à traduire les résultats des projets de dialogue en projet opérationnel

Figure 3. Visualisation du jeu de cartes



Cette discussion collective vise à :

- Faire connaître les principaux enjeux relatifs au contexte d'intervention qui peuvent affecter les projets de dialogue de politique publique, y compris ceux auxquels les participants n'ont pas pensé ;
- S'accorder collectivement sur les enjeux sur lesquels le projet cherchera à agir et les autres enjeux à prendre en compte dans la conduite du projet – que ceux-ci aient été répertoriés jusqu'ici ou non ;
- Mettre en visibilité les problématiques qui font consensus au sein de l'équipe qui participe au projet, afin d'améliorer *in fine* les actions du projet pour y répondre.

À noter que l'exercice peut être plus complexe à réaliser lorsqu'il y a plusieurs sous-projets qui ont des enjeux propres. Il devient alors nécessaire de raisonner à l'échelle globale, mais aussi de prolonger la discussion par sous-projet.

Cet atelier a toujours été très bien accueilli par l'ensemble des parties prenantes participant, car il permet d'engager une discussion de fond entre elles et de clarifier les objectifs et risques associés au projet.

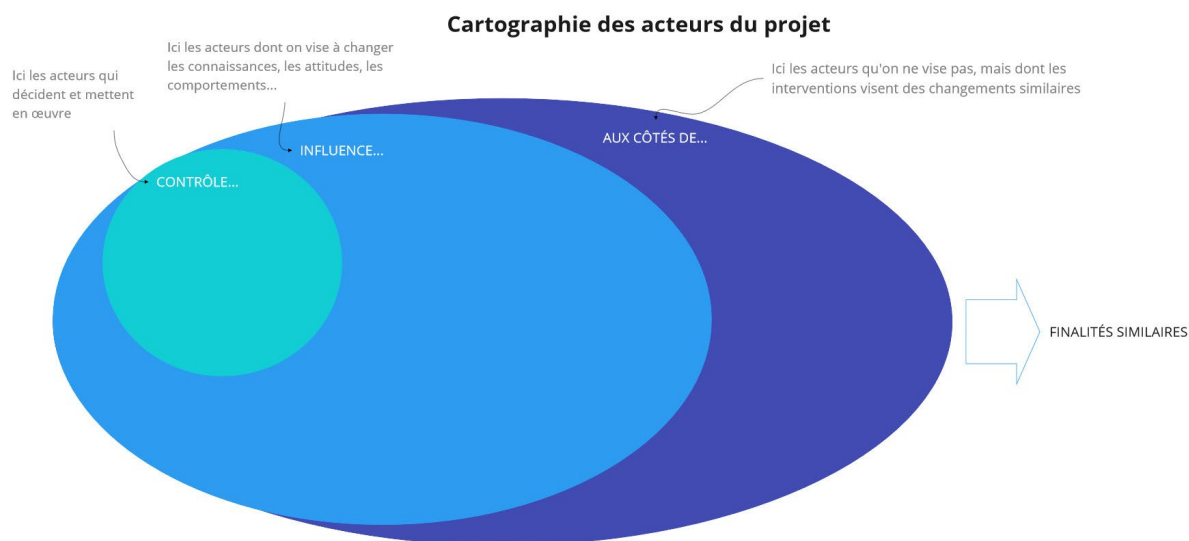
Les parties prenantes d'un projet de dialogue de politique publique informé par la recherche

À la suite de la discussion sur les enjeux du projet, l'exercice de **cartographie de l'ensemble des acteurs** du projet vise à distinguer :

- Les **acteurs qui décident** et mettent en œuvre le projet ;
- Les **acteurs ciblés**, dont on vise à changer les connaissances, les attitudes, les comportements, etc. ;
- Les **acteurs « alliés »** qu'on ne vise pas directement, mais dont les interventions visent des changements similaires.

Les acteurs identifiés sont disposés sur un support inspiré de la cartographie des incidences (voir ci-dessous), comprenant trois sphères associées aux trois types d'acteurs indiqués : sphère de contrôle, sphère d'influence, et sphère d'intérêt commun (*sphere of concern*). La discussion porte en particulier sur les limites entre ces trois sphères, et ainsi sur le rôle des acteurs dans la réussite du projet.

Figure 4. Support de cartographie des acteurs



Le tableau ci-dessous résume de façon générique les principaux acteurs impliqués dans des projets de dialogue de politique publique informé par la recherche. Ceux-ci sont passés en revue pour inspirer les participants s'ils n'identifient qu'un nombre limité de parties prenantes. Le tableau permet notamment de faire prendre conscience aux acteurs de la diversité des acteurs impliqués, et de leur rôle dans les changements désirés.

Tableau 2. Acteurs impliqués dans un projet de dialogue de politique publique informé par la recherche

Acteurs à l'initiative du dialogue	Acteurs de la recherche	Acteurs publics, privés et de la société civile
- La direction de l'acteur à l'initiative du dialogue - Les agents en charge du pilotage du projet - Un autre acteur partenaire	- Institutions de recherche nationales - Institutions de recherche internationales et leurs réseaux - Organismes de production de connaissances (statistique/recherche) - Chercheurs individuels - Tout autre acteur de la recherche	- Personnel politique élu (niveau national) - Personnel politique fonctionnaire (niveau national) - Personnel politique élu (niveau local) - Personnel politique fonctionnaire (niveau local) - Organisations politiques supranationales - Parlement - Organisations de la société civile (OSC) locales investies dans le débat politique - OSC internationales investies dans le débat politique - OSC locales investies dans la mise en œuvre de projet sur le terrain - Initiatives citoyennes coordonnées - Consultants (secteur public ou secteur privé) - Entreprises locales et leurs représentants - Grandes entreprises internationales - Institutions financières internationales - Groupes d'intérêt privés agissant auprès des gouvernements nationaux - Organes judiciaires - Médias (formels ou informels) nationaux - Médias internationaux - Autres bailleurs - Acteurs religieux - Personnalité influente - Structure étatique déconcentrée - Tout autre acteur public, privé ou de la société civile

La discussion collective autour de la cartographie des acteurs vise à :

- Prendre conscience de l'ensemble des acteurs ayant un rôle dans la réussite d'un projet, en particulier en dehors de la « sphère de contrôle », et le rôle potentiel qu'ils auront dans la réussite du projet ;
- Influer sur la stratégie du projet, en identifiant des stratégies de mobilisation d'acteurs clés, ou bien en identifiant de nouveaux acteurs à mobiliser ;
- Identifier les acteurs qui seront clés dans la démarche de suivi-évaluation, à savoir ceux auprès de qui il sera nécessaire de déployer des outils de collecte pour recueillir leur point de vue et témoigner des effets du projet.

Dans l'esprit de la cartographie des incidences, les acteurs peuvent se déplacer d'une sphère à l'autre au cours du projet. Ainsi, un acteur initialement dans la sphère d'influence peut devenir un allié et rejoindre la sphère de contrôle (et inversement). La dimension dynamique de la cartographie favorise ainsi l'adaptation des projets à un contexte changeant, ou bien à la réussite ou à l'échec de certaines actions menées. Dans certains projets, l'identification des acteurs sur lesquels le projet doit agir fait partie des actions du projet. Dans ce cas, la cartographie peut être mobilisée directement au service du projet.

2.1.2. S'accorder sur la théorie du changement du projet et les principaux questionnements auxquels doit répondre le suivi-évaluation (atelier 2)

La théorie du changement du projet

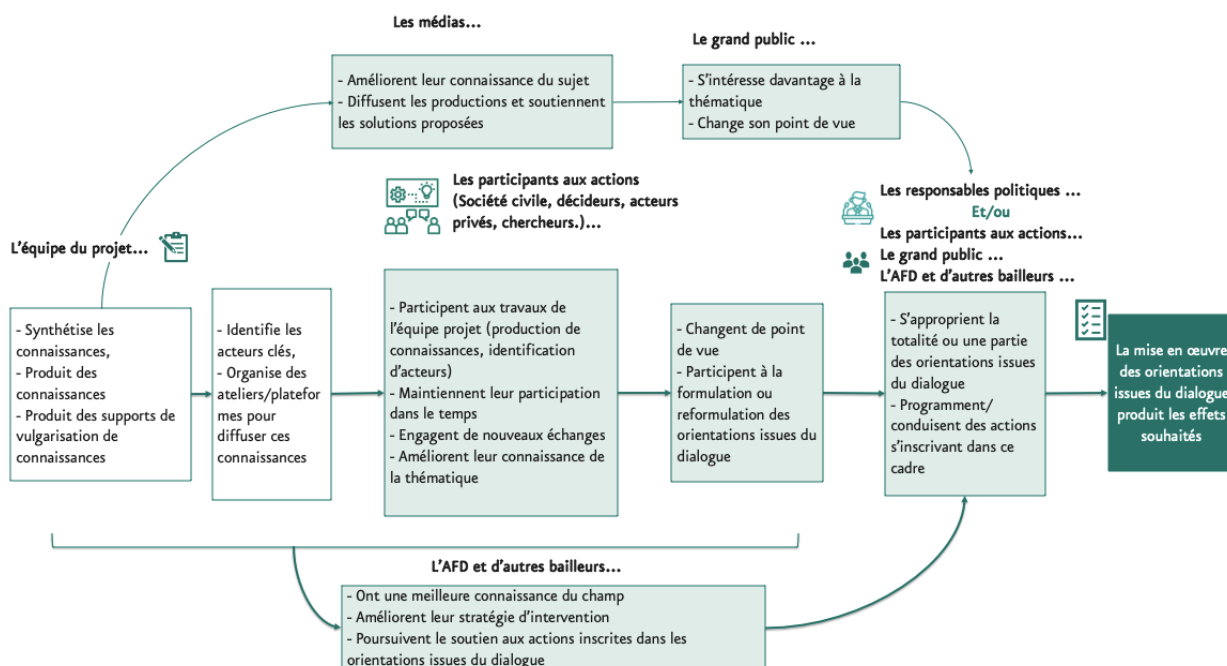
S'accorder sur la théorie du changement du projet est le cœur de la démarche, car elle permet d'échanger et de s'accorder collectivement sur les effets attendus du projet. La théorie du changement d'un projet comprend l'ensemble des hypothèses relatives à ses effets attendus, les conditions qui s'y appliquent ainsi que les mécanismes sous-jacents qui les expliquent. Ces hypothèses peuvent s'appuyer sur la connaissance des acteurs, les théories des sciences sociales ou les stratégies des acteurs institutionnels concernés.

Dans le cadre du processus mis en place ici, la démarche engagée passe par une représentation graphique et synthétique de la théorie, donnant à voir les principales réalisations envisagées dans le cadre du projet, ainsi que les hypothèses de résultats et d'impacts envisagés sur les parties prenantes. Elle concerne les trois principales séquences des projets, à savoir :

- La préparation du contenu du dialogue à partir de la recherche ;
- L'organisation du dialogue ;
- La prise en compte des orientations du dialogue dans l'action publique et citoyenne.

L'échange vise à s'accorder collectivement sur l'avenir désirable auquel le projet veut contribuer, tout en identifiant les principaux effets attendus qui constituent des étapes charnières dans la réussite du projet. Le schéma ci-dessous présente une théorie du changement générique d'un projet de dialogue de politique publique informé par la recherche.

Figure 5. Théorie du changement générique d'un projet de dialogue de politique publique informé par la recherche



Pour engager les participants à réfléchir à la théorie du changement du projet, il est possible de les inviter à décrire leur vision du futur à moyen terme (de 2 à 5 ans environ), sur la thématique abordée par le projet, et le rôle du projet dans les changements observés :

« Imaginez-vous 5 années après le lancement du projet, qui a été une réussite à tout point de vue. Pouvez-vous raconter l'histoire de ce projet en revenant sur ce que vous avez mis en place, la façon dont les acteurs ciblés s'en sont saisi et les changements que cela a suscités sur ces publics et potentiellement d'autres acteurs ? »

Pendant que les participants partagent tour à tour leur vision de la réussite du projet, une personne prend en note les changements attendus pour chaque acteur, et agence les idées de façon à dessiner une ébauche de théorie du changement. Une fois le tour de table terminé, une personne résume la théorie du changement à l'aune des contributions de chacun des participants (voir un exemple en fin de section).

Cette discussion collective vise à :

- S'accorder sur ce qu'est la « réussite » d'un projet de dialogue de politique publique informé par la recherche, en incluant la vision de chaque acteur impliqué dans le projet ;
- Disposer d'une théorie sous la forme d'un schéma précis, détaillé, exhaustif, fidèle aux récits partagés par les participants ;
- Préciser les effets attendus, les acteurs ciblés, ou certains enchaînements logiques (ex : « comment s'assurer que le ministère se saisisse de ce sujet lors de la restitution de l'étude ? ») ;
- Évoquer d'autres effets clés ou acteurs essentiels qui n'auraient pas été évoqués par les participants dans un double objectif : i) s'assurer que l'ensemble des effets escomptés sont évoqués ; ii) écarter les effets qui ne sont pas recherchés par le projet.

Les points de vigilance sur la conduite de cet exercice sont les suivants : ce travail peut être déstabilisant pour des projets en phase de démarrage avec des actions non stabilisées. Par ailleurs, la ou les personnes animant la discussion doivent au préalable travailler sur une première version de théorie du changement (celle-ci n'est pas montrée aux participants et participantes), en consultant par exemple une théorie du changement générique, comme l'exemple ci-dessous. Cela permet d'avoir une idée du résultat probable de l'atelier, d'être plus à l'aise dans l'écoute et la synthèse des récits, de faire des relances précises auprès des participants si des changements ne sont pas cités, ou bien, évoqués différemment. Enfin, pendant l'atelier, la première personne qui partage son récit doit être bien au fait du projet pour proposer un premier récit cohérent, détaillé, afin d'enclencher la dynamique. Si besoin, l'équipe d'animation propose ce premier récit.

Aides à l'élaboration de la théorie du changement du projet

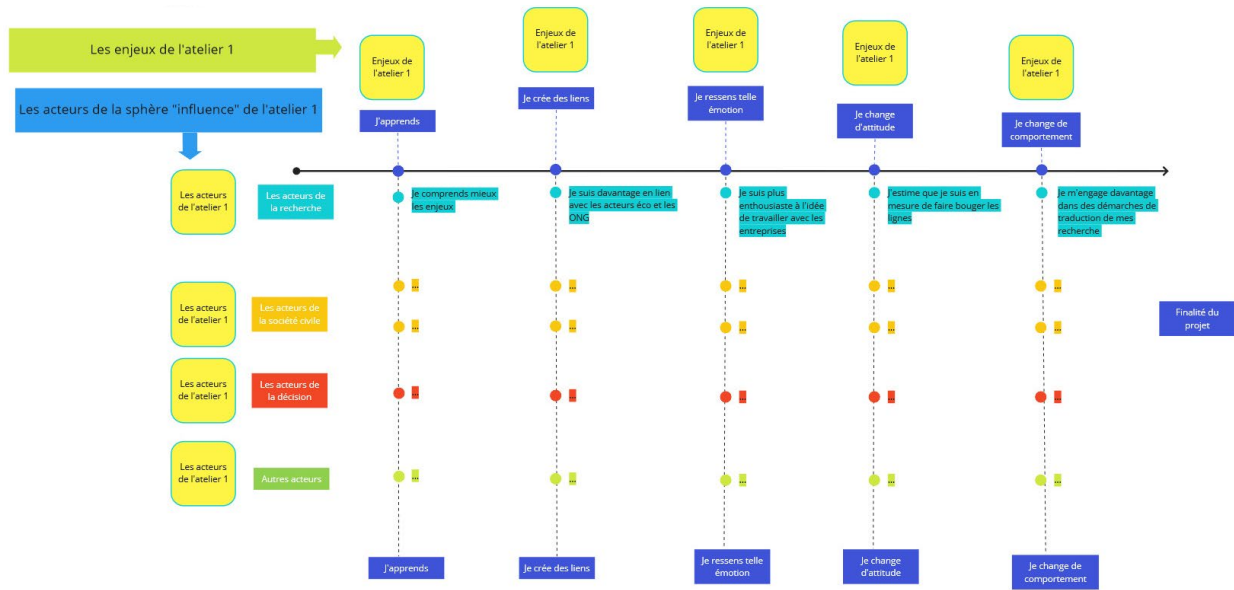
Deux plateformes d'aide ont été élaborées pour faciliter le travail autour de la théorie du changement.

La première consiste à travailler, pour chaque acteur, autour de 5 grands types d'effets qui peuvent être attendus d'une intervention. Ce sont les effets relatifs à :

- L'information, le gain de connaissances sur un sujet donné, des compétences nouvelles ;
- La constitution de liens relationnels, par exemple identifier des interlocuteurs, former une relation de travail avec eux ;
- L'action sur les affects, les émotions, par exemple créer de l'enthousiasme sur un sujet ;
- L'évolution des attitudes, par exemple se dire qu'un sujet est important, qu'il faut agir dessus ;
- Au changement de comportement, par exemple agir effectivement sur un sujet.

Les acteurs impliqués ne sont souvent pas conscients de la diversité de ces effets possibles, et c'est un apport de l'atelier que de leur ouvrir des perspectives de ce point de vue. Pour préciser les catégories d'effets recherchés pour chaque catégorie d'acteur, on demande aux participants de raconter des *success stories* de leur projet (voir l'énoncé dans la partie précédente).

Figure 6. Illustration d'une « matrice » pour aider à l'élaboration de la théorie de changement du projet

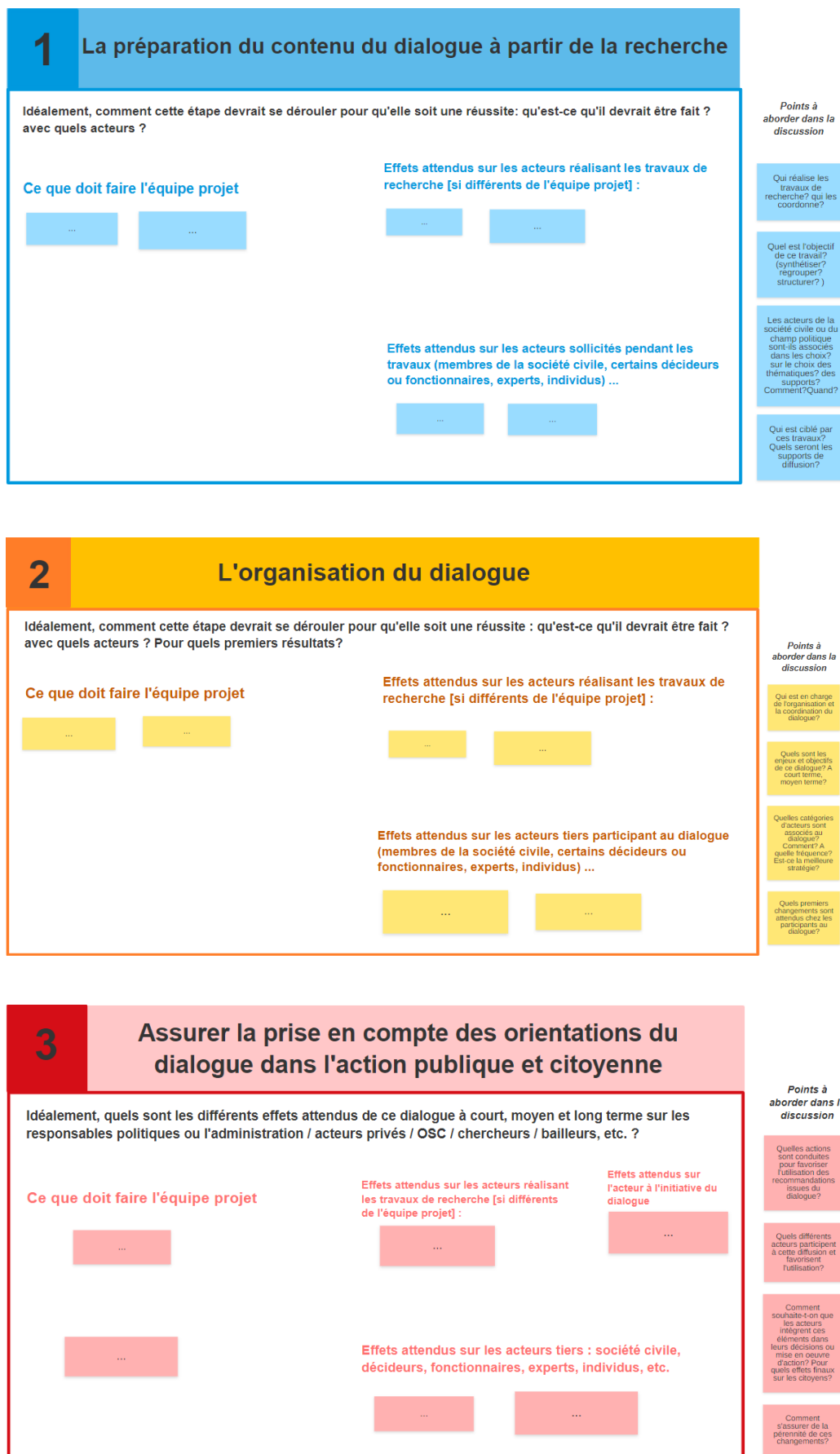


La seconde plateforme d'aide consiste à aborder de façon séquentielle les 3 étapes clés d'un projet de dialogue de politique publique informé par la recherche :

1. La préparation du contenu du dialogue à partir de la recherche ;
2. L'organisation du dialogue ;
3. La prise en compte des orientations du dialogue dans l'action publique et citoyenne.

Pour chacune de ces étapes, des questions clés à aborder sont listées afin de guider les participants dans la réflexion.

Figure 7. Illustration d'un séquençage en 3 étapes pour aider à l'élaboration de la théorie du changement du projet



Les questionnements de suivi-évaluation

Cette étape vise à sélectionner les effets les plus importants à suivre, mesurer et analyser dans le cadre de la démarche de suivi-évaluation. Il s'agit de préciser sur quoi le système de suivi-évaluation devrait se concentrer en priorité, en le formulant sous forme de question.

À cette étape, la théorie du changement du projet précédemment élaborée permet de visualiser les effets attendus du projet pour chacun des acteurs ciblés. Dès lors, les participants sont invités à préciser sur quelles parties de la théorie du changement le système de suivi-évaluation devrait se concentrer en priorité.

Pour chaque effet considéré comme crucial, il s'agit de formuler à son sujet une question de suivi-évaluation, reflétant sur ce qu'il serait utile de savoir, à la fois pour le pilotage et pour témoigner de la réussite du projet, par exemple : « *dans quelle mesure la thématique et les recommandations du dialogue de politique publique sont-elles prises en compte et mises en œuvre par les pouvoirs publics ?* »

2.1.3. Finaliser le système de suivi-évaluation : indicateurs et outils de collecte (atelier 3)

Ce dernier temps de travail aborde trois aspects, qui sont traités en simultanément :

- Les **questions de suivi-évaluation** qui vont guider la démarche ;
- Les **effets attendus** formulés sous forme de critères de succès du projet qu'il semble important de suivre et évaluer pour chacune de ces questions ;
- Les **outils de collecte** qui permettront de recueillir de l'information sur l'atteinte de ces effets. Les informations doivent être utiles à la fois au pilotage du projet et pour rendre compte de ses résultats.

Les questions de suivi-évaluation sont issues de la sélection des effets les plus importants à étudier tout au long de la théorie du changement (cf. atelier précédent). Elles peuvent également être inspirées des questions du référentiel d'évaluation générique proposé ci-dessous.

Les effets attendus sont décrits dans la théorie du changement. Selon le type de projet et le type d'effets attendus, les participants peuvent préciser les indices et indicateurs pour mesurer l'atteinte de ces effets à l'aide des questionnements suivants :

- Quelle est la situation aujourd'hui vis-à-vis de cet effet attendu ? [caractérisation d'une situation de départ = T0] ;
- Quelle est la situation espérée dans le futur, au terme du projet vis-à-vis de cet effet attendu ? [caractérisation d'une situation d'arrivée = T1, 2, 3 ...] ;
- Peut-on mesurer l'évolution de cet effet attendu ? [information quantitative et mesurable = un indicateur de suivi] ;
- Peut-on recueillir des indices qualitatifs pour observer l'évolution de cet effet attendu ? [information qualitative et observable = un indice de contribution].

Figure 8. Illustration du travail de réflexion autour des questions, effets et outils de collecte

Question 3	Effets attendus / Indicateurs / Indices	Outils de collecte
Dans quelle mesure les travaux du projet aboutissent-ils à la conduite d'actions concrètes susceptibles de préserver l'environnement ?	Le gouvernement - prend en compte une majeure partie des actions proposées dans le projet (au moins 50%) - intègre les orientations du dialogue dans sa feuille de route nationale - obtient le soutien des organisations financières nationales et internationales	Outil 1 : Questionnaire aux participants aux instances de dialogue % de membres observant des changements concrets suite aux recommandations du projet - etc. Outil 2 : Recueil d'indices qualitatifs attestant de la contribution du projet à des actions concrètes via un faisceau d'indices - Repérage d'éventuelles reprises de propositions du projet dans les documents officiels des pouvoirs publics - etc.

Pour faciliter cette discussion et cette élaboration des indices et indicateurs, il peut être pertinent de réfléchir aux outils de collecte qui permettront de rendre compte de ces éléments (voir le chapitre ci-dessous), ainsi que se référer aux indices et indicateurs génériques proposés ci-dessous.

En effet, le déploiement de cette phase de cadrage sur une diversité de projets a abouti à l'identification de catégories de questions d'évaluation qui émergeaient de la plupart des discussions, mais aussi d'effets attendus communs pour une variété de projets, ainsi que des outils de collecte de données qui semblaient adaptés dans une variété de contextes pour recueillir ces informations. Ce travail de capitalisation croisée entre les projets a permis d'aboutir à un référentiel reprenant les éléments les plus fréquemment pertinents pour les projets accompagnés. Il détaille :

- Les **questions** de suivi-évaluation ;
- Les **effets attendus** (ou critères de réussite), et les indices et indicateurs qui permettront de témoigner de ces effets ;
- Les **outils de collecte**, qui permettent de vérifier concrètement l'atteinte des effets attendus.

Ce référentiel est bien sûr non exhaustif et n'a pas vocation à être appliqué tel quel à tout système de suivi de dialogue. Il doit être mobilisé comme un répertoire pouvant potentiellement appuyer la discussion entre les parties prenantes, susciter des réactions et des propositions pour qu'il soit au plus près des préoccupations liées aux enjeux du projet.

1. Question relative aux travaux de recherche : Dans quelle mesure le projet génère-t-il de nouveaux contenus utiles et adaptés à une utilisation par des acteurs privés ou de l'action publique ?

**Critère de succès
n°1 – les acteurs du
projet génèrent de
nouveaux
contenus sur la
thématique étudiée**

Exemples d'indices :

- Le projet a généré des connaissances nouvelles selon les différents acteurs ayant à ce jour consulté le document : acteurs de la recherche, acteurs de la société civile, acteurs de la décision, acteurs à l'initiative du dialogue, etc.
- Le projet a rendu accessibles les connaissances jusque-là non exploitables (par une nouvelle présentation ou organisation des données).
- Les équipes ont été attentives à vérifier la qualité scientifique (qualité de démonstration, représentativité, neutralité) des travaux générés ou utilisés.

Exemples d'indicateurs :

- Taux de membres de l'équipe projet ou de parties prenantes sollicitées estimant que les productions scientifiques génèrent et rendent accessibles de nouvelles connaissances
- Taux d'experts associés au projet estimant que les travaux s'appuient sur des données probantes et ont une valeur ajoutée

**Critère de succès
n°2– les acteurs du
projet produisent
des travaux utiles
dans la conduite de
l'action publique**

Exemples d'indices :

- Le choix des thématiques à investiguer a été décidé avec de futurs utilisateurs ou certains de leurs représentants.
- Lors de la période de production scientifique, les équipes se sont assurées que les besoins de connaissance n'avaient pas changé du fait d'événements spécifiques (conflits, crises, etc.).
- Les documents sont compréhensibles pour des publics non scientifiques. Un travail en collaboration avec les acteurs relais et les médias permet de traduire les résultats auprès d'un public plus large.
- Une partie des travaux est consacrée à des recommandations, des scénarios, ou des options stratégiques ou opérationnelles à discuter avec la société civile ou les responsables politiques.
- La communication autour des résultats de la recherche est adaptée aux parties prenantes susceptibles de les utiliser.

Exemples d'indicateurs :

- Taux de consultation ou d'association des principales catégories de parties prenantes lors de la rédaction des travaux
- Taux de membres de l'équipe projet ou de parties prenantes sollicitées estimant que les productions scientifiques génèrent et rendent accessibles des connaissances utiles pour l'action publique

2. Question relative aux espaces de dialogue où les documents support du dialogue sont co-construits et discutés : Dans quelle mesure les espaces de dialogue rassemblent-ils une diversité d'acteurs clés qui s'appuient sur les travaux de recherche et les enrichissent ? Comment arrive-t-on à mobiliser ces acteurs dans le temps ?

<i>Critère de succès n°1 – le projet sollicite des acteurs clés, légitimes, et en capacité d'agir sur les thématiques choisies</i>	Exemples d'indices : - L'ensemble des acteurs clés de la thématique sont identifiés par les équipes. - Les acteurs clés sont sollicités pour participer aux espaces de dialogue. - Les acteurs clés sont convaincus de l'intérêt de la démarche de dialogue et participent aux activités proposées. - Les acteurs invités dans les espaces de dialogue participent activement et sur la durée aux échanges. Exemples d'indicateurs : - Taux de participants estimant que les acteurs clés pouvant agir sur cette thématique sont mobilisés - Taux de maintien des participants dans la démarche (si plusieurs ateliers sont organisés) - Degré d'adhésion des participants à la démarche (grille de notation)
<i>Critère de succès n°2– les acteurs invités s'approprient les documents produits, les enrichissent et les mobilisent dans leurs échanges</i>	Exemples d'indices : - Les participants aux espaces engagent des échanges apaisés avec de nouvelles personnes, ou renforcent leurs liens. - Les participants s'approprient les travaux produits par l'équipe et améliorent leurs connaissances sur la thématique abordée, grâce aux livrables et aux discussions engagées. - Les participants au dialogue enrichissent les travaux de recherche et participent à l'élaboration et la formulation des scénarios ou recommandations issues des travaux. Exemples d'indicateurs : - Taux de participants considérant que les échanges sont apaisés et constructifs - Taux de participants ayant rencontré de nouvelles personnes - Taux de participants considérant qu'ils ont été amenés à changer au moins 1 fois de point de vue pendant les travaux du dialogue - Les participants au dialogue participent à l'élaboration et la formulation des scénarios ou recommandations issues des travaux.
<i>Critères de succès n°3– les conditions sont mises en place pour que ce dialogue se pérennise</i>	Exemples d'indices : - Les chercheurs impliqués dans le projet structurent une communauté de recherche autour de ces thématiques - Les chercheurs et la société civile ou personnel administratif ou politique maintiennent un contact et un travail sur ces thématiques Exemples d'indicateurs : - Taux de chercheurs du projet estimant avoir renforcé leur lien avec le terrain sur les thématiques travaillées - Taux de chercheurs du projet engagés dans de nouveaux projets sur cette thématique - Création d'une instance pérenne de dialogue (ex : un observatoire sur cette thématique)

3. Question relative aux conséquences du dialogue sur l'action publique : Dans quelle mesure la thématique et les recommandations du dialogue de politique publique sont-elles prises en compte, mises en œuvre et susceptibles d'avoir des effets ?

Critère de succès n°1 – <i>les acteurs (de la recherche, la société civile, du monde économique) commencent à agir dans le sens des recommandations du dialogue</i>	Exemples d'indices : - Les participants modifient à leur niveau leur comportement pour conduire des actions allant dans le sens des recommandations établies et notamment coordonnent leur action entre eux ou avec les autres parties prenantes. - Les participants se constituent en défenseur et promoteur des recommandations du dialogue auprès des responsables politiques. Exemples d'indicateurs : - Nombre d'initiatives de plaidoyer conduites en faveur des propositions issues du dialogue - Taux de participants au dialogue déclarant ayant souhaité conduire ou ayant déjà conduit des initiatives allant dans le sens des recommandations du dialogue
Critère de succès n°2 – <i>les acteurs de la décision mobilisent les recommandations pour nourrir la conception de l'action publique</i>	Exemples d'indices : - Les acteurs de la décision trouvent les recommandations pertinentes, se les approprient et considèrent la thématique abordée comme une cause sur laquelle il faut agir. - Les acteurs de la décision mobilisent des recommandations issues du dialogue dans les instances publiques et décisionnelles. Exemples d'indicateurs : - Taux de participants au dialogue estimant que celui-ci a permis de mettre à l'agenda politique des recommandations opérationnelles - Nombre et contenu de réunions officielles/rapports officiels où sont mentionnés les travaux du dialogue
Critère de succès n°3 – <i>d'autres acteurs n'ayant pas participé directement aux arènes du dialogue soutiennent les recommandations (grand public, médias, ONG)</i>	Exemples d'indices : D'autres acteurs (grand public, médias, ONG) : - S'intéressent davantage à la thématique et sont convaincus de l'intérêt de la recherche pour alimenter le débat ; - Améliorent leur connaissance du sujet ; - Restituent, vulgarisent et diffusent les résultats des travaux du dialogue ; - Exercent une pression pour inciter les responsables politiques ou d'autres acteurs à agir sur cette thématique ; - Conduisent des actions ou modifient leur comportement afin d'appliquer les recommandations issues du dialogue. Exemples d'indicateurs : - Nombre et contenu de mentions du processus de dialogue et de ses recommandations dans les médias
Critère de succès n°4 – <i>des orientations politiques s'appuient sur des recommandations du dialogue et sont susceptibles d'avoir des impacts significatifs sur la thématique du dialogue</i>	Exemple d'indices : - Les acteurs de la décision utilisent des recommandations du dialogue pour orienter des plans d'actions ou des politiques publiques. - Les recommandations utilisées sont des recommandations susceptibles d'avoir un impact significatif sur cette thématique. - Les acteurs de la décision ou d'autres observateurs mettent en place un système de suivi pour suivre les évolutions suite à la mise en place de ces mesures. Exemple d'indicateurs : - Taux de participants au dialogue identifiant des changements concrets suite à la mise en place des recommandations issues des travaux

4. Question relative aux apports du projet pour les acteurs à l'initiative du dialogue et leurs partenaires : Dans quelle mesure ce projet a-t-il amené les acteurs à l'initiative du dialogue et leurs partenaires à enrichir leurs connaissances et leurs actions dans le domaine du projet ?

*Critère de succès
n°1 – les acteurs à
l'initiative du
dialogue et leurs
partenaires ont une
meilleure
connaissance de la
thématique et des
acteurs du projet*

Exemple d'indices :

- Les acteurs à l'initiative du dialogue et leurs partenaires identifient et/ou tissent de nouveaux liens avec les acteurs de cette thématique.
- Les acteurs à l'initiative du dialogue et leurs partenaires améliorent leur connaissance technique et politique de la thématique et disposent d'informations pertinentes pour orienter leur positionnement à ce sujet.

Exemple d'indicateurs :

- Nombre de partenaires clés ayant participé aux activités de dialogue estimant avoir amélioré leur connaissance de la thématique
- Nombre de partenaires clés ayant participé aux activités de dialogue estimant avoir changé de point de vue sur une des thématiques du dialogue

*Critère de succès
n°2– les acteurs à
l'initiative du
dialogue et leurs
partenaires
améliorent et/ou
s'engagent dans un
soutien sur la
thématique du projet*

Exemple d'indices :

Les acteurs à l'initiative du dialogue et leurs partenaires :

- Élaborent ou améliorent leur stratégie d'intervention sur la thématique étudiée ;
- Mobilisent ces travaux pour générer un consensus sur les orientations de ce soutien en interne, voire entre différents bailleurs ;
- Renforcent leur positionnement national, voire international, en tant qu'interlocuteur et partenaire expert sur cette thématique du fait de cette expérience ;
- Poursuivent voire renforcent leur soutien aux projets sur cette thématique.

Exemple d'indicateurs :

- Taux de participants au dialogue ayant observé un changement de posture des partenaires suite aux travaux du projet
- Nombre et contenu de nouveaux appels à financement publiés finançant des projets allant dans le sens des recommandations du dialogue
- Taux de réunions de bailleurs sur la thématique du dialogue mentionnant les travaux du dialogue

2.2. Des outils de collectes de données adaptés à des ressources limitées

Avant de choisir les outils de suivi à mobiliser, il convient de rappeler que cette démarche s'appuie sur le constat qu'un système de suivi peut facilement être trop exigeant, en demandant trop de choses et d'informations à la fois, et finit par ne pas être utilisé.

Pour cela, les outils proposés ci-dessous sont les plus légers possibles, afin qu'ils pèsent le moins possible sur les équipes et qu'ils se concentrent sur l'essentiel. Le but est de maintenir un bon équilibre entre l'intérêt de la question et l'investissement nécessaire pour y répondre. De façon générale, il convient d'intégrer au maximum les outils de collecte dans les actions courantes du projet (par exemple, intégrer des questionnaires dans les événements organisés).

2.2.1. Les outils « traditionnels »

Parmi les outils traditionnels, les plus adaptés aux projets de dialogue de politique publique informé par la recherche sont :

- Des **réunions** avec l'équipe projet consacrées aux enjeux de suivi-évaluation, pour aborder tout ou partie des points suivants :
 - **Point d'avancement** : pour faire l'avancement des actions mises en œuvre, les facilités ou difficultés de mise en œuvre, ainsi que leurs premiers effets ;
 - **Point d'analyse** : pour étudier les résultats d'outils de collecte de données déployés auprès des acteurs ciblés par le projet (un questionnaire par exemple) ;
 - **Point réflexif** : pour croiser les regards, à travers une animation participative, sur la pertinence et l'efficacité des actions déjà menées ou à venir.
- Des **questionnaires ponctuels** adaptés aux enjeux de suivi-évaluation pour consulter :
 - **Les destinataires de premiers travaux** de recherche pour recueillir leur perception des travaux : utilité, originalité, etc. ;
 - **Les participants aux différentes activités** du projet (ateliers, conférences, etc.) pour recueillir leur perception sur la dynamique du dialogue en cours : pertinence des acteurs présents, qualité de la délibération, etc. ;
 - **L'équipe projet elle-même**, pour recueillir des éléments d'analyse en prévision d'un atelier spécifique, par exemple autour des résultats et enseignements à tirer à une étape intermédiaire ou finale du projet.
- Des **questionnaires réguliers, de type baromètre**, adressés aux participants aux instances de dialogue à différentes étapes clés du projet, pour suivre l'évolution dans le temps de leur perception du déroulé des travaux et des résultats des recherches et des discussions ;
- Des **bases de données** des participants aux actions, afin de recueillir le nombre, le profil et l'intensité de la participation d'un ensemble de personnes impliquées dans les actions du projet de dialogue de politique publique informé par la recherche.

2.2.2. Un outil spécifique : le recueil des incidences

La **base de recueil des incidences** est un outil sur mesure qui a été créé pour les projets de dialogue de politique publique informé par la recherche. Cet outil permet à l'équipe d'un projet de recueillir, **en continu**, l'ensemble des incidences du dialogue.

Le terme « recueil des incidences » est la traduction de la méthode d'évaluation dite "*Outcome Harvesting*"¹⁷. Cette méthode qualitative et participative consiste à solliciter des témoignages des parties prenantes du projet pour identifier *a posteriori* quels ont été les principaux effets intentionnels ou non qu'ils ont identifiés, puis à déployer des outils de collecte de données afin d'étayer les principaux effets et retracer la manière dont le projet y a contribué. L'outil développé ici s'inspire de cette méthode en proposant aux parties prenantes de collecter ces résultats chemin faisant et en les qualifiant par leurs propres appréciations subjectives (notamment au regard de leur importance pour témoigner des premiers succès du projet) tout en leur demandant de fournir « une preuve » plus objective de cet effet (en le reliant à un élément pouvant être consulté par l'équipe d'évaluation par exemple).

Figure 9. Exemple d'un formulaire de recueil d'incidences mobilisé

Introduction :

Cette base de recueil d'incidences est un outil qui permet de recueillir les signes d'influence / impact des travaux du dialogue (documents, événements, missions, rendez-vous, actions de communication).

Il faut recueillir tous les signaux attestant de la diffusion et l'appropriation des travaux du dialogue par d'autres acteurs : un article de presse, une citation des éléments dans une discussion / une déclaration publique / un document, reprise d'idées par les acteurs, invitations, sollicitations, réactions sur réseaux sociaux, etc.

Formulaire :

1. Lien ou fichier où l'incidence est accessible :
2. Date du signe de l'incidence :
3. Cette incidence est :
 - a. Une reprise des propositions du projet (mise à l'agenda, mise en œuvre, partenariat, etc.)
 - b. Une mise en discussion des résultats du projet (rencontre, invitation, etc.)
 - c. Une mise en avant du projet (articles de presse, visibilité, reconnaissance, etc.)
4. De quel type d'acteur s'agit-il ?
5. Pouvez-vous décrire l'incidence ? En quoi cette incidence est importante ?
6. Diriez-vous que cette incidence est susceptible d'avoir une influence :
 - a. Limitée
 - b. Moyenne
 - c. Importante
 - d. Exceptionnelle

Note :

La hiérarchisation de l'influence sera spécifique à chaque projet. Une discussion collective peut être organisée pour clarifier cette hiérarchisation.

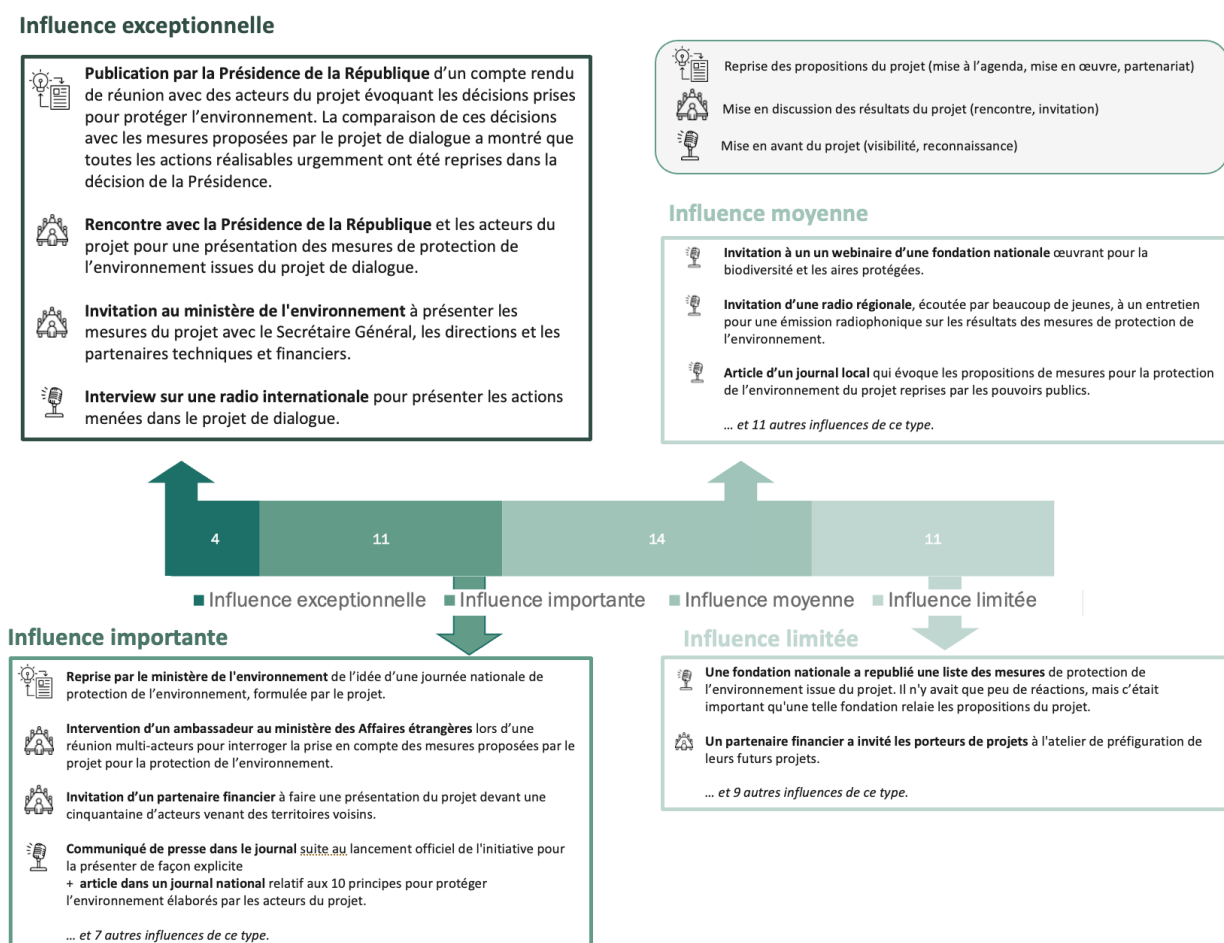
¹⁷ Wilson-Grau, Ricardo. 2018. *Outcome Harvesting: Principles, Steps, and Evaluation Applications*. IAP.

Il s'agit de recueillir tous les signaux attestant de la diffusion et de l'appropriation des travaux du projet **par d'autres acteurs** : un article de presse, une déclaration publique, un document, une reprise d'idées, une invitation, des réactions sur les réseaux sociaux, etc. Tous types d'incidences peuvent être documentés, y compris les incidences inattendues.

Les signes d'incidences peuvent être stockés au fil de l'eau dans un espace de discussion dédié de l'équipe projet (messagerie instantanée, mail, etc.), puis compilés dans une base de données spécifiques, renseignant de **manière systématique et homogène** : la date de l'incidence, la source, son importance, et toute autre caractéristique spécifique au projet (thématique abordée, acteur ou territoire concerné, etc.).

Cet outil permet, à terme, de représenter visuellement l'**occurrence** des incidences, leur **importance**, leur **nature**, ainsi que des **exemples concrets d'effets obtenus** sur différents acteurs (voir ci-dessous).

Figure 10. Synthèse réalisée à partir de la base de recueil des incidences renseignée par l'équipe d'un projet accompagné



2.3. L'analyse finale et la capitalisation

En fin de projet, sur la base de l'ensemble des éléments collectés, les conclusions et recommandations peuvent être produites au moyen :

- D'une note d'évaluation finale croisant les différents éléments factuels sur les impacts du projet ;
- D'un atelier en fin de projet permettant de s'accorder sur les principaux constats et conclusions, et co-construire les leçons (ce que l'on a appris) et recommandations (ce qu'il convient de faire à l'avenir) pour ce type de projet.

Figure 11. Illustration d'une matrice mobilisée en atelier final autour des leçons et recommandations proposées pour un projet accompagné

Leçons	Options d'évolution proposées
SUR LE MAINTIEN DES PARTICIPANTS DANS LE PROJET	
• Les résultats sur la constitution de la communauté sont significatifs malgré le travail quasi-exclusivement conduit à distance. Il peut être intéressant pour le pilote du projet de capitaliser sur ce parcours et le coaching proposé. • Les modules proposés ont été unanimement appréciés.	• Favoriser, lorsque possible, le présentiel dès le début du projet pour sceller la communauté • Travailler davantage la synergie avec les activités de chacun et les agendas personnels afin d'ancrer le projet dans leur quotidien • Faut-il intégrer davantage les partenaires du pilote du projet implantés dans chaque pays dans le parcours ?

Les livrables finaux peuvent ainsi s'articuler autour des points clés suivants (voir l'encadré ci-dessous).

Encadré 1. Trame de note finale de suivi-évaluation

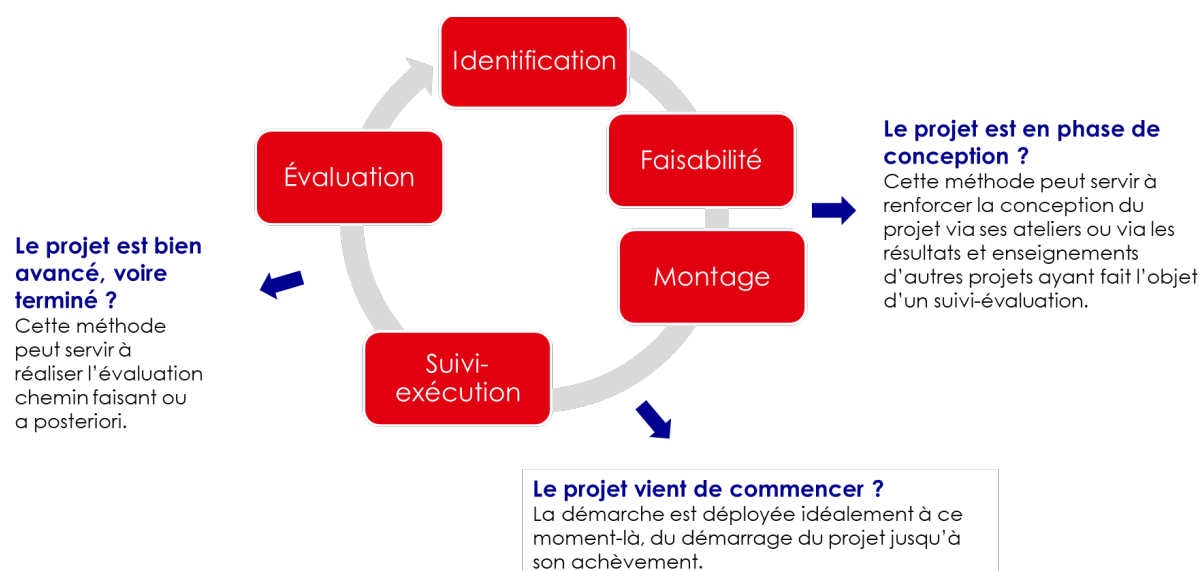
I – Outils déployés dans le cadre de l'accompagnement au suivi-évaluation
1. Phase de cadrage
2. Collecte de données
3. Phase d'analyse
4. Retour sur la méthodologie
II – Principaux résultats du suivi-évaluation
1. Synthèse
2. Résultats relatifs à la Question n°1 de suivi-évaluation
3. Résultats relatifs à la Question n°2 de suivi-évaluation
4. Résultats relatifs à la Question n°3 de suivi-évaluation
5. Prolongation possible du système de suivi-évaluation
III – Questionnements stratégiques pour la reconduite du projet
1. Leçons et recommandations vis-à-vis de la Question n°1
2. Leçons et recommandations vis-à-vis de la Question n°2
3. Leçons et recommandations vis-à-vis de la Question n°3
IV – Annexes
1. Participants aux ateliers de la phase de cadrage
2. Lien vers des restitutions d'outils de collecte de données (questionnaires, atelier équipe projet, etc.)

3. Quels sont les différents usages et utilités de cette approche ?

Toutes les démarches de suivi-évaluation, même celles prenant la forme de boîte à outils, ne peuvent être appliquées sans une attention au contexte de leur utilisation et ne peuvent fonctionner sans un portage et une animation dédiés. L'approche par prototypage de cette démarche et son application dans plusieurs contextes ont permis de commencer à identifier les conditions favorables à son déploiement, les usages qu'elle permet, ainsi que l'animation qu'elle requiert.

Bien que cette démarche ait été avant tout conçue pour accompagner **le déploiement** des projets de dialogue de politique publique informé par la recherche, son application a montré aussi son utilité pour accompagner **la phase de conception** des projets. Par ailleurs, cette démarche peut aussi apporter un éclairage intéressant si elle est amorcée à mi-parcours de la mise en œuvre d'un projet, voire proche de sa finalisation. En reconnaissant une phase d'adaptation, la démarche facilite un travail de conception qui arrive au moment où le contact avec le terrain a été effectué. Ces différents usages et leurs points d'attention sont présentés ci-dessous suivant la chronologie d'un projet.

Figure 12. Les usages de la démarche de suivi-évaluation selon l'avancement dans le cycle des projets de l'AFD



3.1. Des outils d'animation d'ateliers au service de l'appui à la conception d'un projet de dialogue informé par la recherche

Les différents ateliers de la phase de cadrage de cette démarche ont été avant tout conçus pour structurer le système de suivi-évaluation du projet. Néanmoins, lors de la conduite de ces ateliers, il s'est avéré que de nombreuses questions et sujets soulevés permettaient aussi de consolider la conception du projet en tant que tel, ainsi que d'anticiper son adaptation au contexte de sa mise en œuvre. En effet, un des enjeux clés lors de cette phase est de passer d'un projet financé et contractualisé, voire théorisé, à un projet qui a une chance d'avoir des effets parce qu'il prend en compte le contexte réel et les conditions de mise en œuvre. C'est aussi une occasion d'impliquer les acteurs dans ce travail et d'élargir le travail solitaire de la personne/structure à l'initiative du dialogue. Ainsi ces outils peuvent être utilisés uniquement au service de la conception du projet sans donner lieu à la mise en place d'un système de suivi par la suite.

En phase de conception du projet, il est pertinent de mobiliser l'atelier 1 portant sur l'identification des enjeux du projet et des parties prenantes, ainsi que l'atelier 2 de la phase de cadrage consacré à l'élaboration de la théorie du changement (voir leur description Parties 2.1.1 et 2.1.2). Cela requiert qu'une

première ébauche du projet ait été formulée, précisant notamment la stratégie générale du dialogue, la thématique du dialogue, les principaux acteurs ciblés, ainsi que les objectifs finaux escomptés. Lorsque le projet est encore en phase de conception, ces ateliers peuvent être conduits en autonomie par la structure/personne à l'initiative du dialogue. Dans la mesure du possible, cette réflexion doit se prolonger si une équipe de partenaires plus étendue est constituée.

En phase de conception du projet, cette démarche permet :

- **De prendre en compte les éléments de contexte dans la conception du projet.** C'est-à-dire aussi d'identifier les éléments de contexte sur lesquels il est nécessaire de collecter de l'information afin d'établir un diagnostic avant le déploiement du projet. Le répertoire des cartes « enjeux » du premier atelier permet à la personne/structure à l'initiative du dialogue d'explorer les enjeux liés à la thématique du dialogue faisant l'objet du projet. Idéalement, la personne/structure à l'initiative du dialogue devrait commenter la pertinence de chaque carte « enjeu » au regard de la thématique du dialogue et du contexte d'intervention. Si ce n'est pas le cas, les cartes peuvent alors conduire à identifier et solliciter des personnes ressources capables de répondre à ces questions.
- **De prioriser les enjeux sur lesquels il sera possible d'agir dans le cadre du projet avec les moyens disponibles.** Ce travail, réalisé avec les outils de l'atelier 1, permet de répartir les enjeux sélectionnés lors du premier temps de travail entre :
 - **Les enjeux sur lesquels il n'est pas possible d'agir** ou on ne souhaite pas agir, mais qu'il faudra prendre en compte dans la précision de la stratégie du projet et qui peuvent exercer une influence sur le succès du projet.
→ À titre d'exemple, l'enjeu relatif à la sphère de la décision : « qui gouverne ? Les acteurs de la décision sur cette thématique ne sont pas clairement identifiés et/ou changent trop fréquemment ». Il n'est pas toujours possible « d'agir » sur les changements de gouvernement, mais ce risque peut être pris en compte dans le projet, notamment en s'assurant de cibler une diversité de personnes au pouvoir ou des hauts fonctionnaires qui seront maintenus en poste malgré les changements politiques.
 - **Les enjeux sur lesquels il est possible d'agir et sur lesquels les acteurs à l'initiative du dialogue souhaitent agir en priorité.** Cette réflexion permet de s'assurer que les ambitions du projet sont raisonnables au regard des ressources et des enjeux généraux identifiés. Néanmoins, cette réflexion permet aussi de renforcer ses ambitions en les concentrant sur les enjeux les plus pertinents et en identifiant les leviers les plus à même de susciter des résultats. Normalement, un projet de dialogue de politique publique et citoyen doit chercher à intervenir sur au moins un enjeu de chacune des catégories (sphère de la recherche, du dialogue, de la décision), mais il ne peut agir sur tous les enjeux identifiés.
→ Par exemple pour répondre à l'enjeu « partenariat » relatif à la sphère de la recherche (qui indique : « la production de travaux ne se fait pas en associant les parties prenantes susceptibles d'être intéressées par les travaux »), des projets ont souhaité associer dès le départ les destinataires finaux (ministères, employeurs, administration) dans la conduite des travaux de recherche du projet.
- **De préciser quelles seraient les parties prenantes les plus pertinentes à associer, ainsi que celles pouvant être ciblées.** Les outils de l'atelier 1 de cartographie des acteurs peuvent aussi être utilisés lors de la conception d'un projet. Ils permettent de guider ce travail, d'explicitier les parties prenantes du projet et, grâce à la liste des catégories d'acteurs mise à disposition dans la boîte à outils, de s'assurer que tous les acteurs potentiellement influents sur cette thématique seront intégrés au projet, ou autrement expliquer pourquoi.
→ À titre d'exemple, dans le cadre d'un projet ciblant la préservation de la biodiversité, le passage en revue des différentes catégories d'acteurs possibles a permis de réaliser qu'inclure

aussi des acteurs religieux – qui n’avaient pas été identifiés au départ – serait un réel atout pour la stratégie du dialogue.

- **De vérifier que la théorie du changement du projet est plausible au regard des actions menées et de préciser les effets pouvant être raisonnablement attendus chez les parties prenantes.** En phase de conception du projet, les outils de l’atelier 2 et notamment le travail sur la théorie du changement permettent, en amont du projet, d’articuler les actions du projet entre elles suivant des liens causaux et d’explicitier les hypothèses de résultats et d’impacts escomptés sur les différentes parties prenantes ciblées. Cet exercice d’explicitation offre une occasion de s’assurer que toutes les étapes envisagées entre les réalisations du projet et ces effets semblent probables ou alors d’identifier les risques à prendre en compte. Il est ici préférable de conduire cet exercice à plusieurs. En effet, cela permet à la personne à l’initiative du projet de confronter « sa » théorie du changement de son projet au point de vue d’autres acteurs, qu’ils soient spécialistes de la thématique du dialogue, ou bien spécialistes du contexte d’intervention du projet. Ces réflexions peuvent donner lieu à des ajustements du projet afin de renforcer ses chances de succès.
→ Par exemple, on peut envisager d’ajouter des actions supplémentaires de diffusion des travaux, ou associer de nouveaux acteurs à même de porter les travaux de recherche auprès des acteurs politiques.

Dans le cadre d’un déploiement de cette démarche dans la phase de conception, celle-ci demande un investissement limité de la personne ou de l’organisme à l’initiative du dialogue. Les deux ateliers peuvent ici être conduits en autonomie, le temps consacré est sensiblement variable selon la maturité de la conception du projet et selon la capacité de la personne à l’initiative du dialogue à disposer d’éléments de réponses aux questionnements abordés. A minima, la conduite de cette démarche peut prendre une demi-journée, mais elle peut prendre une à deux journées s’il est nécessaire d’associer d’autres personnes à la réflexion.

Ces différents usages lors de la phase de conception peuvent également avoir lieu lorsqu’un projet vient d’être déployé. Néanmoins, les possibilités d’ajustements du projet varient fortement selon les configurations de contractualisation entre les parties prenantes du projet.

3.2. Une démarche de suivi-évaluation pour accompagner le déploiement et l’adaptation du processus de dialogue au contexte de sa mise en œuvre

Comme souligné dans la première et la deuxième partie de ce document, cette démarche est avant tout dédiée à l’accompagnement de la mise en place d’un suivi-évaluation à partir du début du déploiement d’un projet de dialogue de politique publique informé par la recherche. Dans ce type de configuration, la démarche est engagée juste avant ou au moment du début du déploiement du projet. Trois phases d’utilisation des outils sont alors organisées :

- **La phase de cadrage :** d’une durée de 1 à 3 mois ;
- **La phase de collecte de données :** elle débute à la fin de la période de cadrage et s’étend jusqu’à environ 3 mois avant la fin du financement du projet ;
- **Les phases d’analyse des données et de capitalisation :** elles interviennent à différents moments stratégiques du pilotage du projet, soit environ tous les 6 mois ou 1 an, puis à la fin du projet afin de dresser le bilan et de capitaliser sur les enseignements généraux issus du système de suivi-évaluation.

Les différents outils pouvant être mobilisés à ces différentes phases ont déjà été présentés dans la partie 2 de ce document. Il convient ici de revenir sur leur utilité et les conditions favorables à leur bonne conduite. Avant toute chose, afin de formaliser cette démarche et son articulation avec les activités de gestion et de pilotage du projet, il est conseillé de la mentionner dès les termes de référence (TDR) contractuels avec les partenaires de mise en œuvre, de l’inclure dans les tâches du chargé de projet, et d’y allouer une partie du budget.

3.2.1. La phase de cadrage du système de suivi-évaluation : un moment crucial pour favoriser une stratégie partagée entre les différentes parties prenantes

Dans le cadre d'un déploiement de cette démarche au commencement du projet, les outils de la phase de cadrage se sont avérés précieux pour organiser des temps de partage entre les parties prenantes du projet ainsi que la précision de la stratégie d'intervention et les effets pouvant raisonnablement en être attendus.

En effet, les trois ateliers proposés pour cette phase de cadrage ont, dans la totalité des cas d'application, rencontré un accueil très favorable par les différentes parties prenantes des projets et ont notamment donné lieu aux usages suivants :

- **L'atelier 1** permet d'explicitier les enjeux du projet et de les partager entre les parties prenantes, **chacune pouvant apporter son expertise** pour les caractériser et préciser sur lesquels il sera possible d'agir. Lors de ces ateliers, il est fréquent que des enjeux soient découverts par certains participants ou que l'expertise croisée de plusieurs participants permette de le préciser. Il semblerait que ces temps d'échange d'expertises soient peu fréquents dans le cadre de la gestion de projet alors qu'ils se sont avérés être des moments très fructueux pour favoriser la co-construction des stratégies d'information. Par ailleurs, ce temps de discussion permet de **s'accorder sur un diagnostic avant le déploiement du projet**, un « temps 0 » constituant un état des lieux pour ensuite mieux apprécier les changements qui subviendront suite au déploiement du projet. La deuxième partie de l'atelier 1 consacrée à **la cartographie des acteurs, permet aussi de préciser les rôles de chacun ainsi que les organisations ciblées**.
→ Par exemple, en amont de cet atelier les cibles sont souvent désignées de manière globale (par exemple « le ministère de l'Environnement »), alors qu'à l'issue de l'atelier, l'objectif est d'avoir précisé quel service voire quelle personne serait le point d'entrée le plus stratégique au sein de ce ministère.
- **L'atelier 2** est consacré à l'élaboration de la théorie du changement du projet, c'est-à-dire sa stratégie d'intervention ainsi que les effets pouvant être attendus contribue à **poursuivre le travail de définition d'une stratégie partagée**. Il offre un espace pour que chaque partie prenante expose sa vision sur la conduite du projet ainsi que les différents effets qui pourront attester du succès du projet. Un travail spécifique est notamment conduit sur les effets intermédiaires pouvant être identifiés pour s'assurer le plus tôt possible que le projet est conduit dans de bonnes conditions et que les principaux risques ont été maîtrisés. Enfin, l'atelier se conclut sur **l'identification des principaux questionnements ou des informations dont les parties prenantes ont le plus besoin** : que ce soit pour rendre des comptes sur l'avancement du projet, générer de la connaissance sur ses modalités de fonctionnement, ou apporter des ajustements au projet. Cette **priorisation collective du besoin d'information constitue un moment clé pour s'assurer que le futur système de suivi-évaluation répondra aux différents besoins** et favorise grandement son appropriation.
- **L'atelier 3** est consacré au référentiel d'évaluation, c'est-à-dire la précision des questionnements d'évaluation et leur association à des indicateurs quantitatifs ou indices qualitatifs ainsi qu'à des outils de collecte de données. Il contribue à renforcer la pertinence du système de suivi-évaluation. Ce temps collectif permet de **s'accorder sur les éléments concrets** qui pourront être mobilisés pour répondre aux questions d'évaluation et d'identifier les modes de collecte de données les plus adaptés. Cet outil clé composant la feuille de route du suivi-évaluation est aussi très utile pour le projet en lui-même puisqu'il **amène les participants à s'accorder sur les marqueurs de changement susceptibles de témoigner le plus justement du succès des différentes actions du projet**.

La conduite de ces trois ateliers requiert une mobilisation de la personne en charge du dialogue, voire qu'un accompagnateur externe prenne en charge leur préparation et animation. En effet, leur bon déroulement implique :

- **Un temps de préparation en amont**, notamment pour :
 - **Identifier quels seraient les bons profils à convier à ces trois ateliers.** Il est important dans la mesure du possible d'associer une diversité de parties prenantes. Néanmoins, il faut s'assurer que ces personnes puissent échanger ensemble avec une grande liberté de parole et que le nombre total de participants se limite à moins de 10 personnes. Il peut être aussi envisagé de procéder par sous-groupes de réflexion, notamment dans le cadre de projets multi-pays ou avec des composantes de recherche multiples afin de traiter séparément les enjeux de chaque sous-projet. Enfin, **il est préférable que ce groupe reste stable** et participe à l'ensemble de la démarche pour s'assurer de la bonne compréhension des différentes étapes par les parties prenantes. À titre d'exemple, une équipe idéale comprend, les financeurs du projet, la ou les personnes à l'initiative du dialogue, la ou les personnes en charge de sa mise en œuvre, un ou une experte sur cette thématique et des représentants des équipes de recherche.
 - **Conduire une analyse documentaire en amont, voire des entretiens préparatoires avec certaines parties prenantes.** Selon la complexité du projet et le niveau d'information de la personne en charge de l'animation, il est préférable de procéder à une analyse des documents programmatiques du projet ainsi qu'à quelques entretiens préparatoires afin de préparer les ateliers. Cela permet de gagner du temps et notamment de disposer d'éléments soit pour relancer les discussions, soit pour préremplir certains outils, comme la cartographie des acteurs par exemple, ou pour préparer une première ébauche de la théorie du changement.
- **Une animation maîtrisée :** cela implique que la personne en charge de l'animation se soit familiarisée en amont avec les plateformes, qu'elle assure la bonne circulation de la parole afin que toutes les parties prenantes s'expriment, qu'elle maîtrise le temps d'atelier afin de s'assurer que tous les questionnements seront couverts. Dans l'idéal, cette personne est assistée par une deuxième personne qui est en charge de la prise de notes. La boîte à outils comporte aussi des guides d'animation pour chaque atelier.

Pour la conduite de cette phase, il faut compter de manière générale environ 9 heures d'investissement pour les participants aux ateliers (3 fois 3 heures) et environ 4 à 6 heures supplémentaires pour la personne en charge de l'animation, consacrées à la préparation et la restitution des ateliers dans la note de cadrage.

3.2.2. La phase de collecte des données : une démarche itérative au service de la correspondance des actions conduites avec la stratégie générale

Une fois la feuille de route du suivi-évaluation établie, s'ouvre la période de la phase de collecte de données. Cette phase alterne temps de suivi continu des actions, collectes de données ponctuelles sur les premiers résultats et points réguliers sur le suivi du projet.

Lors de cette phase de déploiement du projet, la mise en place d'un système de suivi-évaluation au-delà de l'utilisation de ses résultats pour alimenter le pilotage (qui est présentée dans la partie suivante) comporte aussi plusieurs utilités pour la conduite même du projet.

Les principaux usages identifiés sont les suivants :

- **Un appui à la gouvernance du projet** : Les points de suivi-évaluation organisés tout au long de la conduite du projet contribuent à structurer et rythmer le déploiement des actions. En effet, lors de l'élaboration de la feuille de route du suivi-évaluation des échéances ont été établies sur le déploiement des actions et le moment où pourraient être appréciés les premiers effets. Ainsi, chaque point de suivi-évaluation permet d'identifier où en est le projet dans la mise en œuvre de la théorie du changement ainsi que les capacités des parties prenantes du projet à mobiliser les publics ou organisations ciblées. Ces points réguliers permettent de maintenir la mobilisation des acteurs et de rendre compte des principales avancées à valoriser.
- **Une vérification que les actions conduites sont bien dirigées vers la réalisation de la théorie du changement** énoncée lors de la phase de cadrage. Lors du déploiement du système de suivi-évaluation, la mise en œuvre de chaque action clé du projet suscite une discussion sur la possibilité de collecter des données de suivi liées à ses premiers résultats. Lors de cette discussion, les principaux effets escomptés du projet sont rappelés, ainsi que les indicateurs choisis par les parties prenantes. Ce rappel donne alors souvent lieu à des renforcements des actions afin de s'assurer que de tels effets seraient susceptibles d'être observés suite à la conduite des actions.
→ Par exemple, une discussion en amont de l'organisation d'une conférence de présentation des résultats de recherche, sur le contenu du questionnaire pouvant être distribué aux participants, permet de rappeler que les effets escomptés sont l'acquisition de nouvelles connaissances, la volonté d'agir sur le sujet ou le changement de perception sur le sujet. Le rappel de ces objectifs amène souvent les porteurs de projet à ajuster l'animation de la conférence pour développer davantage des outils pédagogiques ou renforcer les méthodes d'animation pour s'assurer que ces objectifs soient susceptibles d'être atteints.

La conduite de la phase de collecte de données **requiert que la personne à l'initiative du dialogue ou une autre personne de son équipe prenne en charge l'animation du suivi-évaluation**. Ses tâches consistent à déployer les outils de suivi réguliers relatifs à la conduite des actions, identifier les temps opportuns pour des moments de collecte de données ponctuels, choisir les bons outils, et organiser les temps d'animation réguliers autour du suivi-évaluation. Le temps à consacrer à ces tâches peut être très variable selon les ambitions du suivi-évaluation. De manière générale, il faut compter entre 2 et 6 jours par année de conduite du projet. Plusieurs modèles d'outils de collecte de données sont mis à disposition dans la boîte à outils, pouvant être facilement adaptés aux différents contextes. S'ajoutent à cet investissement les temps collectifs organisés lors des temps d'animation réguliers soit 2 heures tous les 6 mois avec, dans l'idéal, les parties prenantes ayant participé aux ateliers de cadrage de la démarche.

3.2.3. Les phases d'analyse et de capitalisation : des espaces dédiés à des bilans factuels et co-construits suscitant des apprentissages et des leçons utiles au-delà du projet

Plusieurs temps dans cette démarche sont dédiés à l'analyse et à la capitalisation. On retrouve des moments réguliers de présentation des résultats de chaque outil de collecte de données lors des points d'animation du suivi et notamment ceux intervenant à des moments de pilotage stratégiques, puis un temps spécifique dédié à la fin du projet :

- Il est important d'organiser régulièrement, après la conduite des principaux outils de collecte de données, **des temps de restitution des résultats, à la fois, auprès des parties prenantes du projet, mais aussi, auprès des personnes ayant été interrogées**. Ces temps de restitution contribuent à maintenir l'intérêt pour cette démarche de suivi-évaluation ainsi qu'à démontrer régulièrement son utilité. Ciblée sur des actions spécifiques du projet, le partage de ces résultats **installe une base objective afin d'amorcer les discussions des différentes parties prenantes sur les ajustements nécessaires à apporter** à certaines actions.
→ À titre d'exemple, dans le cadre d'un projet, les personnes ciblées ont répondu à un questionnaire sur la pertinence des actions et leur capacité par la suite à mobiliser leurs nouveaux savoirs en autonomie. Les résultats de cette enquête ont ensuite été partagés à l'équipe projet et présentés aux participants. Ces éléments ont permis de dresser un constat

partagé sur les forces et les faiblesses de ce cursus et de proposer de renforcer certaines actions afin de favoriser l'utilisation des savoirs acquis. Dans le cadre d'un autre projet, **l'analyse du recueil des influences** (voir figure 10) a été mobilisée par l'équipe projet pour mettre en lumière les avancées significatives du projet de manière synthétique à mi-parcours afin de solliciter de nouveaux financements auprès des bailleurs.

- Enfin, **un dernier atelier de bilan et de capitalisation est organisé à la fin du projet**. Celui-ci réunit les parties prenantes associées au suivi-évaluation depuis la phase de cadrage. Il permet de reprendre les questions de suivi-évaluation et d'y répondre en croisant les données collectées ainsi que les apports qualitatifs et réflexifs des parties prenantes. Cet atelier permet de dresser un récit synthétique des avancées liées au projet ainsi que de mieux comprendre les difficultés rencontrées ou les facteurs de succès de certaines actions. Ce moment permet aussi d'échanger sur les pistes pouvant être envisagées pour continuer de renforcer les résultats du projet ou pour dresser des enseignements pertinents pour d'autres interventions similaires (voir figure 11).

La conduite des différents moments d'analyse et de capitalisation s'organise majoritairement lors des temps d'animation du suivi-évaluation décrits dans la partie précédente et ne nécessitent donc pas de temps supplémentaire pour les parties prenantes. Seule une réunion finale de 2 à 3 heures est organisée spécifiquement avec les parties prenantes afin de dresser un bilan final partagé et d'identifier les principaux apprentissages. Le temps à consacrer à ces phases par la personne en charge du suivi-évaluation est très variable selon la nature et le nombre des outils déployés. En effet, plus la personne sera compétente en analyse et plus elle aura choisi des outils permettant d'automatiser l'analyse des résultats (questionnaires en ligne, saisie de base de données), moins elle y consacrera du temps. En moyenne, l'analyse des résultats d'un outil peut prendre une demi-journée et l'analyse croisée des résultats entre eux pour la préparation de l'atelier final peut prendre entre 1 et 2 jours.

3.3. Une démarche pouvant être mobilisée pour dresser un bilan à mi-parcours, renforcer la phase finale d'un projet et préparer des évaluations finales

Enfin, cette démarche a aussi pu être mobilisée à mi-parcours, voire dans la phase finale de conduite du projet. Cette utilisation requiert quelques adaptations des outils mais s'avère tout de même très utile pour dresser rapidement un bilan du projet, renforcer ses effets dans la phase finale de son déploiement, voire préparer des éléments pour de futures évaluations plus approfondies. Cette démarche prend alors davantage la forme d'un bilan évaluatif sur toute la partie du projet ayant déjà eu lieu.

Le test de ces outils à la fin, ou à mi-parcours du déploiement d'un projet de dialogue de politique publique informé par la recherche s'est aussi avéré pertinent. Les outils des différentes phases sont alors conduits de façon beaucoup plus rapprochée et principalement tournés vers le bilan des actions déjà conduites.

- **Les ateliers de la phase de cadrage sont conduits de manière rétrospective.** Organisés sur un temps resserré d'une à deux semaines, ils permettent de faire le point sur les enjeux identifiés et sur ceux sur lesquels le projet a réussi à agir jusqu'à présent, sur les acteurs mobilisés avec plus ou moins de succès, ainsi que sur la théorie du changement qui a été déployée et les premiers effets observés. La réflexion sur les indicateurs et outils de collecte de données est alors menée de manière à identifier quelles données objectives ou croisant les points de vue des différentes parties prenantes pourraient être collectées de manière rétrospective afin de rendre compte des principales avancées évoquées lors de l'atelier précédent sur la théorie du changement. Enfin, si le projet n'est pas encore arrivé à terme, la fin de chaque atelier est consacrée à un moment de réflexion pour identifier les nouveaux enjeux sur lesquels agir, les nouveaux acteurs à mobiliser, les prochaines étapes de la théorie du changement et les indicateurs à renseigner sur les effets escomptés à venir, ainsi que les outils qui pourraient être déployés.

- **La collecte de données est conduite de manière rétrospective et au gré du déploiement des dernières actions du projet.** Par exemple, les parties prenantes ayant participé à l'élaboration des travaux de recherche ou à leur diffusion peuvent être interrogées par des questionnaires, ou des analyses documentaires peuvent être conduites. Pour les actions à réaliser sur la phase finale du projet, les outils sont déployés de la même manière que dans le cadre du suivi-évaluation décrit précédemment.
- **Les phases d'analyse sont aussi conduites de manière plus resserrée et davantage orientées vers la capitalisation** et les recommandations pour la finalisation du projet, son prolongement ou les enseignements pour d'autres projets similaires.

4. Conclusion

La démarche présentée ici a été conçue pour faciliter la co-construction d'un système de suivi-évaluation par différentes parties prenantes d'un projet de dialogue de politique publique informé par la recherche. Les outils créés permettent d'animer des ateliers, de disposer de supports de base pour structurer le suivi-évaluation, ainsi que la collecte et l'analyse de données. La bonne application de cette démarche nécessite un portage important par la personne ou l'organisation à l'initiative du dialogue, ainsi qu'une relation de confiance entre les parties prenantes du projet qui doivent être disposées à partager leurs stratégies, leurs expertises, mais aussi leurs doutes et leurs difficultés.

Par sa dimension collective et les discussions qu'elle organise, l'utilité de cette démarche ne se limite pas à la mise en place d'un système de suivi-évaluation, elle permet aussi de consolider la phase de conception du projet, son pilotage et notamment d'accorder une place centrale à l'analyse du contexte de la mise en œuvre du projet pour assurer la pertinence de celui-ci.

Après une première période de prototypage de cette démarche, s'ouvrent maintenant de nouveaux questionnements, notamment sur la prise en main de ces outils par des personnes n'ayant pas participé à leur conception ou leur diffusion à d'autres contextes. Cette publication a pour ambition d'encourager cette diffusion ainsi que les ajustements et modifications qui seront jugés pertinents par les personnes s'engageant dans cette démarche.

Bibliographie

Bakewell, O., & Garbutt, A. (2005). *The Use and Abuse of the Logical Framework Approach: A Review of International Development NGOs' Experiences*. Swedish International Development Cooperation Agency.

Delahais, T. (2022). « Le choix des approches évaluatives ». In Rey, L., Quesnel, JS. Sauvain, S. *L'évaluation en contexte de développement* (p. 155-180). JLD Éditions.

Delahais et Devaux-Sparatakis, *Qu'attendre de la recherche pour éclairer l'action publique ?* Papiers de recherche, n°229 (Janvier).

Delahais, T., Devaux-Spatarakis, A., Jegou, F., & Rousseau, K. (2024). A Map Of Uses Of Impact Evaluation Approaches. *Journal of MultiDisciplinary Evaluation*, 20(48), 41-48.

Delahais, T., & Devaux-Spatarakis, A. (2024). « Comment favoriser et promouvoir l'impact des travaux scientifiques sur la société ? » In O. Dangles, M.-L. Sabrié, & C. Fréour (Éds.), *Science de la durabilité—Comprendre, co-construire, transformer—* Volume 3 (p. 112-115). IRD Éditions.

Devaux-spatarakis, A. (2023). *L'évaluation basée sur la théorie*. LIEPP Methods Brief n°28, Juillet. <https://sciencespo.hal.science/hal-04159070>.

F3E (2023). « Les dispositifs de suivi-évaluation, changer de regard pour changer de pratiques », *Revue transversale*.

John LaVelle, Satlaj Dighe (2020). "A Transdisciplinary Model of Program Outcomes for Enhanced Evaluation Practice" *Canadian Journal of Program Evaluation*, Volume 35, Number 1, <https://doi.org/10.3138/cjpe.61660>.

Hanney, S. R., Grant, J., Wooding, S., & Buxton, M. J. Proposed methods for reviewing the outcomes of health research: The impact of funding by the UK's « Arthritis Research Campaign ». *Health Research Policy and Systems*, 2(1), 4.

Patton, M. Q. (2008). *Utilization-focused evaluation* (4th ed). Sage Publications.

Pasanen, T., & Barnett, I. (2019). *Supporting adaptive management* (Working Paper No. 569). Overseas Development Institute (ODI).

Robert, E. & Ridde V. (2018). « Policy Dialogue (dialogue sur les politiques) : une synthèse exploratoire des écrits scientifiques ». *Cahiers Réalisme*, no. 16 (August).

Stern, E., Stame, N., Mayne, J., Forss, K., Davies, R., & Befani, B. (2012). *Broadening the range of designs and methods for impact evaluations*. Report of a study commissioned by Dfid.

Wilson-Grau, Ricardo. 2018. *Outcome Harvesting: Principles, Steps, and Evaluation Applications*. IAP.

Les Éditions Agence française de développement (AFD) publient des travaux d'évaluation et de recherche sur le développement durable.

Réalisées avec de nombreux partenaires du Nord et du Sud, ces études contribuent à l'analyse des défis auxquels la planète est confrontée, afin de mieux comprendre, prévoir et agir, en faveur des Objectifs de développement durable (ODD).

Avec un catalogue de plus de 1 000 titres, et 80 nouvelles œuvres publiées en moyenne chaque année, les Éditions Agence française de développement favorisent la diffusion des savoirs et des expertises, à travers leurs collections propres et des partenariats phares. Retrouvez-les toutes en libre accès sur editions.afd.fr.

Pour un monde en commun.

Avertissement

Les analyses et conclusions de ce document sont formulées sous la responsabilité de leur(s) auteur(s). Elles ne reflètent pas nécessairement le point de vue officiel de l'Agence française de développement ou des institutions partenaires.

Directeur de publication Rémy Rioux

Directeur de la rédaction Thomas Mélonio

Création graphique MeMo, Juliegilles, D. Cazeils

Conception et réalisation PUB

Crédits et autorisations

License Creative Commons

Attribution - Pas de commercialisation - Pas de modification

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



Dépôt légal 2^e trimestre 2025

ISSN 2492-2838

Imprimé par le service reprographie de l'AFD

Pour consulter les autres publications de la collection

Rapports techniques :

<https://www.afd.fr/fr/collection/rapports-techniques>