



IEO INDEPENDENT
Evaluation Office
United Nations Development Programme

وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري
Ministry of Planning, Monitoring
and Administrative Reform



LEAVING NO ONE BEHIND: EVALUATION for 2030

2019 National Evaluation
Capacities Conference

Workshop: Introduction à l'Analyse de
contribution

Quadrant Conseil

Agathe Devaux

 @undp_evaluation

#NECdev

PROGRAMME DE LA JOURNÉE

MATIN

- 9h- 10h30: Comment évaluer l' impact? Avec quelles méthodes?

Pause

- 11h-13h: Construire une logique d' intervention
 - *Atelier : cas pratique, évaluer l' impact d' un programme de formation à la bonne gouvernance*

APRES-MIDI

- 14h- 15h30: la charge de la preuve dans l' analyse de contribution

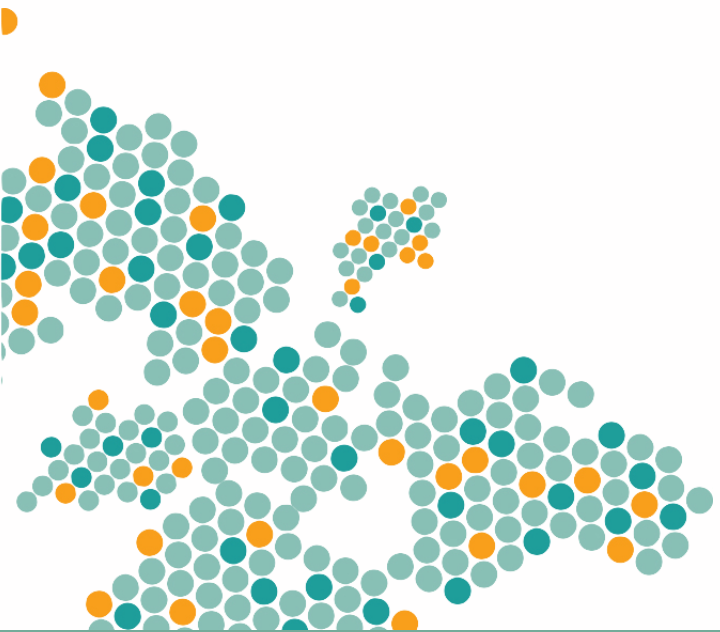
Pause

- 16h-17h30: *Atelier: chercher les marqueurs de contribution d' un programme de formation à la bonne gouvernance*

TOUR DE TABLE

- Présentation
- Expérience en évaluation
- Pourquoi participer à cet atelier?

L'ÉVALUATION D'IMPACT



UNE ÉVALUATION D'IMPACT, QU'EST-CE QUE C'EST ?

- C' est d' abord une évaluation rétrospective...
- Mais qui va se concentrer sur les questions d' impact
- Et pour cela va utiliser des méthodes particulières

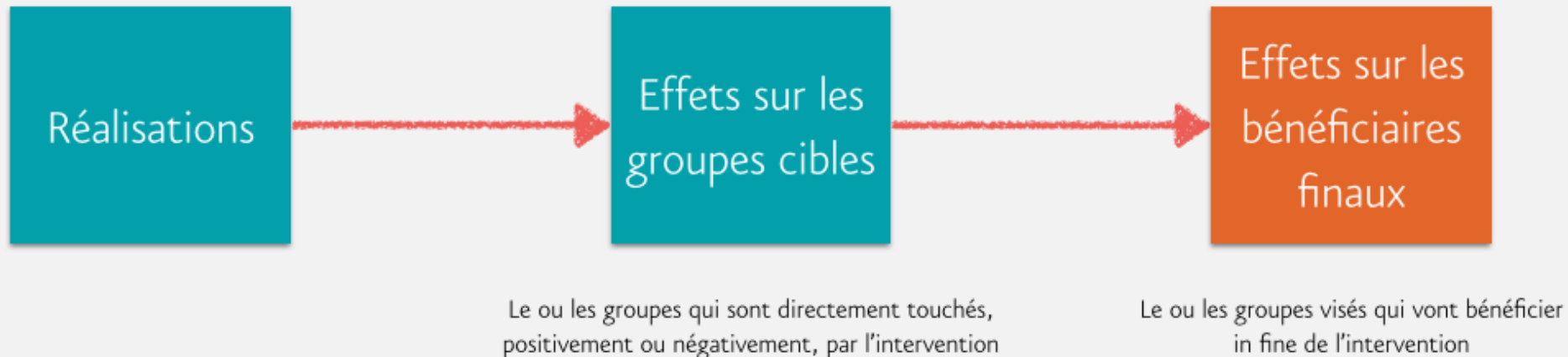
COMMENT DÉFINIR L'IMPACT ?

- Les définitions sont nombreuses et non stabilisées
- Voici celle de l' OCDE:

Effets à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, induits par une [intervention], directement ou non, intentionnellement ou non. (Glossaire OCDE, 2002)

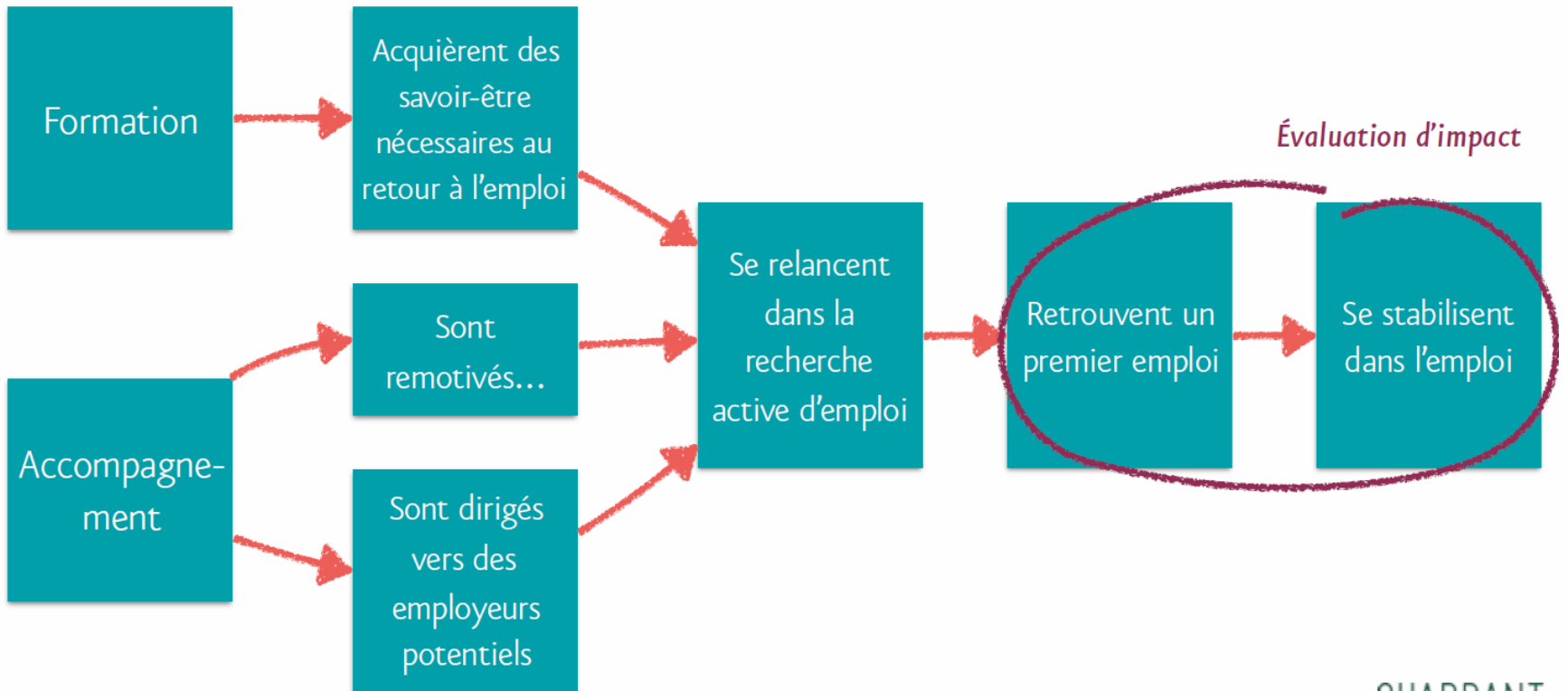
L'IMPACT SUR LES BÉNÉFICIAIRES FINAUX

- Un investigation qui va jusqu' au bout de la chaîne des résultats



EXEMPLE

Les chômeurs éloignés de l'emploi...



L'IMPACT COMPRIS COMME TOUS LES EFFETS POSSIBLES D'UNE INTERVENTION

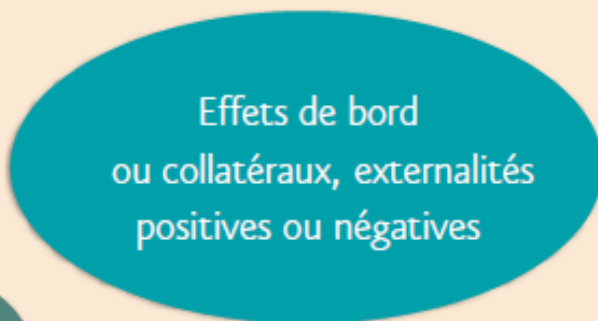


LES EFFETS VOULUS (STRATÉGIE DU PROGRAMME)

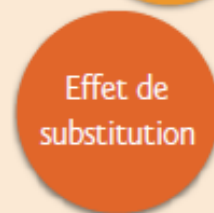
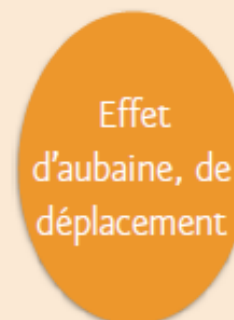


LES EFFETS NON VOULUS ...

MAIS DÉSIRABLES...



INDÉSIRABLES...



DÉFINITION PAR LA MÉTHODE

- Une évaluation d'impact :
 - se concentre sur les **questions relatives aux effets** : Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle réellement fait une différence ?
 - vise à prouver autant que possible **un lien** entre l'intervention évaluée et les changements observés
 - fait la part entre le rôle de l'intervention et celui **d'autres facteurs** contextuels ou politiques
 - utilise pour cela une **méthode spécifique**, souvent particulièrement rigoureuse pour assurer la crédibilité des résultats

JAMAIS UNE SIMPLE MESURE DU CHANGEMENT

- La mesure du changement est OBLIGATOIRE dans une évaluation d'impact
- Mais...l' évaluation d' impact n' est jamais une simple mesure du changement:
 - Le taux de chômage d' un pays ne mesure pas l' effet de la politique de l' emploi d' un gouvernement

Ce qui permet de conclure à l'impact

solide

peu solide

facile

compliqué

1
Théorie explicite ?

- Est-on capable d'expliquer comment l'action est supposée obtenir ses impacts ? Via quels leviers ou quels mécanismes ? En interaction ou en confrontation avec quels autres facteurs ?





2
... plausible ?

- Les changements observés vont-ils dans le sens escompté ?
- Y a-t-il d'autres exemples similaires qui semblent être des succès ?

3
... testée (évaluée) ?

- L'évaluation confirme-t-elle la théorie initiale ?
- L'action peut-elle être considérée comme nécessaire ou suffisante pour obtenir les effets attendus ?
- Les effets inattendus identifiés sont-ils explicables par la théorie ?

L'ANALYSE DU CHANGEMENT

Réalisations  L'intervention a-t-elle été mise en œuvre de façon adéquate?	Résultats  Les publics ciblés ont-ils adhéré au programme?	Impacts intermédiaires  Les effets intermédiaires escomptés sur les publics cibles/bénéficiaires sont-ils observés?	Impacts finaux  Les effets escomptés sur les bénéficiaires finaux sont-ils observés?	Pistes d'interprétations
✗	✗	✗	✗	<i>Echec de la théorie de mise en œuvre</i>
✓	✗	✗	✗	<i>Echec dans l'adhésion des publics</i>
✓	✓	✗	✗	<i>Echec de la théorie de programme</i>
✓	✓	✓	✗	
✓	✓	✓	✓	<i>Vérification de la théorie du changement</i>
✓	✓	✗ / ✓	✗ / ✓	<i>Echec partiel de théorie de programme</i>
✓	✓	✗	✓	<i>Echec de la théorie du programme (autre chemin)</i>

QU'EST CE QUI DIFFÉRENCIE UNE ÉVALUATION D'IMPACT D'UNE AUTRE ÉVALUATION?

- La concentration des outils de collecte de données sur l'appréciation des impacts
- La rigueur apportée à la démonstration de la causalité
- L'importance accordée à la prise en compte des autres facteurs

ÉVOLUTION DU CONTEXTE DE LA CAUSALITÉ

- D' une approche linéaire... :
 - « Les mêmes causes produisent les mêmes effets »
 - « Tout phénomène a une cause »
- ... À une approche de la complexité :
 - Combinaisons de causes et probabilités
 - Instabilité dynamique des systèmes (rétroaction)
 - Forte sensibilité aux conditions de départ
 - Imprévisibilité des résultats

LES CONSÉQUENCES POUR L'ÉVALUATION: RESTER MODESTE

- Il faut un cadre d'analyse spécifique pour pouvoir analyser l'impact d'une action...
- L'impact ne pourra qu'être estimé, pas mesuré
- Seule une partie des impacts sera estimée
- L'évaluation ne permettra pas de définir des lois, au mieux des leçons

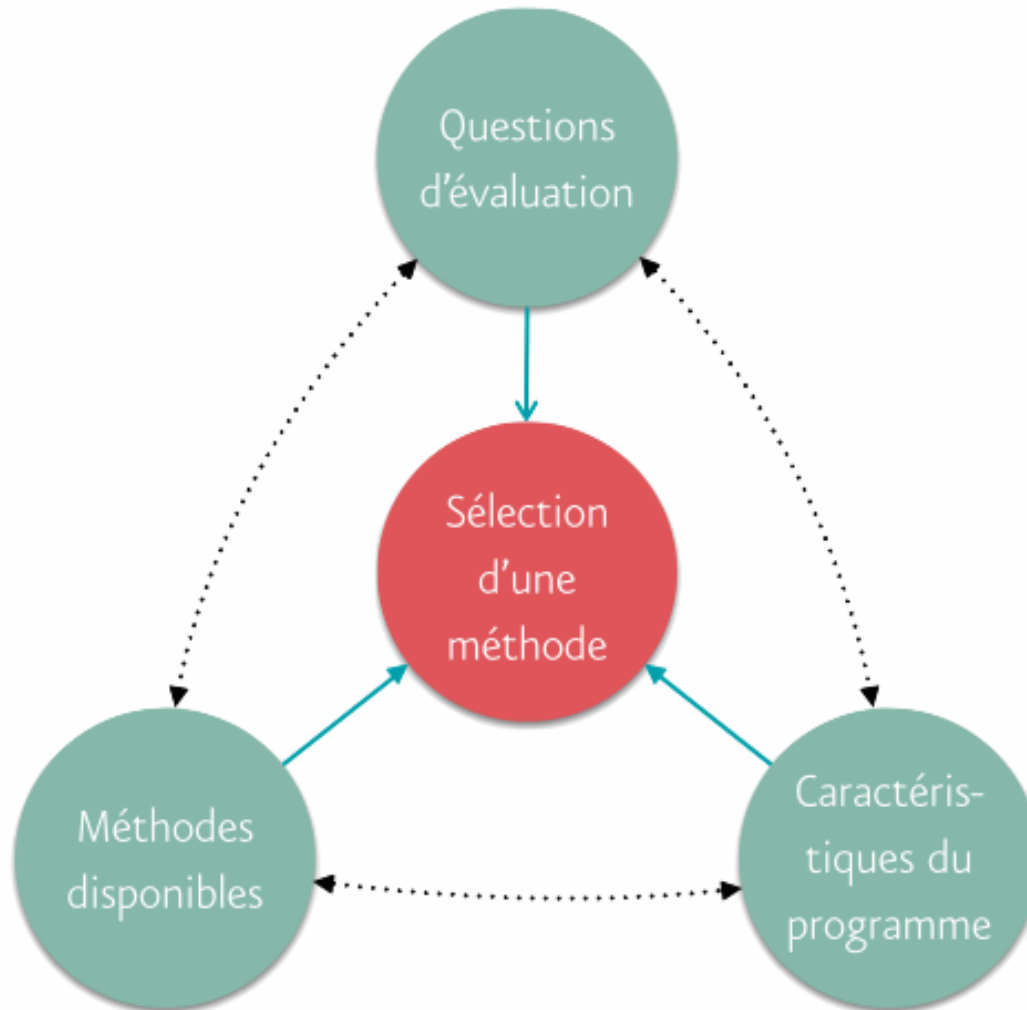
LES APPROCHES DE L'ÉVALUATION D'IMPACT



LES ENJEUX

- Il n'existe pas une approche unique pour estimer l'impact
- Pour chaque évaluation d'impact il faut se demander quelle est la meilleure approche selon:
 - Le programme évalué
 - Son contexte
 - Les conditions d'évaluation
 - Les objectifs d'apprentissages

LE CHOIX DE LA BONNE MÉTHODE

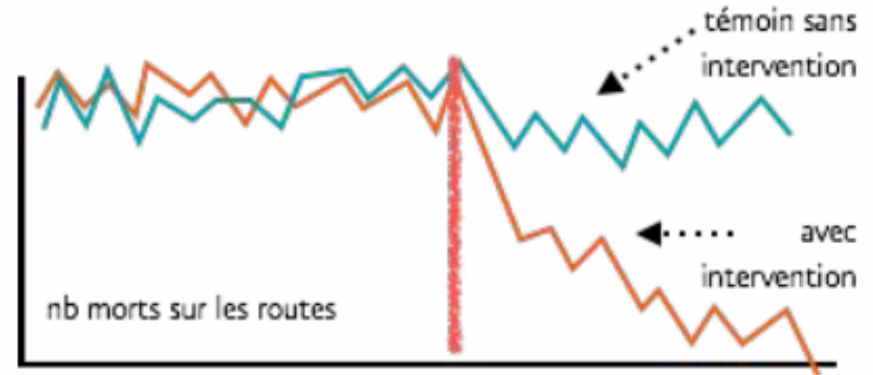


PRÉSENTATION DE DEUX APPROCHES

- L'analyse contrefactuelle (attribution) : comparaison avec ou sans
- L'analyse de contribution : par décomposition analytique

L'APPROCHE CONTREFACTUELLE

- ▶ Compare 2 situations similaires, l'une avec, l'autre sans l'intervention



- Quand utiliser cette méthode :

- lorsque le lien entre l'intervention et l'effet est direct, que tous les autres facteurs sont maîtrisés, en particulier à petite échelle
- lorsque l'effet peut être mesuré par un indicateur quantitatif



lorsque les conditions sont réunies, elle apporte une preuve crédible et robuste ; permet de mesurer un effet net



difficile à mettre en œuvre ; pas d'explication des mécanismes causaux

d' explication des mécanismes causaux

UNE DIVERSITÉ DE MÉTHODES, MAIS UN POSTULAT COMMUN

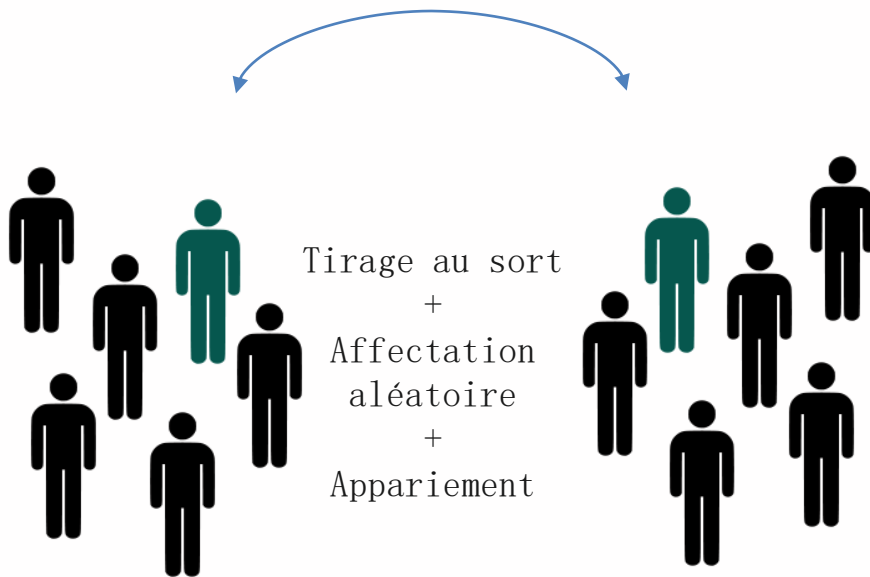
- Comment élaborer une situation « sans » afin de la comparer avec les changements observés ?
 - Via l' expérimentation
 - Via l' utilisation de bases de données
 - Via la modélisation

COMMENT ESTIMER LES IMPACTS ?

LA MÉTHODE EXPÉRIMENTALE

Objectif : produire une estimation d'impact quantitative

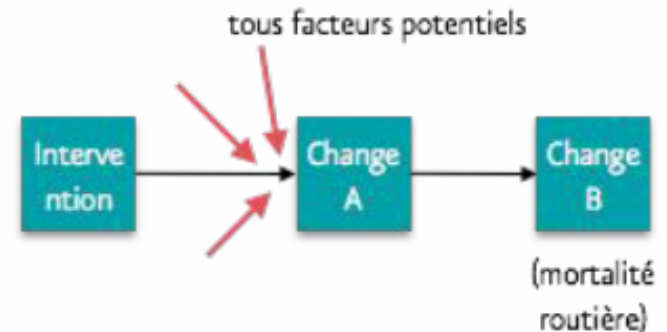
Test d'une hypothèse causale



- Convient pour :
 - les hypothèses causales simples
 - les projets de faible ampleur
 - les expérimentations
 - Inconvénients :
 - Difficile à mettre en œuvre
 - Informations nécessaires souvent non disponibles
 - Conclusions non généralisables faute de maîtrise des variables
- Dimension éthique



APPROCHE PAR GÉNÉRATION

- ▶ Explore en profondeur les mécanismes de génération de l'impact



- Quand utiliser cette méthode :
 - lorsque la situation est particulièrement complexe (nombreux facteurs, changements difficiles à observer)
 - lorsque la contribution est plausible, mais difficile à prouver
- ⊕ lorsque les conditions sont réunies, elle apporte une preuve crédible et robuste ; identifie des mécanismes causaux utiles à la décision
- ⊖ peut être compliqué à mettre en œuvre, biais possible de l'évaluateur

ARBITRER ENTRE ANALYSE D'ATTRIBUTION OU DE CONTRIBUTION

Contrefactuel 	Génération 
Situation / causalité simple	Situation / causalité compliquée ou complexe
Un impact	Plusieurs impacts attendus, séquentiels ou parallèles
« Prouver l'effet »	« Renforcer le degré de confiance dans la probabilité de l'effet »
Fait pour rendre compte	Fait pour expliquer
Crédibilité = Validité	Crédibilité = Robustesse

L'ANALYSE DE CONTRIBUTION









*« une approche pragmatique visant à
appliquer les principes de l'évaluation
basée sur la théorie à l'évaluation
d'impact »*

LES ATOUTS DE L'ANALYSE DE CONTRIBUTION

- Une approche opérationnelle
- ...qui s' adapte aux programmes complexes
- ...qui s' adapte à une multitude de contextes
- ...qui ne dépend pas d' un outil de collecte de données en particulier
- ...qui répond aux questions : Pourquoi? Comment? Dans quelles conditions?

UNE DÉMARCHE EN 6 ÉTAPES

1	Circonscrire la question causale	QUADRANT CONSEIL	
2	Établir la théorie du changement		
3	Collecter des éléments de preuve		
4	Rédiger un récit provisoire de contribution		
5	Critiquer le récit		
6	Rédiger le récit final		

1. CIRCONSCRIRE LA QUESTION CAUSALE

- Comment et dans quels cas les évaluations X ont-elles contribué à la transformation de l' action publique?
 - **Changement observé:** comment l' action publique s' est-elle transformée sur les sujets concernés?
 - **Intervention testée:** quels sont les indices à charge et à décharge de la contribution des évaluations X?
 - **Autres explication plausibles:** quels sont les indices à charge et à décharge de la contribution d' autre (f)acteurs?

LA DÉMONSTRATION PAR ANALYSE DE CONTRIBUTION

1

L'hypothèse est-elle plausible ?

- ▶ aucun indice n'infirme l'hypothèse (ex: chronologie incohérente)

2

Y a-t-il des preuves concrètes d'une contribution ?

- ▶ peut-on retrouver une trace concrète, une « signature » de l'intervention ?
- ▶ sinon, y a-t-il suffisamment d'éléments qui convergent vers une contribution ?

3

Y a-t-il des preuves concrètes d'autres contributions ?

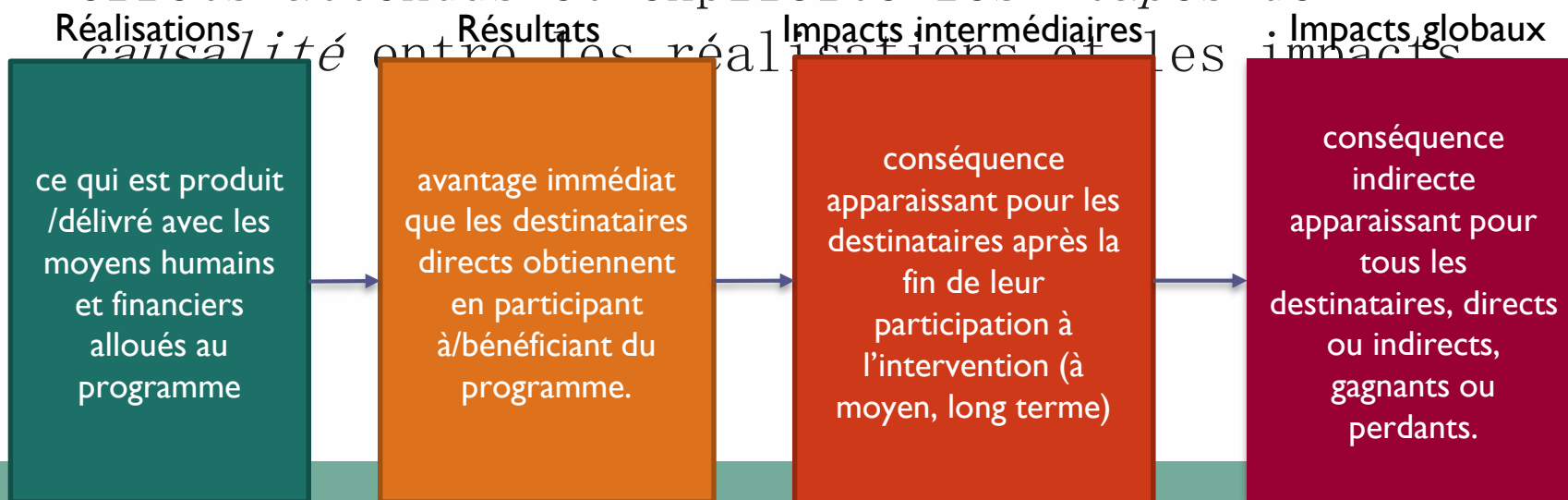
- ▶ peut-on retrouver une trace concrète, une « signature » d'autres interventions ?
- ▶ sinon, y a-t-il suffisamment d'éléments qui montrent le rôle d'autres facteurs ?

2. ETABLIR LA THÉORIE DU CHANGEMENT

- Quelles sont les conséquences successivement attendues de l'intervention sur ses cibles amenant à l'impact attendu? (logique d'intervention)
- Quel est le « pari » sous-jacent à cette logique d'intervention?
- Comment expliquer que l'intervention pourrait avoir ces conséquences successives?
- Quelles autres explications sont plausibles?

LA LOGIQUE D'INTERVENTION

- La logique d'intervention d'une politique (programme/projet/ ...) est constituée des relations de cause à effet reliant ses réalisations, ses résultats et ses impacts escomptés
- Le diagramme logique des impacts escomptés (DLI) ou logigramme vise à identifier de façon précise *les effets attendus* et explicite les *étapes de*



CONSTRUIRE UNE LOGIQUE D'INTERVENTION

**LISTEZ LES
RÉALISATIONS**

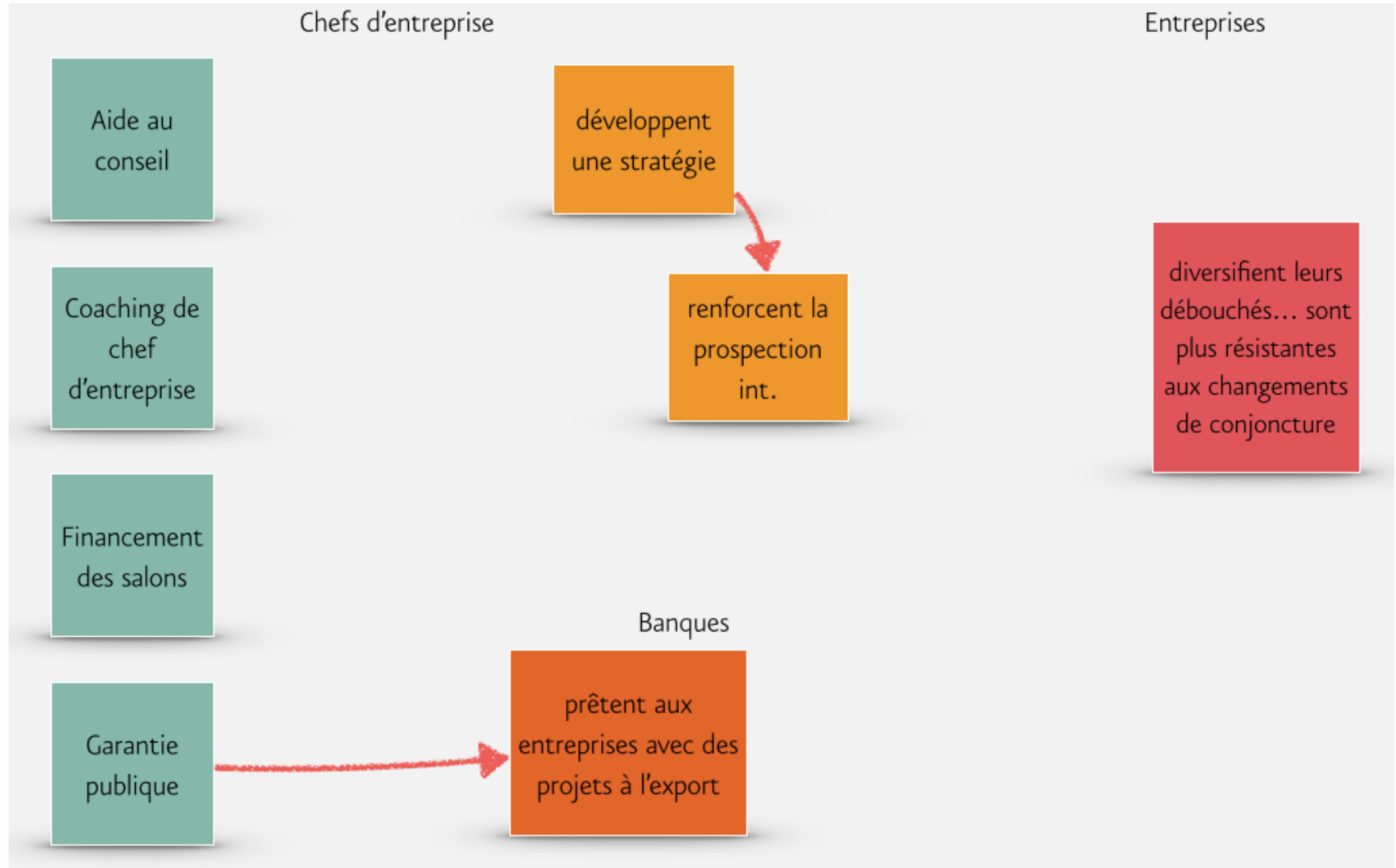
**EN QUOI CONSISTE LE PROGRAMME?
PEUT-IL ÊTRE DÉCOMPOSÉ EN
PLUSIEURS ACTIONS OU SÉQUENCES?**

**IDENTIFIEZ LES
OBJECTIFS**

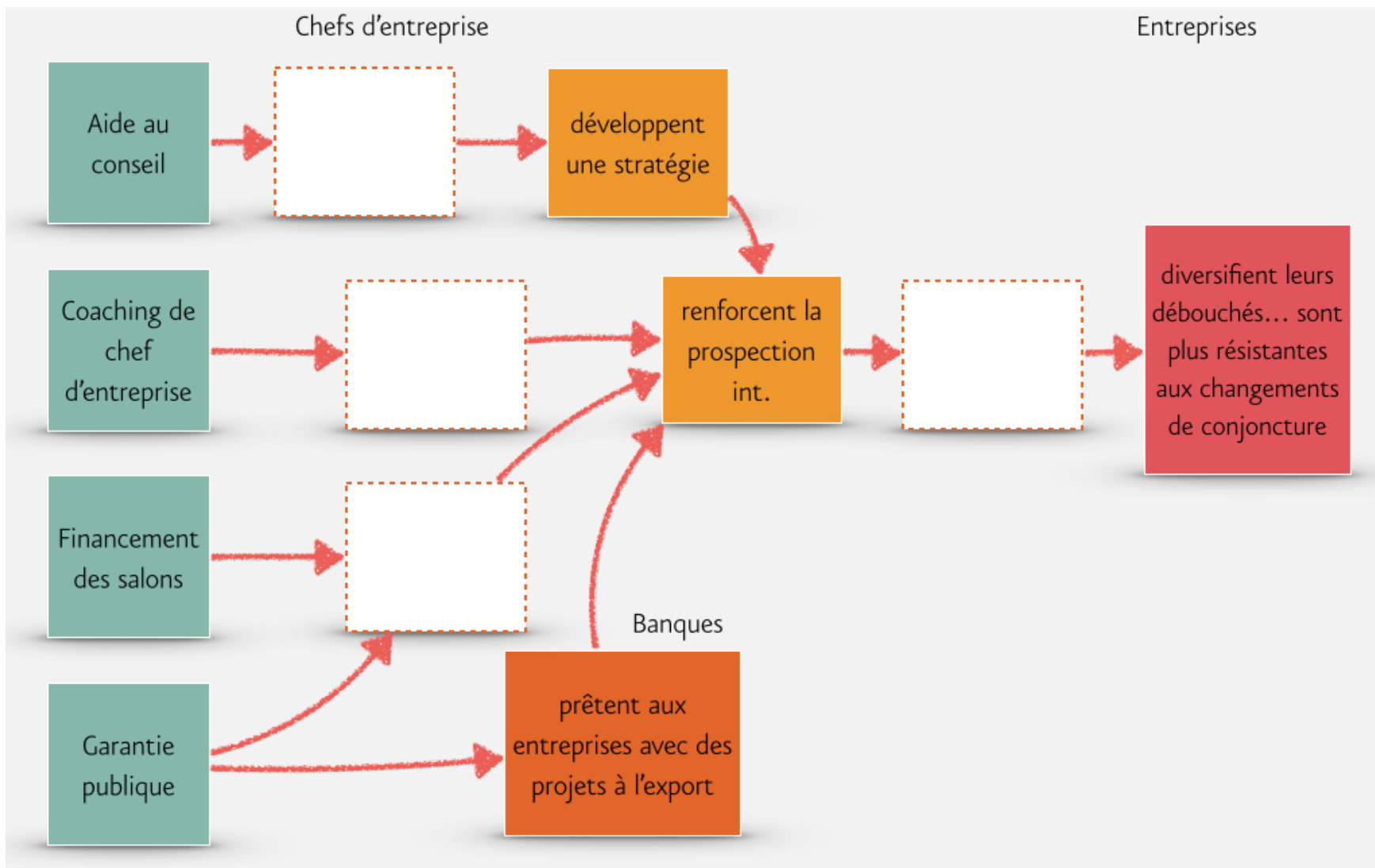
**QUELS SONT LES OBJECTIFS
OPÉRATIONNELS? STRATÉGIQUES?**

**LES FORMULER COMME EFFETS
ATTENDUS
LES REGROUPER PAR PUBLICS CIBLES**

ORGANISEZ LES EFFETS ATTENDUS DE FAÇON SÉQUENTIELLE PUIS FAITES LES LIENS

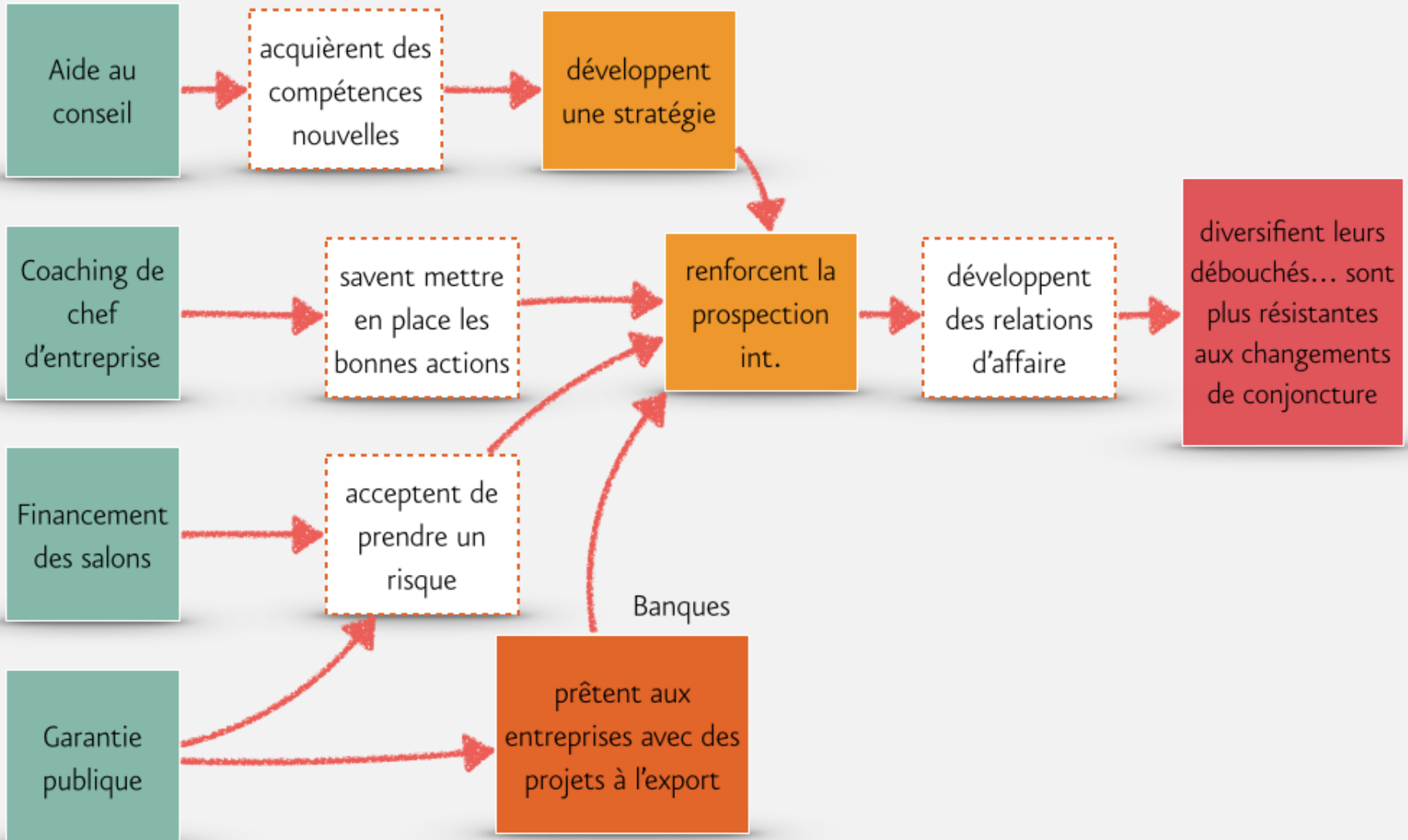


IDENTIFIEZ LES « TROUS » ET COMBLEZ-LES!



Chefs d'entreprise

Entreprises



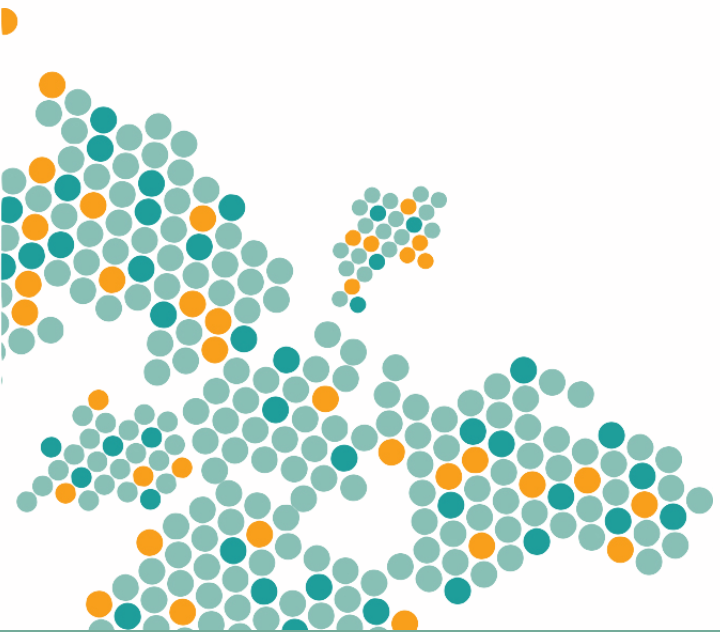
QUELQUES RÈGLES POUR QUALIFIER LES EFFETS

- Évitez les groupes nominaux, les phrases passives :
 - Mettez la cible de l' action en sujet
- Adoptez des mots simples, évitez le jargon de l' institution
 - Ne dites pas : « capacité développée », dites : « les enseignants ont appris des méthodes pédagogiques nouvelles »

IDENTIFIER LES CONDITIONS ET RISQUES

- Les conditions :
 - « conditions positives nécessaires à la réussite du lien entre les différents niveaux de résultats »
 - Elles peuvent être internes ou externes.
- Les risques :
 - Extérieurs au programme: « circonstances ou événements potentiels qui dépassent le champ d'action du programme et qui sont susceptibles de contrecarrer l'obtention des résultats ».
 - Au sein du programme: « les menaces susceptibles d'entraver l'obtention des objectifs, et les opportunités capables d'augmenter la probabilité de les atteindre » (source : PNUD)

ATELIER 1



UN PROGRAMME DE FORMATION À LA BONNE GOUVERNANCE

Un organisme international organise une formation pour l'assemblée législative du pays X afin d'améliorer la production de textes de loi

- Public cible : 120 parlementaires
- 6 séances de formation de 3 heures
- Les formateurs sont des employés de cet organisme

DISCUSSION : 30 MINUTES

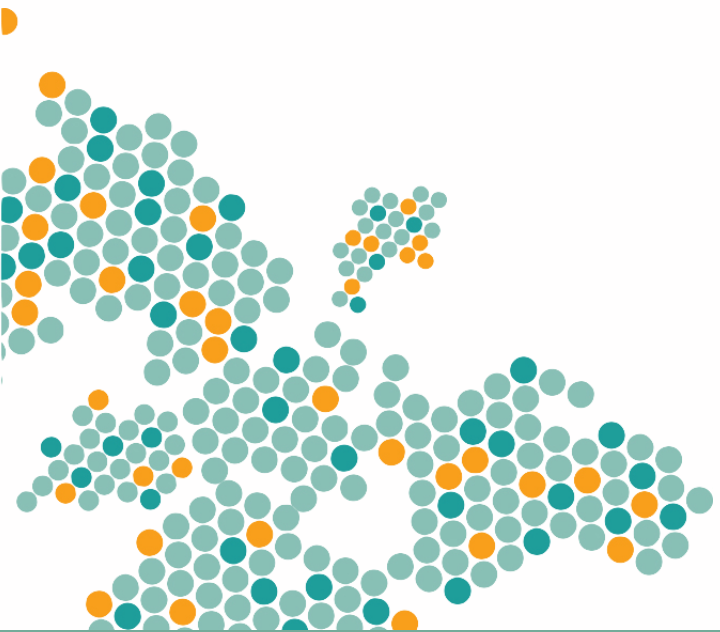
- Que pourrait-on proposer comme approche contrefactuelle pour évaluer l'impact de ce programme?
- Quels seraient les atouts et les biais de cette analyse?

ATELIER : 1H30







Préparer l'analyse de contribution de ce programme

- Travail en groupe de 4
- Préciser la question causale
- Elaborer une logique d'intervention de ce programme

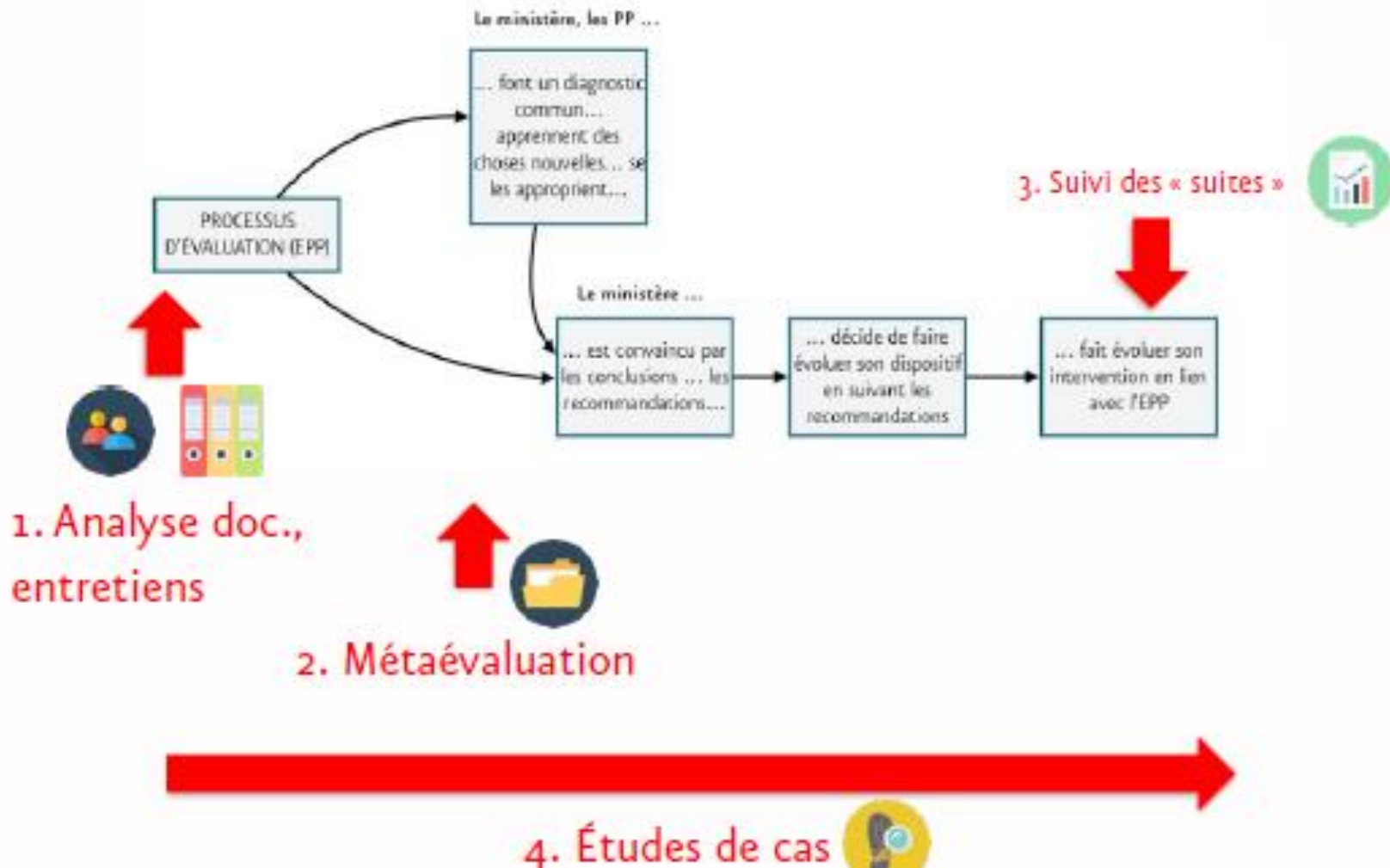
LA CHARGE DE LA PREUVE



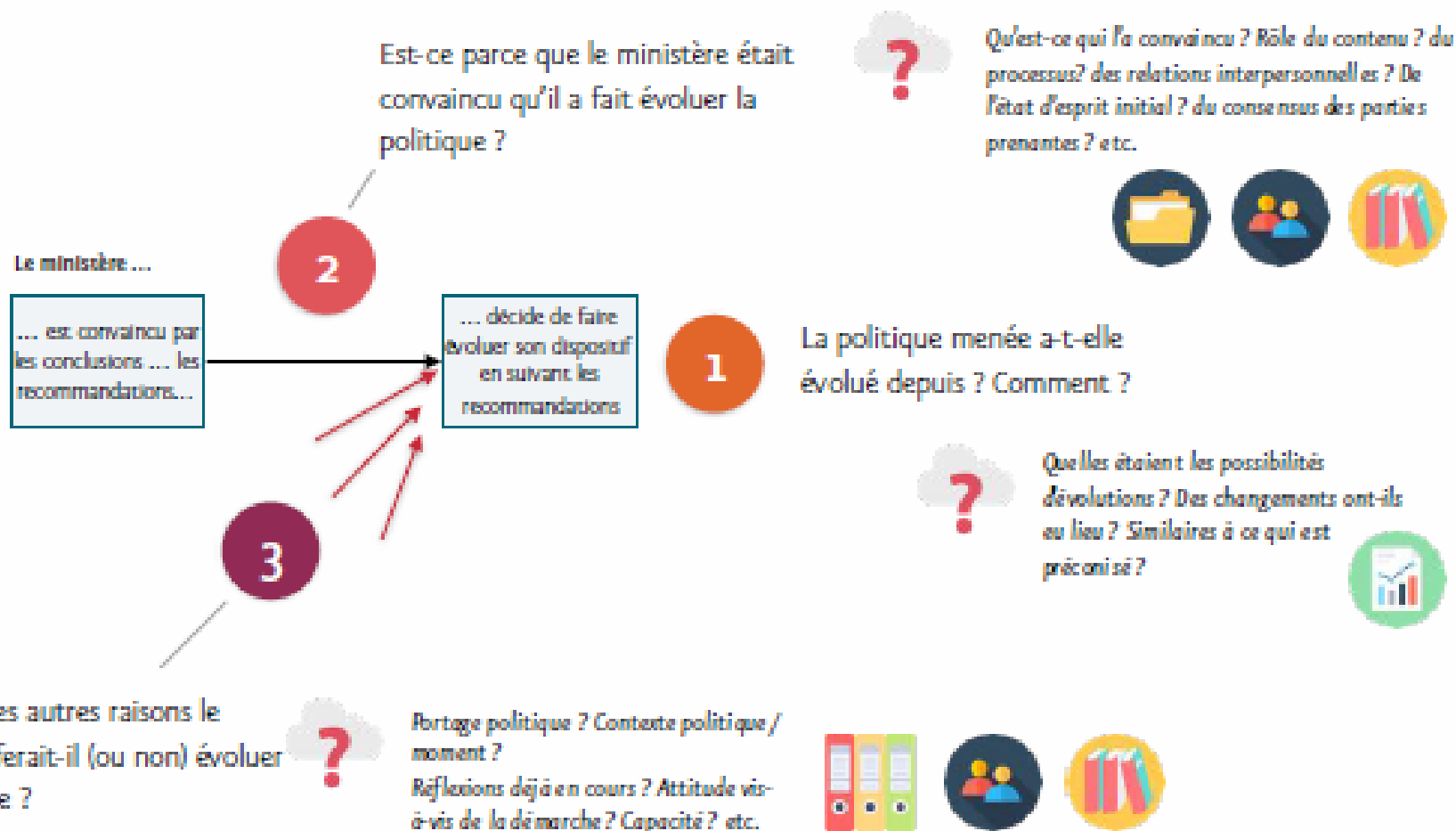
UNE DÉMARCHE EN 6 ÉTAPES

1	Circonscrire la question causale	QUADRANT CONSEIL	
2	Établir la théorie du changement		
3	Collecter des éléments de preuve		
4	Rédiger un récit provisoire de contribution		
5	Critiquer le récit		
6	Rédiger le récit final		

3. COLLECTER LES ÉLÉMENTS DE PREUVE

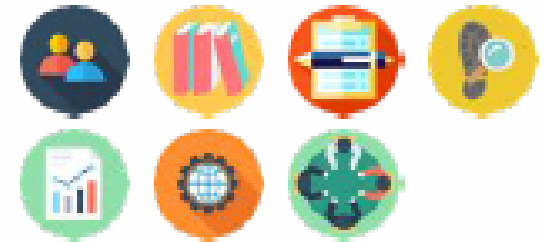


SE POSITIONNER AU NIVEAU DU PAQUET CAUSAL



ENJEUX DE LA COLLECTE

- Tous les outils des sciences sociales
- Couvrir :
 - toutes les boîtes (changements attendus)
 - toutes les flèches (hypothèses d'effet, explications possibles)
- Rechercher des informations qui confirment et infirment



EXPLIQUER LES CONTRIBUTIONS

- Définir des typologies: dans quels cas « ça marche » et pourquoi?
- Identifier les mécanismes qui expliquent pourquoi ça marche et dans quels cas?

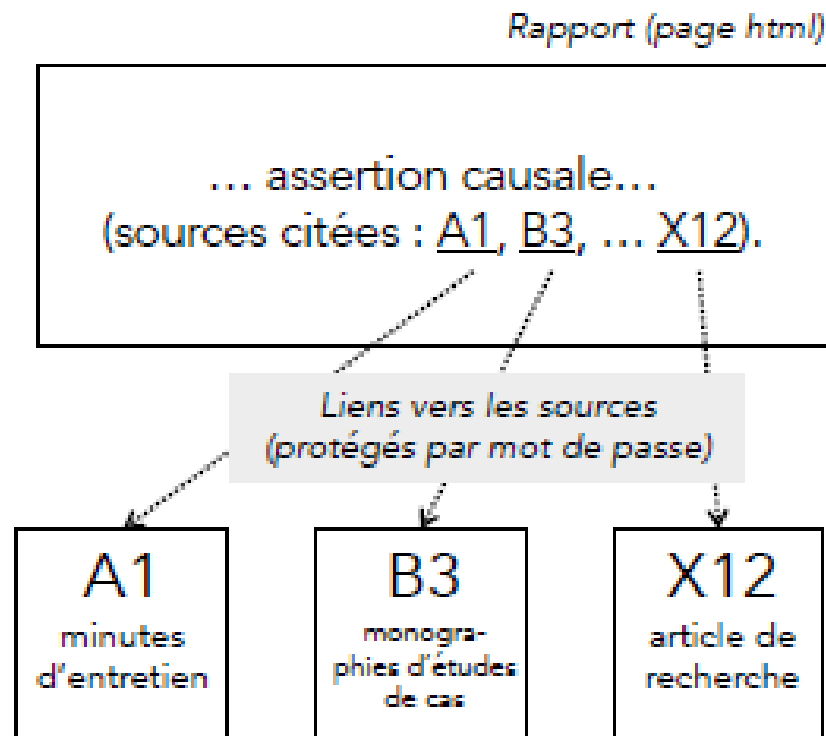
4. RÉDIGER UN RÉCIT PROVISOIRE DE CONTRIBUTION

- « Voilà ce qui s' est passé »
- La contribution de l' intervention
 - Hierarchisée...
 - Expliquée...
 - Contextualisée...
- Les autres contributions significatives

5. CRITIQUER LE RÉCIT

- Critiques interne et surtout externe:
 - Par un groupe pluraliste
 - Via un examen par les pairs
- Quels critères:
 - Couverture de la théorie du changement
 - Force de la preuve
 - Preuve que les autres explications ont été prises en compte
- Prévoyez une collecte supplémentaire rapide pour améliorer le récit

ASSURER LA TRAÇABILITÉ DE LA PREUVE



6. RÉDIGER LE RÉCIT FINAL

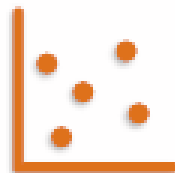
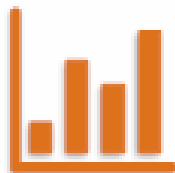
- En réponse aux questions d'évaluation
- Mettant en avant les contributions les plus importantes
- Sur un format court (2 à 4 pages maximum)

UNE DÉMARCHE TOUJOURS EN 3 TEMPS

1	Établir les faits : que s'est-il passé ?
2	L'intervention peut-elle contribuer à ces changements ?
3	D'autres interventions, d'autres raisons ont-elles pu contribuer à ces changements ?

1. ETABLIR LES FAITS

- Quels sont les changements attendus ?
 - Pour cela vous devez **reconstruire la théorie de l'intervention** et procéder à chaque étape de la chaîne causale !
- Quelles données peut-on employer pour objectiver ces changements ?
 - ➔ En priorité des indicateurs quantitatifs issus de systèmes de suivi, observatoires, etc.



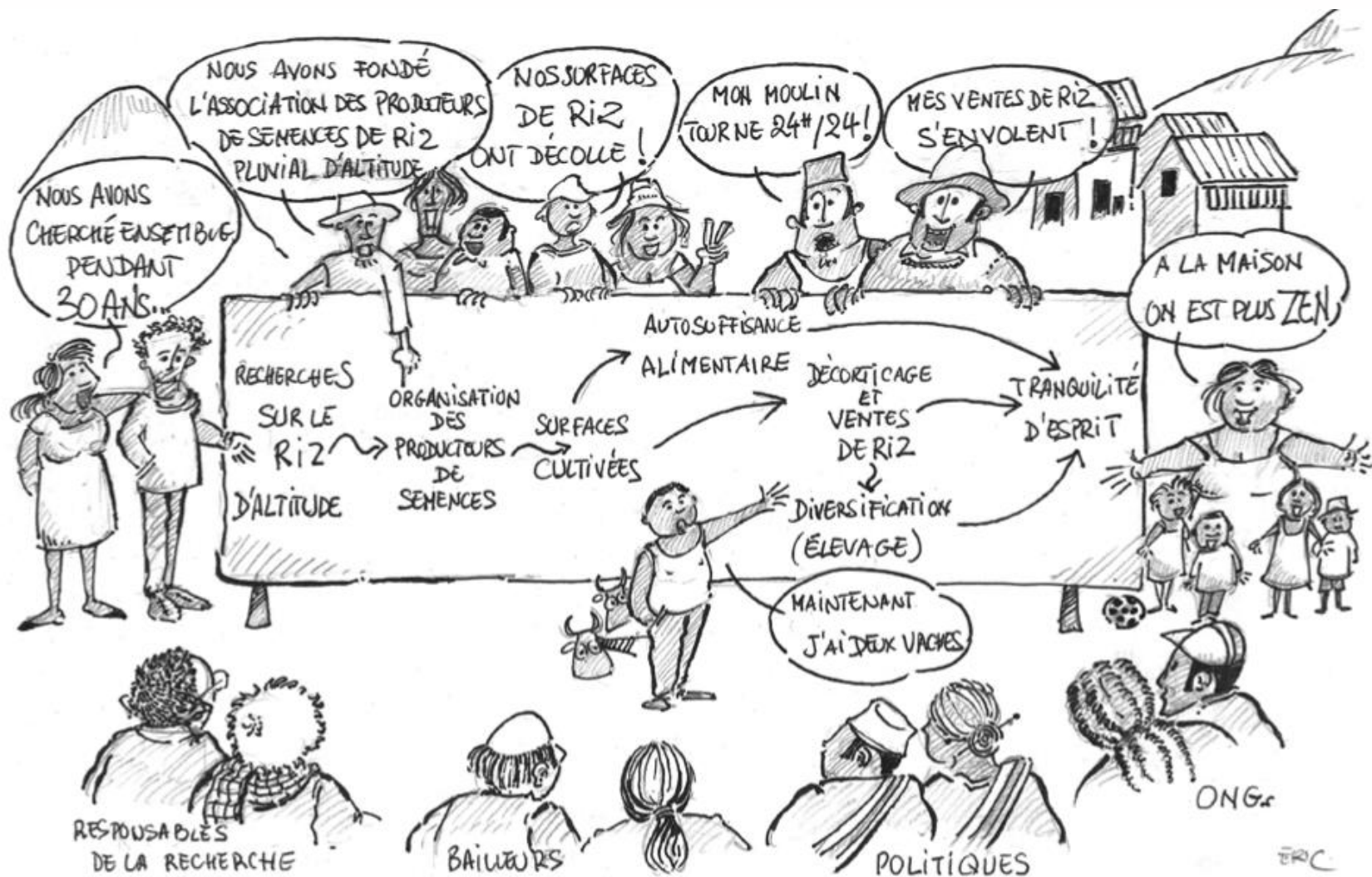
2. L'INTERVENTION PEUT-ELLE CONTRIBUER À CES CHANGEMENTS?

- La théorie est-elle plausible?
- Quelles sont les preuves qui confirment ou infirment la contribution? Pour qui, dans quels cas
- Peut-on expliquer comment et pourquoi ça marche?

LA THÉORIE EST-ELLE PLAUSIBLE?

- Variez les points de vue:
 - Que disent les textes?
 - Que disent les parties prenantes?

LES MÉTHODES PARTICIPATIVES



UNE APPROCHE POUR IDENTIFIER DES INDICES PROBANTS

- Le process tracing
- Élaborer des tests empiriques qui devront être passés avec succès pour établir la contribution de l'intervention
- On peut mener ces tests à plusieurs ou à une étape clé de la théorie du changement

HOOP TEST



- Le « test du cerceau » : « Si mon hypothèse ne passe pas le test, c'est sûr qu'elle est fautive. Mais si elle passe, cela ne prouve rien »

SMOKING GUN



- Le « pistolet encore fumant » / « la signature » : « peu de chances que l'effet observé ne soit pas dû à mon intervention »



DOUBLE-DECISIVE

- « Double-décisif » : « peu de chances que l'effet observé ne soit pas dû à mon intervention, peu de chance qu'une autre explication tienne »

STRAW-IN-THE-WIND

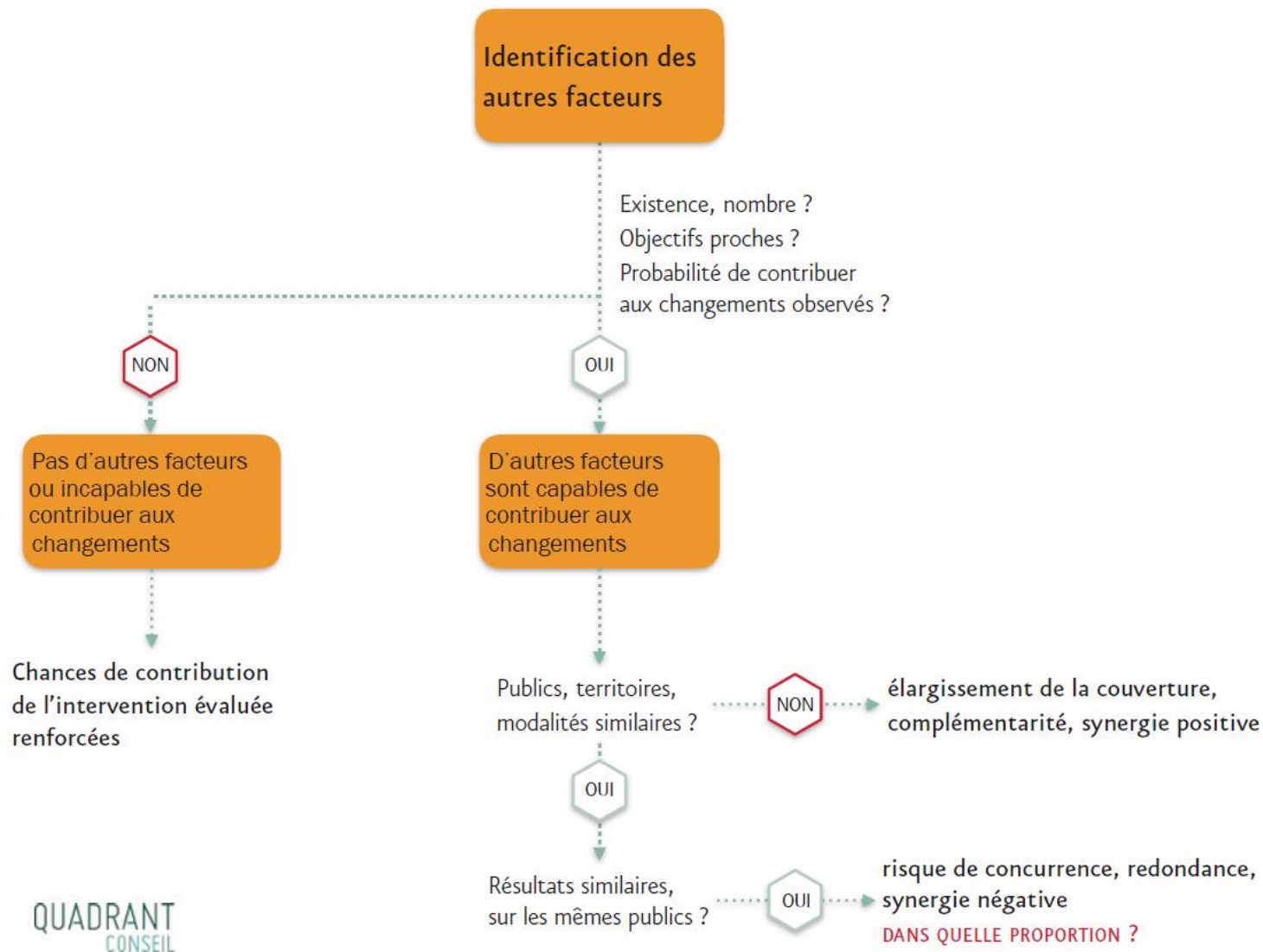


- Le fétu de paille : « peut aussi bien vouloir dire que l'effet est dû à l'intervention, ou qu'il s'explique autrement ». Mais beaucoup de fétus finissent par former un faisceau d'indices !

3. D'AUTRES INTERVENTIONS, D'AUTRES RAISONS ONT-ELLES PU CONTRIBUER À CES CHANGEMENTS?

- Il s'agit ici d'interventions similaires ou pouvant avoir les mêmes effets
- Approche similaire à celle utilisée pour l'intervention évaluée: des tests empiriques à passer

IDENTIFIER LES AUTRES FACTEURS



ATELIER 2: QUELLE STRATÉGIE D'INVESTIGATION

- Reprendre la logique d' intervention
- Identifier les conditions internes/externes
- Faire des hypothèses sur la contribution d' autres facteurs externes
- Cibler une étape clé de la chaîne
- Quels seraient le(s):
 - Hoop test?
 - Smoking gun?
 - Double décisive?
 - Fétu de paille?

ALLER PLUS LOIN

- Delahais, T., & Lacouette-Fougère, C. (2019). Try again. Fail again. Fail better. Analysis of the contribution of 65 evaluations to the modernisation of public action in France. *Evaluation*, 1(3), 1 - 18.
<http://doi.org/10.1177/1356389018823237>
- Ton, G., Mayne, J. Delahais, T., Morell, J., Befani, B., Agpar, M., O'Flynn, P. (2019) Contribution Analysis and Estimating the Size of Effects: Can We Reconcile the Possible with the Impossible?. CDI Practice Paper, 20 January 2019.
- Delahais, T., Toulemonde, J., “Has Research Contributed to Sustainable Forest Management? Making Rigorous Causal Claims in a Real-Life context,” *Evaluation*, 2017.
- Toulemonde J., Delahais T., Applying Contribution Analysis: Lessons from Five Years of Practice, in *International Journal of Evaluation*, Special Issue on Contribution Analysis, 2012

COMMENT ÉVALUER L'IMPACT ?

QUELLES MÉTHODES POUVEZ-VOUS MOBILISER SELON LES CARACTÉRISTIQUES DE L'INTERVENTION ET LES DONNÉES DISPONIBLES ? EN RÉPONSE À QUELLES ATTENTES ?



JE VEUX SAVOIR **SI** MON INTERVENTION A VRAIMENT FAIT LA DIFFÉRENCE ET **DANS QUELLE PROPORTION.**

Données quantitatives disponibles sur les bénéficiaires.
Au moins un indicateur d'impact.
Relation causale directe.
Connaissance des autres facteurs.



JE VEUX SAVOIR **DANS QUELLE CONFIGURATION** MON INTERVENTION A LE MIEUX MARCHÉ.

Cas suffisamment comparables (résultats et caractéristiques des cas).



JE VEUX SAVOIR **POURQUOI ET COMMENT** MON INTERVENTION A FAIT LA DIFFÉRENCE ATTENDUE.

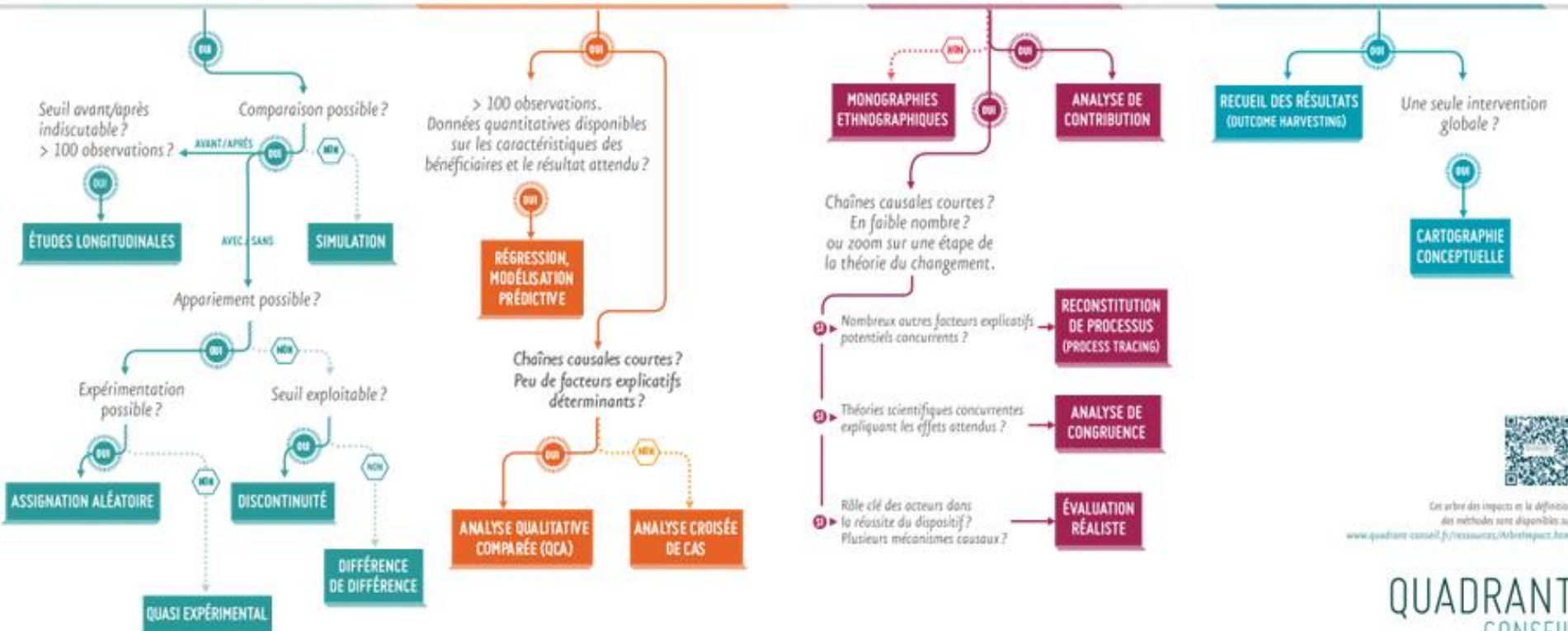
Théorie du changement reconstructible (logique d'intervention ET autres facteurs explicatifs).



JE VEUX CONNAÎTRE **TOUTES LES CONSÉQUENCES** DÉSIRABLES OU NON DÉSIRABLES DE MON INTERVENTION.

Contexte, conséquences mal connus ou mal compris.
Multiples points de vue, connaissance fragmentée.

Conditions



Cet arbre des impacts et la définition des méthodes sont disponibles sur www.quadrant-conseil.fr/resources/ArbreImpact.html

QUADRANT CONSEIL

Plus vous êtes en mesure de définir un document d'impact, plus votre action sera efficace. Contactez-nous dès que possible.