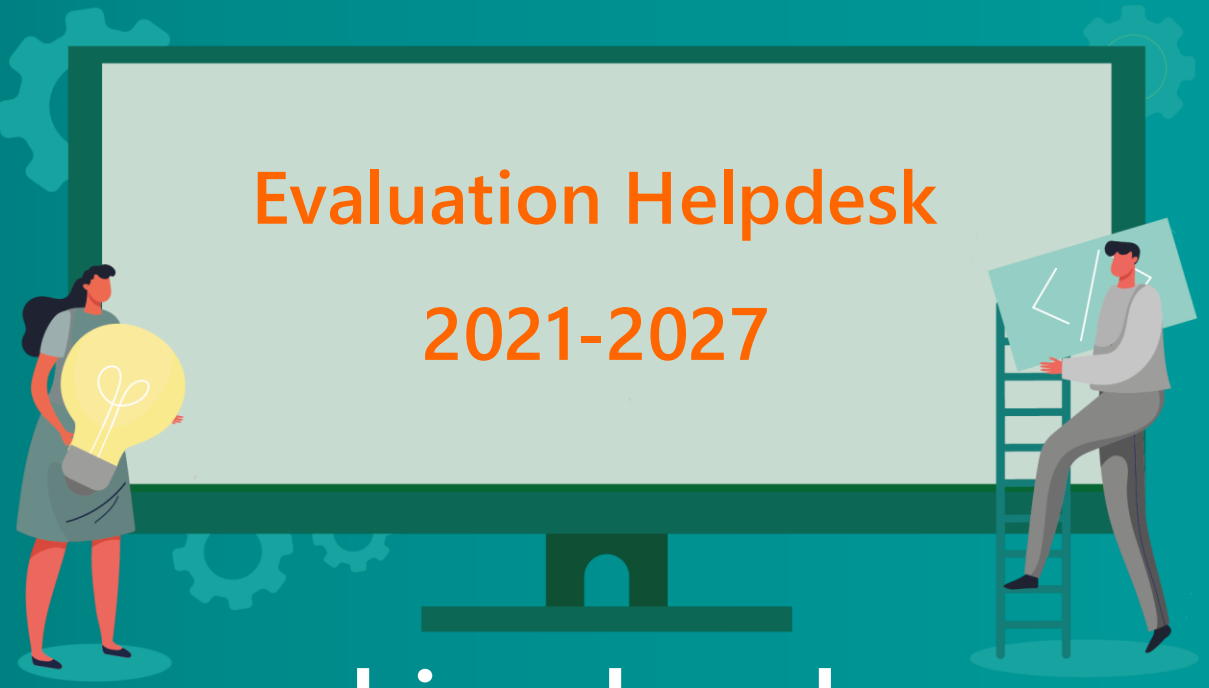


Préparer un cahier des charges pour une évaluation d'impact

Paris – France (11 Juin 2025)

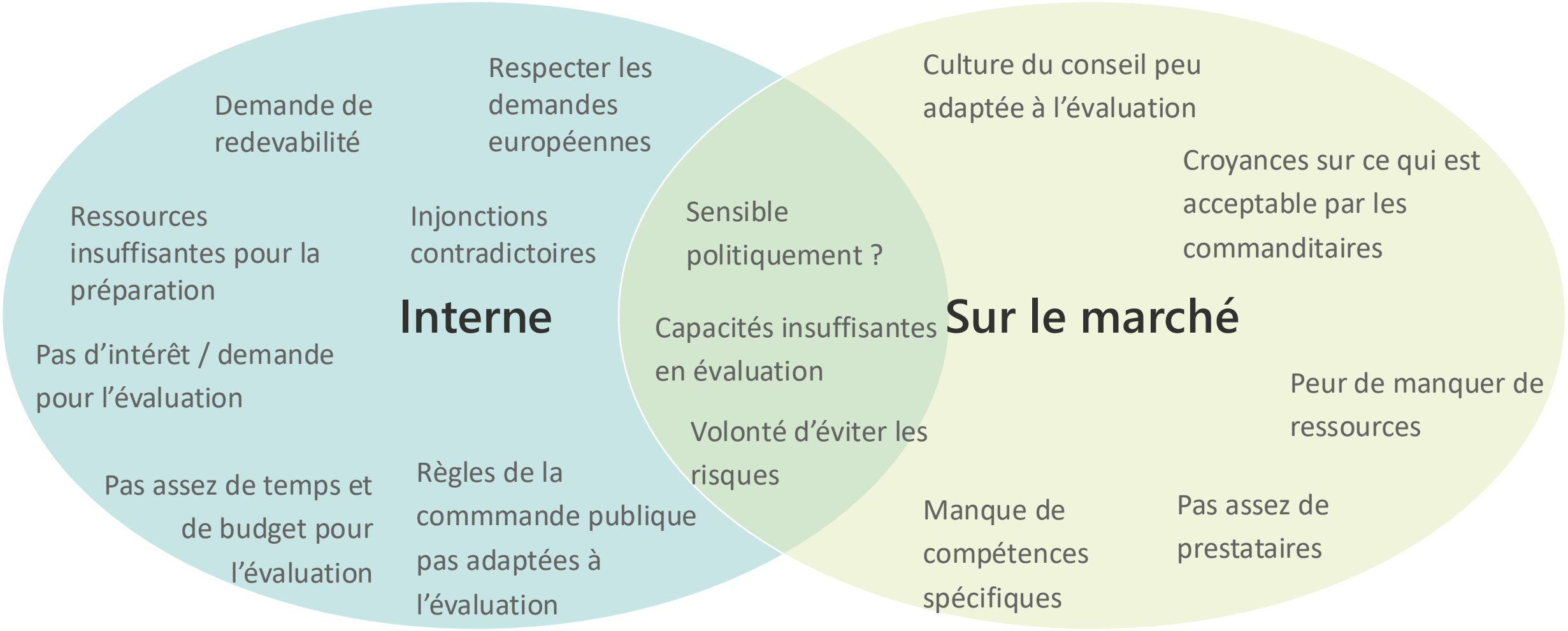
Thomas Delahais – Marc Tevini

APPLICA

INNOVEUROPA

QUADRANT CONSEIL

Quelques défis classiques pour la commande évaluative…



Les pièges les plus fréquents dans la commande évaluative

- Les cahiers des charges sont rédigés alors que le périmètre de l'évaluation, les besoins en information et les utilisations potentielles sont encore **globalement inconnus**
- Des choix contractuels sont effectués au début de l'évaluation sur les méthodes, les étapes, l'équipe… mais ils peuvent être très vite **obsolètes**
- La proposition sélectionnée peut être inadaptée aux besoins réels… qui n'apparaissent **qu'après le début de la prestation**
- Certains aspects importants (par exemple, la qualité de la collaboration) **ne peuvent pas être garantis** par le cahier des charges
- Il est difficile d'aborder les questions de qualité lorsque le choix du prestataire a été **intrinsèquement inadéquat**

Définitions…

- La commande est le processus par lequel les besoins en évaluation sont transformés en services d'évaluation
- Il s'agit de :
  - Identifier et clarifier ces besoins
  - Examiner la façon dont des services d'évaluation pourraient y répondre
  - Préciser les conditions administratives et techniques permettant la prestation de ces services
  - Estimer la qualité des différentes propositions et acheter des services
- Une bonne commande implique des travaux préparatoires (planification) et le suivi de la mise en œuvre (assurance qualité)

Pour les consultants, un CDC c’est comme une devinette. Qu’est-ce qu’ils regardent en priorité selon vous ?

Principaux conseils

- **Le CDC doit être court !** 5 à 10 pages suffisent. Des informations détaillées peuvent figurer en annexe
- Le CDC doit être pensé en **pensant à ses utilisateurs**, c'est-à-dire aux prestataires de services. Qu'ont-ils besoin de savoir :
  - Pour décider de répondre et savoir s'ils ont une chance de remporter le marché ?
  - Pour faire une proposition pertinente ?
- Le CDC est un processus :
  - Informez les utilisateurs à l'avance (plan d'évaluation pour l'année X, information préalable),
  - Utilisez des questions pour clarifier les TdR
  - Offrez la possibilité de contre-argumenter

Les 6 questions auxquelles votre CDC doit répondre

Pourquoi évaluer ? Pour quoi faire?

Qui doit être impliqué ?

Quelles ressources dispo-nibles ?

Quoi évaluer ?

Comment l'évaluation doit-elle être menée?

Quand l'évaluation doit-elle être menée ?

Quoi faire pour préparer un bon CDC ?

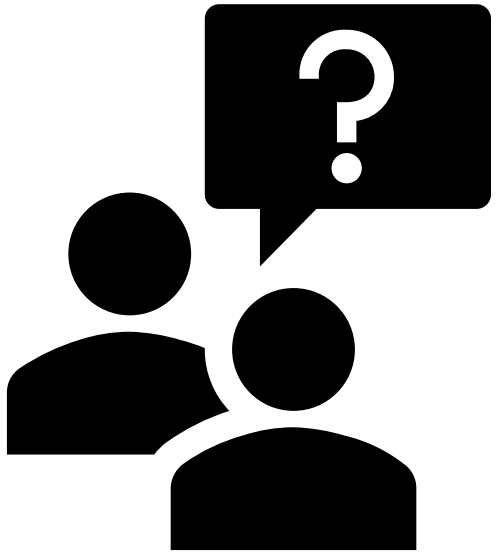
- Définition du périmètre : cartographie des parties prenantes, problématique, clarification des effets attendus
  - De quoi parle-t-on ? En quoi est-ce différent du plan initial ?
- Consultation des utilisateurs potentiels
  - Y a-t-il quelque chose à apprendre ? Y a-t-il une crainte que quelque chose ne va pas ? Y a-t-il une décision à prendre ? Etc.
- Examen initial du portefeuille
  - Qu'y a-t-il à évaluer ? Comment l'état actuel du portefeuille affecte-t-il l'évaluation ?
- Accord sur les priorités
  - Qu'est-ce qui est le plus important à évaluer ? Sur quoi l'évaluation devrait-elle se concentrer ?
- Estimation de la faisabilité technique
  - Y a-t-il des données à évaluer, ou pouvons-nous accéder facilement à ces données ?
- Simulation/planification de l'approche méthodologique
  - Avons-nous une idée de la façon dont cette évaluation pourrait être réalisée ?
- Simulation budgétaire
  - A-t-on une idée du coût de cette évaluation ? Comment ça s'intègre dans notre budget?
- Simulation de la sélection
  - C'est quoi une bonne offre, quels « marqueurs » de qualité, comment cela se traduit-il en critères ?
- Consultation avec les achats
  - Est-ce que cela fonctionne – administrativement, juridiquement ?

Vos bonnes pratiques

- Quelles sont vos pratiques pour un bon cahier des charges ?
- Comment faites-vous pour :
  - Pousser des prestataires à répondre ?
  - Les aider à faire une proposition pertinente ?
- Comment organisez-vous l'échange avec les prestataires avant, pendant et après le CDC ?

Et pour l'évaluation d'impact ?

- Un même enjeu, transformer un besoin en service…
- Nécessité d'attirer les bons prestataires
- Mais :
  - Une incertitude et une complexité supplémentaire
  - Des enjeux de compétence
  - … alors qu'il s'agit des évaluations les plus utiles !



Questions additionnelles pour l'évaluation d'impact

- **Est-ce le bon moment pour cette évaluation ?** Que sait-on déjà sur cette thématique ? Y a-t-il déjà eu des évaluations sur ce sujet ? Que pourrait-on apprendre de nouveau ?
- **À qui une évaluation de l'impact pourrait-elle être utile**, y compris en dehors de mon administration ? Pour faire quoi ?
- **Sur quoi concentrer l'évaluation d'impact** pour qu'elle soit utile ? Quel pourrait être l'objet de l'évaluation ? L'unité d'analyse ?
- **Quels impacts sont recherchés**, issus des objectifs ou non ? Sont-ils plausibles ?
- **Quelles sont les hypothèses sous-jacentes** à l'intervention ? À quel endroit de la chaîne causale y a-t-il un risque d'échec ou d'hétérogénéité des effets ?
- **Quelles données sont disponibles** pour évaluer au regard de cet impact ? Quel besoin de données ou d'analyses supplémentaires apparaît nécessaire pour mener à bien l'évaluation ?
- **Quelles compétences sont nécessaires** pour mener à bien l'évaluation ? En quoi correspondent-elles à ce qui est disponible sur le marché ? Lesquelles existent en interne ?
- **Quel est le degré d'incertitude** vis-à-vis de la réalisation de cette évaluation ? Jusqu'à quel point sera-t-il possible d'être flexible en termes de durée ou de contenu pour s'adapter aux besoins exprimés ?

COMMENT ÉVALUER L'IMPACT ?

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

Conditions

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

- Comparaison possible ?
  - AVANT/APRÈS → Seuil avant/après indiscutable ? > 100 observations ? → ÉTUDES LONGITUDINALES
  - AVEC/SANS → Appariement possible ?
    - Expérimentation possible ? → ASSIGNATION ALÉATOIRE
    - NON → QUASI EXPÉRIMENTAL
    - Seuil exploitable ? → DISCONTINUITÉ
    - NON → DIFFÉRENCE DE DIFFÉRENCE
  - NON → SIMULATION

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

Cas suffisamment comparables
(résultats et caractéristiques des cas).

- > 100 observations
  Données quantitatives disponibles sur les caractéristiques des bénéficiaires et le résultat attendu ? → RÉGRESSION, MODÉLISATION PRÉDICTIVE
- Chaînes causales courtes ? Peu de facteurs explicatifs déterminants ?
  - → ANALYSE QUALITATIVE COMPARÉE (QCA)
  - NON → ANALYSE CROISÉE DE 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).

- NON → MONOGRAPHIES ETHNOGRAPHIQUES
- → ANALYSE DE CONTRIBUTION
- Chaînes causales courtes ? En faible nombre ? ou zoom sur une étape de la théorie du changement.
  - Nombreux autres facteurs explicatifs potentiels concurrents → RECONSTITUTION DE PROCESSUS (PROCESS TRACING)
  - Théories scientifiques concurrentes expliquant les effets attendus → ANALYSE DE CONGRUENCE
  - Rôle décisif des acteurs dans la réussite du dispositif. Plusieurs mécanismes causaux → ÉVALUATION RÉALISTE

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

Contexte, conséquences mal connues ou mal comprises
Multiples points de vue,
connaissance fragmentée

- → RECUEIL DES RÉSULTATS (OUTCOME HARVESTING)
- → CHANGEMENT LE PLUS SIGNIFICATIF
- Une seule intervention globale ? → CARTOGRAPHIE CONCEPTUELLE

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

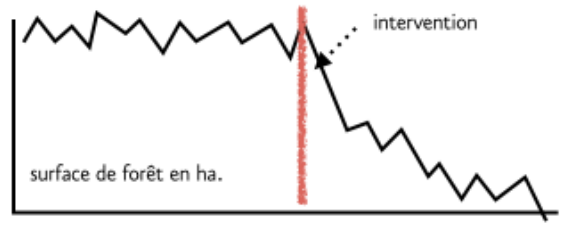
QUADRANT CONSEIL

	Qu'est-ce que c'est ?	*Un exemple*
Analyse et collecte de données	➡Un ensemble de procédures et d'activités pour mettre en œuvre les outils	➡Un questionnaire en ligne sera rédigé, testé, publié sur la plateforme X, ses résultats analysés ➡Des opérations statistiques seront réalisées avec le logiciel Y ➡etc.
Outils d'évaluation	➡Généralement standardisés, issus des sciences sociales ➡Doivent fournir les éléments de preuve nécessaires à la méthode	➡Une théorie du changement présente les résultats attendus ➡Une enquête sera employée pour mesurer l'évolution des indicateurs d'impact ➡Des statistiques inférentielles seront utilisées pour comparer les résultats dans les 2 groupes.
Approche d'évaluation	➡Ad hoc et parfois générique ➡Explique comment l'évaluation va répondre aux questions et précise en pratique comment la causalité sera démontrée	➡Expérimentation par assignation aléatoire: l'évolution de 2 groupes composés d'individus appariés sera mesurée au regard d'un indicateur de l'impact attendu
Fondations théoriques	➡Répond à des questions telles que : c'est quoi la réalité ? Qu'est-ce que la causalité ? Comment la démontrer ?	➡CONTREFACTUEL: La causalité se prouve en mesurant la différence entre ce qui se passe avec et sans l'intervention.

Les approches de l'inférence causale

Il existe une assez large diversité de méthodes visant à prouver la causalité entre une intervention et un changement donné, ce lien de causalité étant appelé impact.
Les 4 catégories présentées ici, tirées de Stern et al. (2012), recouvrent à leur tour un large éventail de méthodes évaluatives qui s'inscrivent dans ces approches.

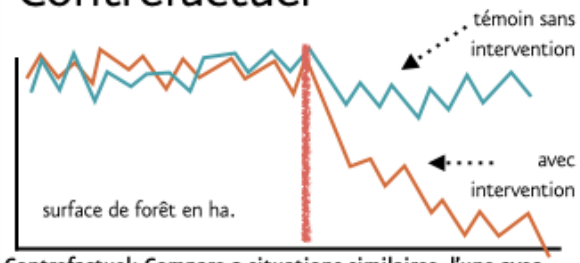
Régularité



Compare une situation avant - après une 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

Avantage : facile à mettre en œuvre ; permet de mesurer un effet net
Inconvénient: risque de ne pas maîtriser les autres facteurs ; pas d'explication des mécanismes causaux

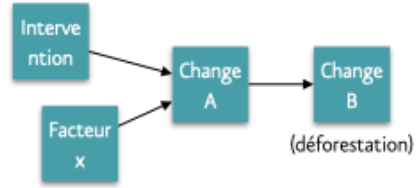
Contrefactuel



Contrefactuel: 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

Avantage : lorsque les conditions sont réunies, elle apporte une preuve crédible et robuste; permet de mesurer un effet net
Inconvénient: difficile à mettre en œuvre ; pas d'explication des mécanismes causaux

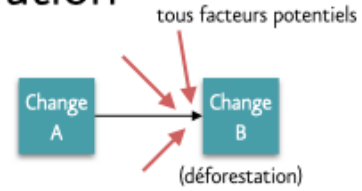
Configuration*



Identifie les configurations de facteurs associées à un changement observé
Quand utiliser cette méthode:
- pour savoir quelle configuration de facteurs est nécessaire ou suffisante pour observer un impact attendu ; dans un cas complexe
- lorsque des informations existent mais restent éparses

Avantage : identifie des mécanismes causaux utiles à la décision
Inconvénient: demande des sources variées pour être exhaustive - décrit les configurations mais ne les explique pas

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

Avantage : lorsque les conditions sont réunies, elle apporte une preuve crédible et robuste; identifie des mécanismes causaux utiles à la décision
Inconvénient: peut être compliqué à mettre en œuvre

* Méthodes basées sur la théorie

Sources: Stern, E.; Stame, N.; Mayne, J.; Forss, K.; Davies, R. and Befani, B. (eds) (2012), Broadening the Range of Designs and Methods for Impact Evaluations, DFID Working Paper 38, London: Department for International Development
Befani, B., & Mayne, J. (2014). Process Tracing and Contribution Analysis: A Combined Approach to Generative Causal Inference for Impact Evaluation. IDS Bulletin, 45(6), 17-36.

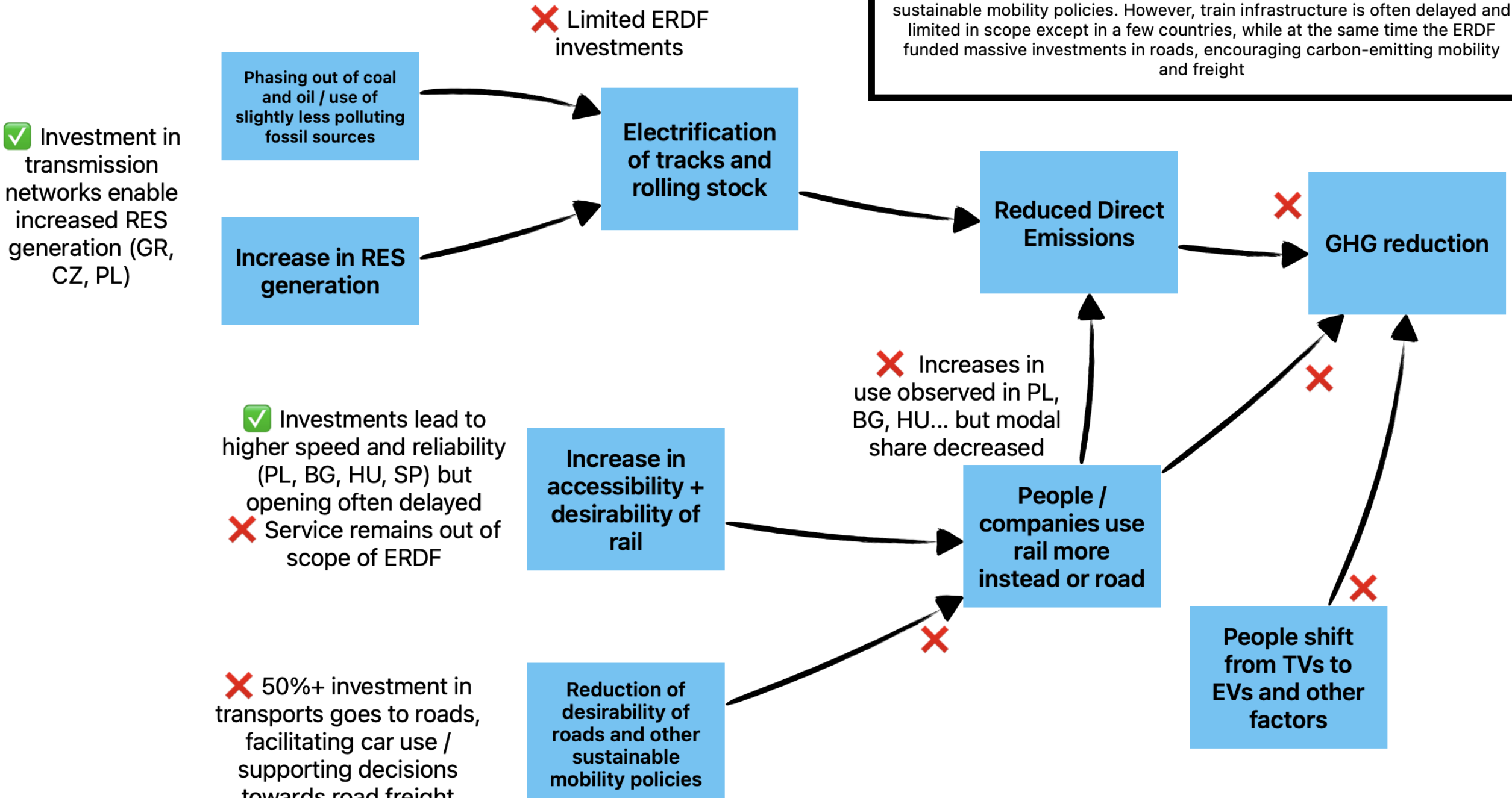
QUADRANT CONSEIL

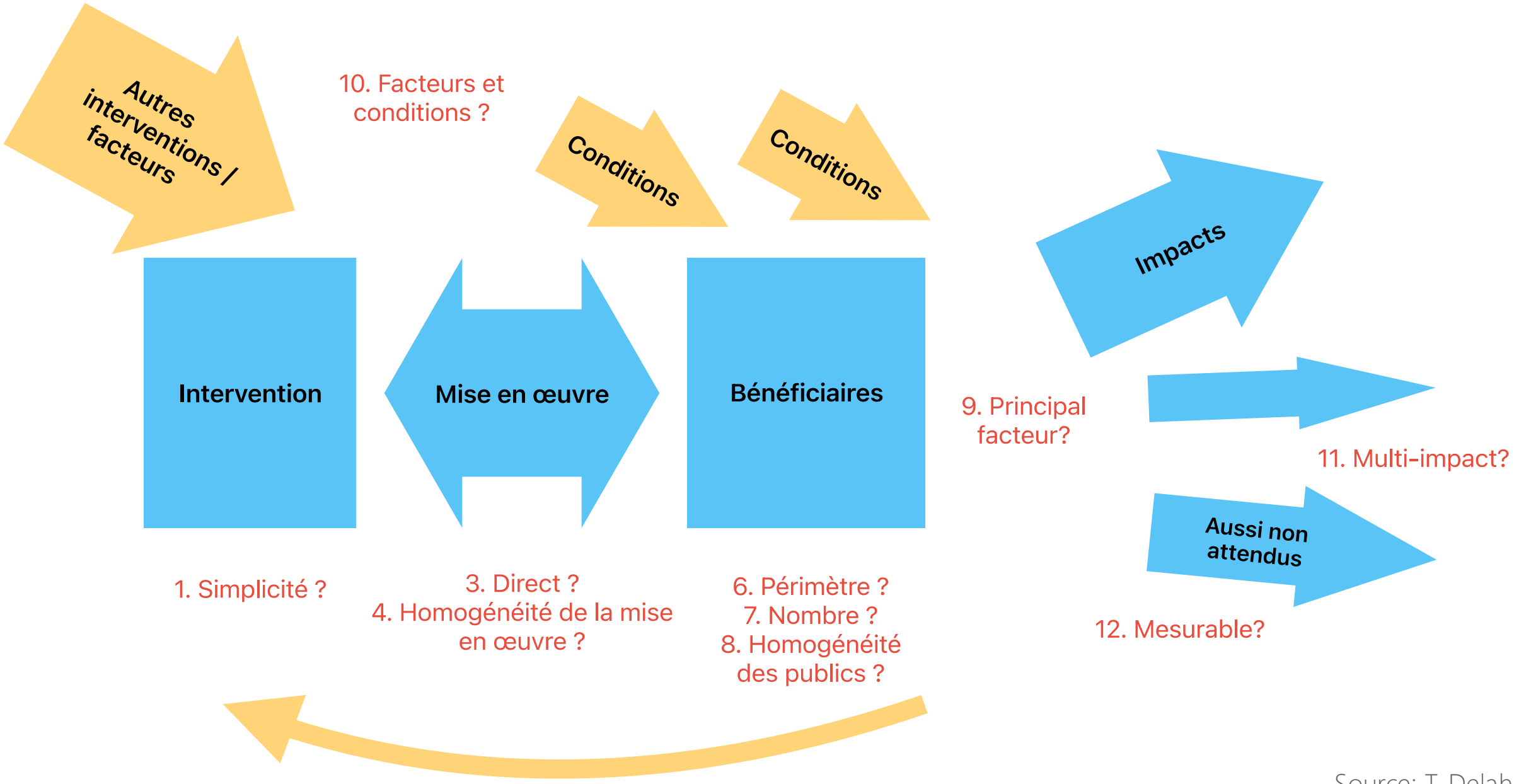
Toutes les approches d'évaluation d'impact s'appuient ou aboutissent à une théorie

La théorie permet d'identifier les hypothèses à tester

Elle permet aussi de clarifier quelles approches peuvent être utilisées

What would it take for investments in transports to lead to GHG reduction?
ERDF in 2014-2020 did not focus on direct emission reduction (e.g. through electrification). Any reduction in GHG emissions depend on changes in mobility behaviours that better rail infrastructure can help trigger within sustainable mobility policies. However, train infrastructure is often delayed and limited in scope except in a few countries, while at the same time the ERDF funded massive investments in roads, encouraging carbon-emitting mobility and freight





Source: T. Delahais (Quadrant Conseil) for DG REGIO Helpdesk

À retenir

- Le travail de préparation est essentiel pour l'évaluation d'impact
- Il n'est pas évident de choisir la bonne approche = ce sera un compromis
- Travailler sur le périmètre et les hypothèses clés à tester est la priorité
- **Votre cahier des charges doit refléter ce travail et clarifier vos attentes pour la suite**

Vos bonnes pratiques

- Comment choisissez-vous une offre d’évaluation d’impact ?
- Quelles bonnes pratiques pour départager des offres ?

Quelles compétences devriez-vous attendre de vos prestataires ?

Politique de cohésion

Institutions publiques (qui fait quoi, comment ça marche…)

Méthodes évaluatives / sciences sociales

Travail assisté par IA

? … et pour cette évaluation

Coopération

Connaissances sectorielles…

Gestion de projets complexes

Processus de décision

Autres: connaissance des politiques menées dans d'autres pays, connaissance disciplinaires, formation en éthique…

Flex

- Axé sur les usages / résultats
  - Nécessite une bonne connaissance préalable des usages potentiels
- Bon pour les nouveaux sujets, impacts incertains
- Peut apporter une valeur ajoutée inattendue
- Dépend fortement des capacités sur le marché / force d'attraction

Pas Flex

- Axé sur la méthodologie
  - Nécessite un effort initial de simulation méthodologique
- Bon pour les évaluations simples, habituelles
- Plus facile d'évaluer les propositions
- Besoin de capacité interne

⚠️ Parfois aucune des deux ne s'avère adéquate

Vous POUVEZ…

- Commander une étude d'évaluabilité pour identifier des scenarios potentiels d'évaluation
- Demander des **options**
- Inclure une audition / un dialogue dans le processus de commande
- Prévoir une **phase exploratoire** au début de l'évaluation pour clarifier le périmètre et les usages et ne préciser l'approche quà ce moment
- **Découper** le processus évaluatif en plusieurs étapes, par ex. Avec des bons de commande

Vous ne DEVRIEZ PAS…

- Prescrire des approches ou des méthodes si vous ne pouvez pas le justifier
- Laisser au consultant le soin de vérifier que les données sont accessibles et correspondent aux hypothèses à tester
- Demander de la créativité sans fixer des objectifs précis et une fourchette de budget
- Copier-coller les CDCs
  - Mais on peut s'en inspirer…

Gérer le calendrier

- La pratique la plus courante : le rétroplanning
- Plus une évaluation d’impact est rapide, plus elle va coûter cher
- Le cadrage et la séquentialité de la collecte sont incompressibles
- Utiliser le processus pour obtenir des informations utiles avant le rendu

Comment simulez-vous le budget d’une évaluation d’impact ?

Éléments clés d’un budget

- Un budget se construit en jours-consultant : c’est ce qu’estime le prestataire pour vérifier la faisabilité de la réponse

- Besoin de simuler le coût en j-c de chaque tâche

- Vous pouvez demander à rendre visible les coûts implicites :
  - Gestion de mission interne
  - Coordination client
  - Assurance qualité
  - Diffusion des résultats

- Attention à ne pas sous-estimer le coût de la finalisation. Utilisez des bons de commande si nécessaire

Des astuces pour mieux calibrer les prix

- Quel ratio senior / junior profile est acceptable?
- Quelle part du budget pour la phase de cadrage ? Pour la collecte de données primaires ?
- Comment gérer les évaluations dont le déroulement est imprévisible dans le CDC ?
- Faut-il donner un budget ?

Choisir la meilleure offre

- Comme pour tout processus d'évaluation, choisir la meilleure proposition signifie formuler des critères explicites : administratifs, techniques, financiers.
- Ces critères peuvent être pondérés ; certains critères peuvent entraîner l'exclusion de propositions.
- Les aspects les plus faciles à évaluer ne sont pas nécessairement les plus pertinents pour faire un choix.
- **Paradoxe de l'analyse multicritère** : des propositions médiocres sur tous les aspects peuvent être retenues par rapport à celles présentant quelques points excellents.

Trois façons typiques de juger une offre

SYSTÉMATIQUE

- Une liste générique d'aspects clés d'une proposition de qualité
- Pour : Est similaire pour toutes les propositions ; bonne pour les évaluations classiques
- Contre : ne prend pas en compte la qualité du CDC ; liste souvent longue et difficile à utiliser ; manque de hiérarchie entre les critères

RÉPUTATIONNELLE

- Un choix basé sur une approche générale et la capacité à fournir des services similaires
- Pour : Léger ; adapté aux évaluations délicates
- Contre : contrôle des personnes qui travailleront réellement au sein de l'équipe ; contrôle de l'approche réellement adoptée

SPÉCIFIQUE

- Un choix basé sur des marqueurs spécifiques de qualité pour CETTE évaluation
- Pour: Choix plus pertinent; Force les soumissionnaires à présenter leur offre différemment
- Contre: Travail additionnel pour choisir des critères adéquats et les justifier

Marqueurs de qualité pour une offre

1. Elle suit des normes de qualité reconnues et vérifiables?
2. Elle est flexible et capable de s'adapter aux défis du terrain ?
3. Elle offre des possibilités de collaboration, de réflexivité ?
4. Elle met en œuvre une approche de pointe face aux défis méthodologiques ?
5. Elle fournit une évaluation approfondie de la situation ?
6. Elle peut aider à transformer l'intervention (nouvelles perspectives, visiion stratégique…) ?
7. L'approche est très connue, robuste ?
8. Les parties prenantes auront confiance dans les résultats ?
9. …

Développer des rubriques

Enjeu	Dans le passé, les bénéficiaires (PME) ont été particulièrement difficiles à contacter dans le cadre de l'évaluation. Cette fois-ci, nous voulons connaître leur avis.	
‘Marqueur’	La proposition doit faire une proposition convaincante pour s’assurer que les PME seront contactées	
Excellent	…	Quelle prevue ?
Correct	…	…
Médiocre	…	…
Mauvais	…	…

Quelques critères de choix

L'offre propose une stratégie globale pour répondre aux questions d'évaluation (pas une simple liste d'outils).

Chaque outil est justifié par les besoins d'information en réponse aux QE.

L'approche est cohérente et il est possible de voir comment les différentes phases s'articulent entre elles.

Il y a une première discussion sur les défis posés à la robustesse du processus d'évaluation ou à la généralisation de ses résultats, et des solutions sont proposées.

L'approche et les méthodes sont illustrées par des exemples ou des échantillons de travaux originaux.

Des conseils pour recevoir de meilleures offres

- Informer les prestataires potentiels suffisamment tôt (« avis d'information préalable »)
- Rédiger le cahier des charges de manière à susciter l'intérêt intellectuel des fournisseurs
- Mettre la documentation à disposition, y compris par le biais de données ouvertes
- Expliquer que la fourniture d'une analyse originale dans la proposition sera prise en compte dans la sélection.
- Encourager les candidats à répondre collectivement lorsque différentes compétences sont requises.
- Ne pas oublier le retour d'information pour les non retenus
- Demandez aux candidats ce qu'ils pensent de vos cahiers des charges et des moyens de les rendre plus attrayants.

Des conseils pour faire de meilleurs choix

- Utiliser des seuils pour éviter les très mauvaises propositions ou les candidats qui se concurrencent exclusivement sur le prix.
- Envisager différentes étapes dans l'appel d'offres, par exemple un appel à manifestation d'intérêt ouvert, la publication des termes de référence et la sélection des trois meilleures propositions, l'audition et l'adaptation de la proposition, l'attribution du contrat.
- Entretenir des relations à long terme au-delà des appels d'offres ; apprendre quels prestataires sont les plus susceptibles de répondre à quels cahiers des charges.
- Ouvrir le processus de sélection à un jury impliquant différentes parties prenantes.

Enjeux de l'IA ?

- Pour la rédaction du cahier des charges : identifier les tâches qui peuvent faire appel aux LLM
- Ex :
  - Alimenter une théorie du changement
  - Pistes d'analyse d'un portefeuille de projet
  - Travailler les formulations et la clarté
  - Simuler les réponses aux questions
  - Simuler des réponses à un CDC
- Dans la relation au prestataire :
  - Transparence sur le travail assisté par IA + sélection des tâches concernées + contrôle
  - Questions éthiques et confidentialité des données
  - Stimuler l'innovation
  - …
- Vos pratiques ?

Conclusion : que retenir de la journée

Evaluation Helpdesk
on Cohesion Policy
https://www.linkedin.
com/groups/12999148
/

Evaluation Helpdesk (2025)