



Directives de la DDC en matière d'évaluation

Les évaluations fournissent des indications importantes sur la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité des projets et programmes financés ou cofinancés par la DDC. Leur objectif est triple : piloter les activités, favoriser les apprentissages et rendre compte du travail accompli.



Abbreviations and Acronyms

3ie	Initiative internationale pour l'évaluation d'impact
ALNAP	Réseau actif d'apprentissage pour la redevabilité et la performance dans l'action humanitaire (<i>Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action</i>)
CAD de l'OCDE	Comité d'aide au développement de l'OCDE
CLP	Groupe d'apprentissage (<i>core learning partnership</i>)
EPC	Évaluation de programme de coopération
EC	Service spécialisé Évaluation et contrôle de gestion
DDC	Direction du développement et de la coopération
DFAE	Département fédéral des affaires étrangères
DPDH	Division Paix et droits de l'homme
EvalNet	Réseau du CAD de l'OCDE sur l'évaluation du développement
GBM	Groupe de la Banque mondiale
GEI	Initiative mondiale pour l'évaluation (<i>Global Evaluation Initiative</i>)
GEI	Groupe d'évaluation indépendant
IEO	Bureau indépendant de l'évaluation (<i>Independent Evaluation Office</i>)
IOCE	Organisation internationale pour la coopération en évaluation (<i>International Organization for Cooperation in Evaluation</i>)
M&E	Monitoring et évaluation
MOPAN	Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (<i>Multilateral Organisation Performance Assessment Network</i>)
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ONG	Organisation non gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
SECO	Secrétariat d'État à l'économie
UNEG	Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (<i>United Nations Evaluation Group</i>)
VOPE	Organisation volontaire pour l'évaluation professionnelle (<i>Voluntary Organization for Professional Evaluation</i>)

Sommaire

Objectif et champ d'application	4
--	---

Les évaluations à la DDC

Contexte, objet et définition	5
Architecture et gouvernance	6
Types d'évaluation	7
Principes	8
Critères d'évaluation	10
Planification et obligation	11
Processus	12

Annexes

Annexe 1 : Acteurs suisses de l'audit, du monitoring et de l'évaluation	14
Annexe 2 : Organisations internationales actives dans le domaine de l'évaluation	15
Annexe 3 : Documents de référence	17
Annexe 4 : Graphique visualisant le processus d'évaluation	18
Annexe 5 : Classification des évaluations	19
Annexe 6 : Évaluation – arbre de décision	22

Objectif et champ d'application

Les présentes directives remplacent le document publié par la Direction du développement et de la coopération (DDC) en 2018 sous le titre « Politique d'évaluation ». Leur objectif : permettre au personnel de la DDC de bien comprendre la notion d'évaluation ainsi que la façon dont la DDC utilise cet instrument. Elles énoncent une série de principes et donnent un aperçu du processus d'évaluation standard.

Les présentes directives s'adressent en premier lieu au personnel de la DDC. Elles peuvent aussi constituer une source d'information pour les partenaires de la DDC, les responsables chargés de mettre en œuvre les activités financées par celle-ci, ainsi que le grand public.

Les présentes directives ont une valeur normative. Elles couvrent l'ensemble des activités d'évaluation de toutes les unités de la DDC, y compris à la centrale et dans les bureaux de coopération. Toutes les évaluations de projets, de programmes de coopération et de cadres programmatiques de la DDC sont concernées. Les directives précisent en outre dans quel(s) cas les évaluations sont obligatoires.

Les unités de la DDC compétentes pour le financement de base d'organisations internationales et d'ONG suisses (contributions de programme) veillent à ce que les normes internationales (CAD de l'OCDE, GEI de la Banque mondiale, UNEG, etc.) et l'esprit des présentes directives se reflètent dans la politique et la pratique d'évaluation de ces dernières¹.

Lorsque la DDC cofinance des projets avec d'autres donateurs, il est fortement recommandé de procéder à des évaluations conjointes, en vue d'harmoniser les pratiques². En cas d'évaluation conjointe, les unités de la DDC peuvent s'appuyer sur les présentes directives pour formuler leur contribution en ce qui concerne l'approche, le modèle, le processus et l'utilisation de l'évaluation.

Les présentes directives décrivent le contexte dans lequel s'inscrivent les évaluations à la DDC, notamment en ce qui concerne l'architecture et la gouvernance, les critères d'évaluation standard et les processus.

¹ Voir travaux du Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN), un réseau indépendant de donateurs (pour plus d'informations : annexe 2 Organisations internationales actives dans le domaine de l'évaluation)

² Pour plus de renseignements, voir les *orientations relatives à la gestion des évaluations conjointes du guide du CAD*.

Les évaluations à la DDC

Constitution fédérale de la Confédération suisse

Art. 170 : L'Assemblée fédérale veille à ce que l'efficacité des mesures prises par la Confédération fasse l'objet d'une évaluation.

Loi fédérale sur la coopération au développement et l'AH

Art. 9, para. 3 : Le Conseil fédéral veille à l'affectation efficace des moyens alloués. Il en rend compte aux Chambres fédérales lorsqu'il propose l'ouverture d'un nouveau crédit d'engagement.

Loi sur les aides financières et les indemnités

Art. 1, para. 1, b. : le but auquel elles tendent sera atteint de manière économique et efficace.

Illustration 1 : Cadre juridique en Suisse

Contexte, objet et définition

En vertu de la Constitution suisse, du droit suisse et de la stratégie de coopération internationale, la DDC a pour mandat de mesurer l'efficacité de ses activités en ce qui concerne l'utilisation des fonds. La manière dont elle s'acquitte de ce mandat est décrite dans les présentes directives ainsi que dans les documents how-to note correspondants. Les ressources doivent impérativement être utilisées de manière efficace, efficiente et justifiée.

À la DDC, les évaluations ont trois *finalités*, qui sont liées entre elles :

- fournir des faits, sur la base desquels il sera possible de *piloter* les projets, initiatives, programmes de coopération, cadres programmatiques, réseaux et dialogues politiques ;
- faciliter l'*apprentissage* sur la base des expériences positives (qu'est-ce qui fonctionne, et pourquoi cela fonctionne), dans le but d'améliorer la qualité et les résultats de la coopération internationale ;
- *rendre-comptes* au moyen de rapports et d'une communication sur les résultats de la coopération au développement à l'intention des acteurs clés, notamment le Parlement suisse, le grand public en Suisse et à l'étranger, et les populations cibles.

Les évaluations de projets réalisées par la DDC tiennent compte de ces trois finalités jusqu'à un certain degré. Lors de la planification d'une évaluation, le personnel de la DDC

doit se demander quels sont les objectifs de l'évaluation, et mentionner ces derniers dans les termes de référence.

La DDC se conforme à la définition proposée par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) :

Appréciation systématique et objective d'une intervention prévue, en cours ou achevée, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats, dans l'objectif d'en déterminer la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité. L'évaluation désigne également le processus par lequel est déterminée la valeur ou l'importance d'une intervention³.

Les évaluations de la DDC doivent être *utiles, crédibles et indépendantes*⁴.

³ OCDE (2023). *Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats pour le développement durable (deuxième édition)*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/632da462-en-fr-es>

⁴ D'après le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation UNEG (2016) Norms and Standards for Evaluation. New York. L'UNEG est un réseau professionnel interagences qui rassemble les unités d'évaluation du système des Nations Unies. Il formule des normes qui touchent notamment à l'éthique, au professionnalisme et à la transparence. Voir aussi : Ministère fédéral allemand de la coopération économique et du développement (BMZ) (2023). *Evaluating German Development Cooperation*, BMZ Evaluation Policy, Bonn et Berlin.

Pour être crédible, une évaluation doit être menée par des évaluateurs indépendants (sans lien avec l'intervention évaluée) et qualifiés, et reposer sur des méthodes à même de produire des données probantes. Pour qu'une évaluation s'avère utile, il peut être pertinent d'impliquer les parties prenantes, par exemple au moyen d'un groupe de référence (interne) ou d'équipes d'évaluation hybrides (experts externes et personnel de la DDC).

Architecture et gouvernance

La DDC fait la distinction entre la fonction d'évaluation décentralisée (responsabilité incombant aux unités opérationnelles) et la fonction d'évaluation centralisée (responsabilité incombant à la direction). La direction de la DDC délègue sa responsabilité en matière d'évaluation au service spécialisé Évaluation et contrôle de gestion (EC). Elle approuve la planification des évaluations relevant de la centrale pour la période correspondant à la stratégie de coopération internationale. Cette planification peut être adaptée si nécessaire. La direction est aussi chargée de formuler des réponses aux évaluations thématiques ou institutionnelles. Elle encourage l'utilisation de données probantes au niveau institutionnel.

Au nom de la direction, le service EC mandate et encadre les évaluations thématiques ou institutionnelles, un certain nombre d'évaluations de programmes de coopération et quelques évaluations ex post. Soucieux de réaliser des évaluations indépendantes, il fait appel à des prestataires externes. Il assume la responsabilité de l'ensemble du processus, de la conception à la conclusion, sans oublier le suivi des mesures. Ce type d'évaluation revêtant une importance primordiale pour la DDC, les unités opérationnelles y apportent leur soutien et y consacrent tous leurs efforts possibles. Le service EC définit des normes de qualité applicables aux évaluations décentralisées, et évalue régulièrement la qualité de ces dernières.

Les unités opérationnelles sont responsables des évaluations de projets et de programmes menées par des évaluateurs externes. Ce type d'évaluation représente la majeure partie des évaluations à la DDC. En moyenne, les évaluations décentralisées couvrent environ 10 % des projets en cours sur une année. Les unités opérationnelles jouent notamment les rôles suivants :

- Elles planifient et encadrent les évaluations, et suivent la mise en œuvre des recommandations.
- Elles apportent leur soutien dans le cadre des évaluations menées par le service EC : elles assument des tâches de

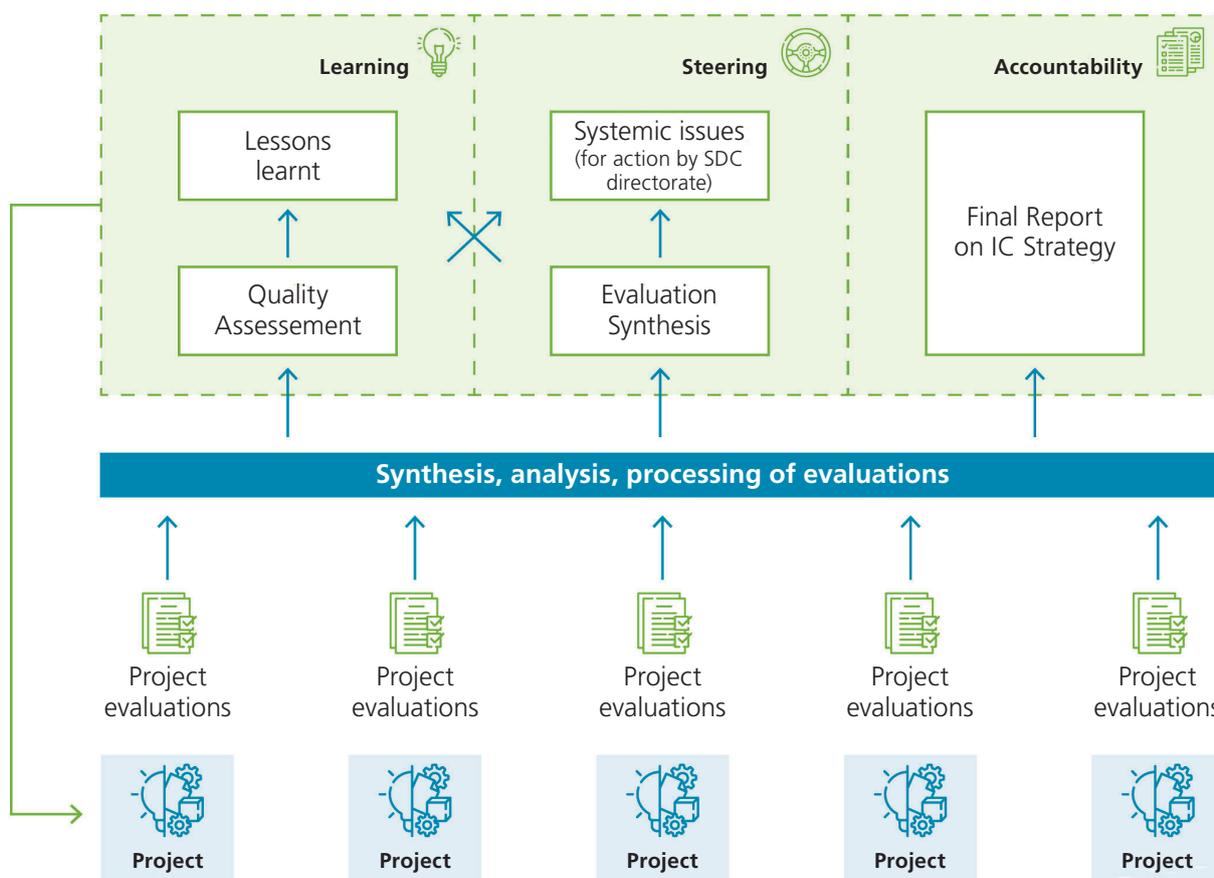


Illustration 2 : Contribution des évaluations décentralisées à l'architecture de redevabilité, de pilotage et d'apprentissage de la DDC.

coordination et de gestion, elles s'impliquent dans les groupes de référence ou de pilotage ou encore dans les partenariats prioritaires d'apprentissage, elles fournissent des données et des informations, et elles participent à des entretiens et à des discussions de groupe ciblées.

Il est important de distinguer audit, monitoring et évaluation. Les évaluations sont généralement réalisées de manière ponctuelle par des acteurs externes. Elles examinent les objectifs et la logique du programme ou du projet, utilisent des méthodes spécifiques, tirent des conclusions et formulent des recommandations. Le monitoring est une tâche continue visant à contrôler le processus de mise en œuvre. Il est effectué en interne ou par l'organisation chargée de la mise en œuvre, au moyen d'une collecte de données descriptives menée en fonction d'indicateurs prédéterminés. Il est recommandé de combiner les résultats des évaluations et du monitoring à des fins de contrôle stratégique, de pilotage des processus et d'apprentissage. Les audits servent quant à eux à garantir le respect des règles. Leur finalité est double: l'assurance qualité d'une part, et la redevabilité (financière) de l'autre.

Le service EC et les unités d'évaluation des deux autres agences de coopération internationale en Suisse, à savoir le centre de prestations Coopération et développement économiques du Secrétariat d'État à l'économie (SECO) et la division Paix et droits de l'homme (DPDH), échangent des informations et, le cas échéant, coordonnent leurs efforts. Lorsque cela s'avère pertinent, des évaluations stratégiques conjointes sont réalisées. Les trois unités repré-

sentent également la Suisse dans les réseaux d'évaluation nationaux et internationaux pertinents, tels que le réseau EvalNet du CAD de l'OCDE.

Les unités opérationnelles qui mandatent des évaluations externes décentralisées ne sont pas les seules à profiter des retombées. Certes, les évaluations permettent de piloter les activités, de faciliter l'apprentissage et d'assurer la redevabilité dans le cadre des projets et des programmes. Mais elles contribuent également à l'apprentissage institutionnel, à l'amélioration des processus et à la reddition des comptes pour l'institution dans son ensemble, comme le montre l'illustration. Combinées, les évaluations permettent de dégager le taux de réussite des interventions de la coopération suisse au développement et de préparer l'analyse présentée dans le rapport final sur la mise en œuvre de la stratégie de coopération internationale.

Développer les capacités d'évaluation dans les pays partenaires de la DDC constitue également une priorité. Pour ce faire, des programmes de formation et de renforcement des capacités sont mis en place, et des évaluateurs experts travaillent en partenariat avec des évaluateurs moins expérimentés. Créer des équipes d'évaluation mixtes et diversifiées permet d'obtenir des résultats plus pertinents et plus crédibles, et contribue à la localisation de l'aide.

Types d'évaluation

La DDC distingue les types d'évaluation suivants, qui sont fréquemment utilisés et dotés de caractéristiques spécifiques. Les évaluations centralisées sont mandatées et encadrées par le service EC. Les évaluations décentralisées le sont par les unités opérationnelles de la DDC (sections thématiques et bureaux de coopération).

Type	Objet et processus	Centralisées ou décentralisées	Fréquence
Évaluations de projets ou de programmes	Évaluations portant sur un projet ou un programme, généralement réalisées pendant la mise en œuvre, à des fins de pilotage. Ces évaluations peuvent également être réalisées sous la forme d'évaluations ex post ou d'évaluations d'impact rigoureuses. Elles sont généralement confiées à des experts externes (évaluations externes), parfois avec le soutien de pairs internes (format hybride).	Décentralisées	80 à 100 par année
Évaluations de programmes de coopération	Les évaluations des programmes de coopération permettent de planifier la suite des activités et de mener une réflexion stratégique. Elles sont généralement menées par une équipe mixte d'experts externes et de pairs internes (hybride). En cas d'évaluation centralisée: le service EC signe un contrat avec l'expert externe et compose l'équipe de pairs.	Les deux	Centralisées et décentralisées: 2 à 3 par année

Type	Objet et processus	Centralisées ou décentralisées	Fréquence
Évaluations thématiques ou institutionnelles	<p>Les évaluations thématiques réalisées par le service EC portent sur les performances des portefeuilles thématiques présentant un grand intérêt pour la stratégie de coopération internationale. Les évaluations institutionnelles portent quant à elles sur des questions institutionnelles intersectorielles pertinentes pour la mise en œuvre de la coopération au développement.</p> <p>Les évaluations thématiques ou institutionnelles s'accompagnent de partenariats prioritaires d'apprentissage internes et s'adressent à la direction de la DDC. Leur but est d'éclairer la prise de décision au niveau stratégique.</p>	Centralisées	4 par année
Évaluations de projets ex post	<p>Idéalement, ces évaluations sont réalisées 2 à 5 ans après l'intervention. Elles examinent la pérennité des résultats et des impacts d'un projet, et étayent les rapports sur l'efficacité et les résultats. Elles jouent ainsi un rôle important sur le plan de la redevabilité institutionnelle.</p> <p>Le service EC sélectionne tous les deux ans les projets à évaluer selon un processus aléatoire.</p>	Centralisées	1 à 2 par année
Évaluations externes	Les évaluations externes sont réalisées par des entités ou des personnes extérieures à la DDC et à sa structure de mise en œuvre.	Les deux	
Évaluations d'impact	<p>Les évaluations d'impact déterminent dans quelle mesure une intervention atteint ses grands objectifs (impact et résultat) et identifient les effets de l'intervention.</p> <p>Les évaluations d'impact rigoureuses recourent à des modèles expérimentaux ou quasi expérimentaux pour établir le lien de causalité entre l'intervention et l'impact. À la DDC, certains projets sélectionnés ont été évalués de cette manière (une quinzaine au cours des dix dernières années).</p>	Les deux	

D'autres concepts connexes incluent l'*auto-évaluation*, qui est une évaluation interne, souvent menée au niveau du projet ou de l'organisation, sans l'intervention d'un expert externe. Le terme « *examen* » est utilisé de manière plus globale pour décrire tout type d'évaluation, y compris les évaluations au sens des présentes directives.

Principes

Les évaluations font partie intégrante de la culture d'entreprise de la DDC et de la gestion axée sur les résultats. Elles contribuent à une plus grande cohérence de la coopération au développement et permettent de prendre des décisions fondées sur des données probantes. Pour atteindre leur triple objectif (pilotage, apprentissage et redevabilité), les évaluations doivent être utiles, crédibles et indépendantes.

Les évaluations sont réalisées dans un esprit de partenariat et de transparence. Elles respectent les priorités et les besoins des pays partenaires et prennent en considération l'interdépendance des dimensions sociale, environnementale et économique du développement. Elles prennent en compte et désagrègent les perspectives et les réalités de différents groupes, en accordant une attention particulière

aux groupes de population vulnérables et aux aspects liés à l'égalité entre les hommes et les femmes. Enfin, elles tirent parti d'équipes diversifiées, notamment en intégrant une expertise locale, régionale et internationale.

Les évaluations respectent les *standards d'évaluation* de la Société suisse d'évaluation (SEVAL), qui définissent des principes clés pour la crédibilité et la qualité des travaux. Les standards et les critères de qualité s'adressent à toutes les personnes qui participent à des évaluations ou les commandent⁵. De même, les *standards du CAD de l'OCDE* sont décrits dans les *Principes du CAD de l'OCDE pour l'évaluation de l'aide au développement*⁶, (1991), et dans les *Normes de qualité pour l'évaluation du développement*⁷ publiées par le CAD en 2010.

⁵ *Standards SEVAL*

⁶ OCDE (1991). DAC Principles for Evaluation of Development Assistance, Development Assistance Committee, Paris. <https://www.oecd.org/dac/evaluation/2755284.pdf>

⁷ OCDE (2010). *Normes de qualité pour l'évaluation du développement*, Comité d'aide au développement, Paris

De manière à garantir la fiabilité des données produites, les évaluations de la DDC respectent les principes édictés et satisfont aux normes minimales fondées sur ces principes.

<p>Utilité</p>	<p>Principe Toute commande ou réalisation d'une évaluation repose sur une intention claire d'utiliser l'analyse, les conclusions ou les recommandations qui en résultent pour éclairer les décisions et les actions. L'utilité d'une évaluation se manifeste par des contributions pertinentes et fournies à un moment opportun pour favoriser l'apprentissage organisationnel, mener des processus décisionnels éclairés et satisfaire à l'obligation de rendre compte des résultats. Les évaluations peuvent aussi servir en dehors de l'organisation, car elles génèrent des connaissances et donnent aux parties prenantes des moyens d'agir.</p> <p>Norme minimale</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'évaluation a lieu avant une décision ou un changement important. Les décideurs sont à l'écoute. • Les questions de l'évaluation sont formulées de manière claire. Le nombre de questions est raisonnable. • Les recommandations sont exploitables, ciblées et classées par ordre de priorité. • Les parties prenantes sont associées au processus.
<p>Crédibilité</p>	<p>Principe Pour être crédibles, les évaluations doivent être réalisées de manière indépendante, impartiale et selon une méthodologie rigoureuse. Elles doivent notamment reposer sur des processus transparents, des approches inclusives impliquant les parties prenantes concernées et des systèmes d'assurance qualité solides. Les conclusions et les recommandations sont fondées sur des données de qualité, objectives, fiables et valides, ainsi que sur une analyse quantitative et qualitative précise des faits. Les évaluations sont menées de manière éthique par des évaluateurs qui font preuve de professionnalisme et sont dotés de compétences culturelles.</p> <p>Norme minimale</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les évaluateurs recrutés sont des professionnels qualifiés. • L'évaluation repose sur une approche, un modèle et une méthodologie solides. • La collecte et l'analyse des données sont validées, vérifiables, transparentes et équitables. • Les résultats prévus et imprévus sont pris en compte. • Le rapport et la réponse de la direction sont publiés. • Les mesures convenues sont mises en œuvre et font l'objet d'un suivi.
<p>Indépendance</p>	<p>Principe Les éléments clés sont les suivants : objectivité, intégrité professionnelle et absence de parti pris. L'indépendance est requise à tous les stades du processus d'évaluation, notamment lors de la planification, de la formulation du mandat et du champ, de la sélection de l'équipe, des contacts avec les parties prenantes, de la réalisation et de la formulation des conclusions et des recommandations. Les évaluateurs doivent être impartiaux, ce qui implique que les membres de l'équipe d'évaluation ne doivent pas avoir été (ou s'attendre à être dans un avenir proche) directement responsables de l'élaboration, de la conception ou de la gestion de l'objet de l'évaluation. L'indépendance est une condition sine qua non de toute évaluation crédible. Elle a une incidence sur l'utilisation qui est ou sera faite de l'évaluation. Sans lien de dépendance, les évaluateurs sont impartiaux et exempts de toute pression indue tout au long du processus.</p> <p>Norme minimale</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les évaluateurs sont indépendants, impartiaux et exempts de tout parti pris. • Les évaluateurs ont accès aux documents et peuvent prendre contact avec les parties prenantes. • Il n'existe pas de conflit d'intérêts ; aucune influence indue ou pression n'est exercée. • Les processus d'évaluation respectent systématiquement les normes éthiques et légales à chaque étape. • Il est souhaitable d'exploiter l'aspect de la diversité (équipe, approche, collecte des données).

Tableau 1: Principes et normes minimales

Critères d'évaluation

Comme la plupart des membres du Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE, la DDC fonde ses évaluations sur les six critères élaborés par celui-ci. Publiés pour la première fois en 1991 et révisés à plusieurs reprises depuis, la dernière fois en 2019, les critères d'évaluation du CAD (pertinence, cohérence, efficacité, efficience, durabilité et impact) sont devenus la norme internationale pour la planification et la réalisation des évaluations du développement⁸.

Les meilleures pratiques internationales suggèrent qu'il faut appliquer les critères en fonction de l'objectif et de l'importance de l'évaluation spécifique ainsi que des caractéristiques particulières du projet ou du programme concerné. En d'autres termes, une évaluation donnée ne doit pas nécessairement appliquer tous les critères. Par exemple, dans le cas d'un programme de coopération, il convient d'analyser l'impact potentiel en se concentrant sur l'évaluation de la pertinence, de la cohérence et de l'efficacité.

Les critères ne sont pas destinés à être appliqués de manière standardisée pour chaque intervention, comme des cases à cocher. Ils doivent plutôt être soigneusement choisis et interprétés en fonction de l'intervention évaluée, selon une approche flexible et adaptée à chaque cas particulier.⁹

Pour que les résultats des évaluations puissent être liés aux objectifs de la stratégie de coopération internationale de la Suisse à des fins de reddition de comptes, les évaluations doivent examiner le degré d'alignement avec la stratégie de coopération internationale à l'aune du critère de *cohérence*.

Sur le plan des évaluations, on a longtemps considéré que les programmes humanitaires avaient des priorités différentes de celles des interventions relevant de la coopération au développement. C'est pourquoi le réseau actif d'apprentissage pour la redevabilité et la performance dans l'action humanitaire (ALNAP) a encouragé l'ajout de trois critères, à savoir la couverture, la coordination et l'interdépendance¹⁰.

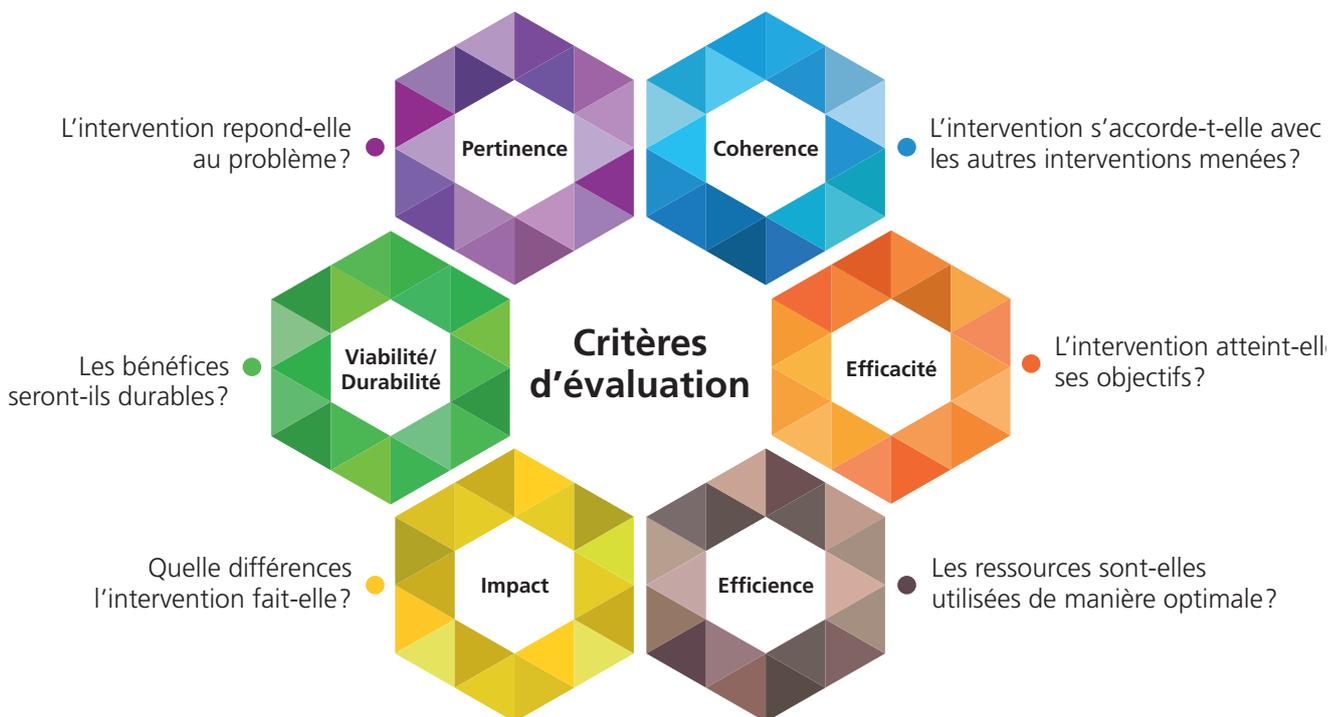


Illustration 3 : Les critères d'évaluation du CAD (source : Applying Evaluation Criteria Thoughtfully, OCDE 2021)

⁸ Le réseau du CAD sur l'évaluation du développement n'a proposé à l'origine que cinq critères d'évaluation. La cohérence a été ajoutée lors du dernier examen complet en 2019.

⁹ Applying Evaluation Criteria Thoughtfully, OCDE 2021, p. 24

¹⁰ Voir Evaluating humanitarian action using the OECD DAC criteria, ALNAP 2006

Toutefois, la pratique actuelle en matière d'évaluation montre que l'ensemble des critères existants et l'approche flexible susmentionnée laissent une grande marge de manœuvre pour couvrir l'évaluation des interventions humanitaires sans exigences supplémentaires. Des recherches récentes montrent que les critères supplémentaires sont rarement appliqués et qu'ils peuvent facilement être intégrés dans les critères du CAD relatifs à l'efficacité (couverture et coordination) et à la durabilité (connectivité)¹¹.

Pour lier la coopération au développement et l'aide humanitaire (*approche dite du nexus*), le service EC recommande que les évaluations des interventions humanitaires soient basées sur les critères du CAD, adaptés selon l'objectif poursuivi par l'évaluation, ainsi que sur des questions spécifiques si nécessaire.

Planification et obligation

La planification de l'évaluation fait partie de la phase de planification d'un projet (document de projet, proposition de crédit) ou d'un programme. Des évaluations peuvent être réalisées à tout moment, peu importe le volume financier ou le type de projet.

Explorant généralement en profondeur un nombre limité de questions clés, les évaluations engendrent un travail considérable pour l'entité commanditaire, les acteurs de l'intervention évaluée, les parties prenantes consultées et les évaluateurs. Les questions doivent être suffisamment importantes pour justifier cet effort et présenter les caractéristiques suivantes :

1. Il est possible de répondre à la question au moyen d'une évaluation.
2. Les résultats de l'évaluation seront disponibles en temps utile et pourront être pris en compte dans les décisions (changements, nouveaux projets, etc.).
3. Les données pertinentes peuvent être collectées.
4. Un budget suffisant est disponible.
5. Les conditions nécessaires pour garantir une évaluation indépendante sont réunies.

Dans un souci de responsabilisation, de pilotage et d'apprentissage, les évaluations sont encouragées après chaque phase du projet, si cela s'avère nécessaire. Dans certains cas, les évaluations sont obligatoires à des fins de reddition des comptes. Le budget cumulé de toutes les phases de projet détermine si une évaluation doit être réalisée.

- *20 millions de francs suisses ou plus* : une évaluation est obligatoire pour chaque phase du projet.
- *10 millions de francs suisses ou plus* : une évaluation est obligatoire une fois au cours du projet.

Si une seule évaluation doit être réalisée, celle-ci devrait idéalement avoir lieu avant la fin de la première phase (au cours des quatre premières années d'un projet) afin d'éclairer les phases suivantes. Elle peut également être menée à la fin du projet.

Les évaluations des programmes de coopération et des cadres programmatiques sont recommandées, mais pas obligatoires. Idéalement, elles ont lieu au cours de l'avant-dernière année, de sorte que les conclusions soient reprises au moment de formuler le nouveau programme ou cadre programmatique.

La responsabilité globale *du processus d'évaluation* incombe à la direction de l'unité opérationnelle concernée, qui veille à ce que

1. l'évaluation se conclue sur la réponse de la direction, signée par la direction de l'unité opérationnelle responsable ; la direction veille également à ce que les mesures convenues soient mises en œuvre et fassent l'objet d'un suivi ;
2. le rapport d'évaluation ainsi que la réponse de la direction soient publiés.

¹¹ Voir *Review of OECD DAC criteria for evaluating humanitarian action*, ALNAP 2023

Processus

Le tableau 2 ci-dessous résume brièvement les principales étapes du processus d'évaluation. Des formations internes à l'évaluation sont disponibles dans le cadre du cycle de formation du service spécialisé Assurance qualité et numérisation interne ou par l'intermédiaire du EC.

Étape	Évaluation d'un projet, programme de coopération ou cadre programmatique
0	<p>Choisir le bon outil</p> <p>Avant d'entamer un processus d'évaluation, il est essentiel de déterminer si une évaluation constitue l'outil adéquat. Il est aussi possible, par exemple, de demander l'avis d'un expert et une étude de faisabilité. Une évaluation s'appuie sur les analyses, les avis d'experts et les données existantes. Elle ne remplace pas un système de suivi ou de gestion des risques ni une appréciation préalable de l'idée de projet.</p> <p>→ Les questions à clarifier sont définies. Un outil approprié est choisi en fonction de l'objectif poursuivi.</p>
1	<p>Concevoir l'évaluation</p> <p>Il s'agit ici de définir les paramètres de l'évaluation et de les documenter dans les termes de référence ou le document d'orientation : approche, modèle, questions, projets ou programmes à évaluer, période couverte, périmètre géographique, calendrier, visites à réaliser sur le terrain, parties prenantes à consulter.</p> <p>Le cas échéant, il peut être pertinent de constituer un groupe consultatif ou de demander à certains collègues de la DDC d'être membres de l'équipe d'évaluation (pairs).</p> <p>→ L'évaluation est clairement définie et facile à comprendre pour les parties prenantes et les évaluateurs.</p>
2	<p>Sélectionner les évaluateurs</p> <p>Les termes de référence sont rédigés et les procédures relatives aux marchés publics sont respectées.</p> <p>→ Des évaluateurs qualifiés et compétents sont sélectionnés.</p>
3	<p>Lancer l'évaluation</p> <p>Lors d'une réunion de lancement, les évaluateurs procèdent à un examen initial des documents. Au cours de cette première phase, ils précisent dans un rapport les différents paramètres : modèle, méthode, champ et étendue de l'évaluation, questions d'évaluation, visites à réaliser sur le terrain et calendrier. Le rapport est discuté, puis finalisé.</p> <p>→ Il existe une compréhension commune et documentée de l'objectif, du champ, de l'étendue et du modèle de l'évaluation ainsi que de la méthode à appliquer.</p>
4	<p>Mener l'évaluation</p> <p>Les évaluateurs examinent les documents, collectent les données, mènent les entretiens et les discussions de groupe, visitent les sites des projets et consultent d'autres sources pertinentes. Ils présentent ensuite leurs résultats lors d'une réunion de débriefing (ou de capitalisation). L'accent est mis sur la présentation de ces résultats, qui doivent être corrects sur le plan factuel, l'idée étant que les parties prenantes soient en mesure de bien les comprendre et de se les approprier.</p> <p>→ Des résultats solides et documentés sont produits, communiqués et compris.</p>

Étape	Évaluation d'un projet, programme de coopération ou cadre programmatique
5	<p>Rédiger le rapport d'évaluation</p> <p>Projet de rapport d'évaluation Sur la base des résultats et du retour d'information lors de la réunion, les évaluateurs élaborent des conclusions et, sur la base de celles-ci, des recommandations. Un projet de rapport documente les points suivants : contexte, approche, méthode, limites, questions, résultats, conclusions et recommandations.</p> <p>Ce rapport est discuté lors d'une réunion. L'accent est mis sur l'exactitude des faits, la clarté et la concision des recommandations, ainsi que sur le caractère exploitable de ces dernières. Les recommandations s'assortissent d'un degré de priorité et s'adressent à un destinataire spécifique. Le rapport ne fait pas l'objet de négociations. Il fournit un point de vue indépendant ; la DDC peut tout à fait être d'accord ou non.</p> <p>Rapport d'évaluation final Sur la base des réactions suscitées par le projet de rapport, les évaluateurs rédigent le rapport d'évaluation final.</p> <p>→ Un rapport factuellement correct, facile à lire et à comprendre est rédigé. Les recommandations sont exploitables, ciblées sur leurs destinataires et s'assortissent d'un degré de priorité.</p>
6	<p>Utiliser et communiquer les résultats de l'évaluation</p> <p>Réponse de la direction La direction rédige une réponse sur la base du rapport d'évaluation final. Elle donne une appréciation de l'évaluation et de son processus, prend position sur les différentes recommandations (d'accord, partiellement d'accord, pas d'accord) et définit les mesures à prendre en fonction des recommandations (avec délais et responsabilités).</p> <p>Diffusion Le rapport d'évaluation et la réponse de la direction sont publiés. L'évaluation est transmise au <i>service EC</i>, qui l'intègre dans <i>l'inventaire des évaluations de la DDC</i> et la publie sur <i>ARAMIS</i>. Il peut être approprié de prévoir des ateliers, des présentations, des séminaires en ligne ou des courriels pour diffuser l'information. L'idée est de tirer parti du potentiel que recèlent les évaluations pour l'apprentissage institutionnel.</p> <p>Suivi La personne responsable du programme suit la mise en œuvre des mesures décidées jusqu'à un certain point (par ex. 80 % des mesures ont été mises en œuvre).</p> <p>→ Les résultats de l'évaluation sont publiés et connus des parties prenantes concernées. Ils sont utilisés à des fins de pilotage, d'apprentissage et de redevabilité. Des mesures sont définies et mises en œuvre.</p>

Tableau 2 : Processus d'évaluation

Annexes

Annexe 1 : Acteurs suisses de l'audit, du monitoring et de l'évaluation

A la DDC, les acteurs impliqués dans ce domaine sont les chargés de programmes (nationaux), les responsables hiérarchiques et le service spécialisé Évaluation et contrôle de gestion (EC) de la DDC ; la division Audit interne DFAE, le Contrôle fédéral des finances (CDF) et le Contrôle parlementaire de l'administration (CPA).

Fonction	Responsabilités
Unités opérationnelles de la DDC	La direction des unités opérationnelles est responsable des évaluations de projet et de programme (y compris du calendrier, de la portée, de la conception, mise en œuvre, réponse de la direction et suivi).
Service spécialisé Évaluation et contrôle de gestion (EC)	Il est responsable des directives en matière d'évaluation et, conjointement avec le service spécialisé Assurance qualité et numérisation interne, du manuel <i>How-to Note</i> et des formations. Mandaté par la direction de la DDC, le service EC conduit des évaluations en lien avec un sujet, une institution ou un programme de coopération.
Division Audit interne DFAE	Elle vérifie que les rapports financiers et opérationnels sont fiables et exhaustifs et que les projets et les programmes de coopération sont conformes aux exigences aussi bien internes qu'externes. Elle rend des avis sur l'efficacité et l'utilisation économe des ressources. Elle fournit des conseils sur la gestion des risques, les systèmes de contrôle interne, la conduite et la gestion ¹² .
Contrôle fédéral des finances (CDF)	Le CDF est l'organe suprême de surveillance financière de la Confédération suisse. Il est indépendant et autonome dans le cadre de la Constitution fédérale et du droit. Il supervise la gestion financière de l'administration fédérale et s'assure en particulier que les ressources sont employées de manière économe, que la relation entre coût et utilité est avantageuse et que les dépenses consenties ont l'effet escompté ¹³ .
Contrôle parlementaire de l'administration (CPA)	Dirigé par les Commissions de gestion (CdG) du Parlement, le CPA est le service d'évaluation de l'Assemblée fédérale (pouvoir législatif). À ce titre, il effectue des évaluations axées sur la légalité, l'opportunité et l'efficacité des activités de l'exécutif ¹⁴ .
Société suisse d'évaluation (SEVAL)	La SEVAL est l'association suisse des évaluateurs professionnels et des acteurs de l'évaluation.

Tableau 3: Acteurs suisses de l'audit, du monitoring et de l'évaluation

¹² <https://www.efk.admin.ch/en/>, accessed on 24.08.2023 and Federal Audit Office Act, FAOA of 28 June 1967 (status as of January 1, 2018)

¹³ <https://www.efk.admin.ch/fr/>, consulté le 24.8.2023 et loi fédérale du 28 juin 1967 sur le Contrôle fédéral des finances (LCF) (état au 1er janvier 2018)

¹⁴ <https://www.parlament.ch/fr/organe/commissions/contrôle-parlementaire-administration-cpa>, consulté le 24.8.2023

Annexe 2 : Organisations internationales actives dans le domaine de l'évaluation

Parmi les Principes directeurs pour une gestion axée sur les résultats en matière de développement durable¹⁵ figure la reddition mutuelle de comptes, qui passe notamment par des évaluations de projets et de programmes. Les bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux actifs dans la coopération au développement ont mis en place leurs propres systèmes d'évaluation. Ils partagent les principes énoncés par le CAD de l'OCDE pour de bons systèmes d'évaluation¹⁶. Les principales caractéristiques communes sont énumérées ci-après.

Organisation	Ressources associées
Organisations actives au plan multilatéral	
Le <i>Groupe d'évaluation indépendant</i> (GEI) du Groupe de la Banque mondiale (GBM) est chargé d'évaluer l'efficacité des interventions du GBM en matière de développement.	Le GEI étend en continu le recours à des méthodes d'évaluation. Sur sa page <i>Evaluation Methods Resources</i> , il publie des lignes directrices en matière d'évaluation, et plus particulièrement en matière de méthodes d'évaluation.
Le <i>Bureau indépendant d'évaluation</i> (BIE) du PNUD a pour mission de mener des évaluations thématiques et programmatiques indépendantes et de définir des normes et des lignes directrices applicables aux évaluations.	Le BIE héberge sur son site internet un <i>centre de ressources</i> ainsi qu'un <i>centre méthodologique</i> donnant accès à des rapports d'évaluation, lignes directrices, méthodes, outils et modèles.
Le <i>Groupe des Nations Unies pour l'évaluation</i> (UNEG) est une plateforme qui réunit les unités d'évaluation des agences et départements des Nations Unies. Sa mission est de favoriser des évaluations indépendantes et crédibles au sein du système des Nations Unies.	L'UNEG gère une <i>banque de rapports d'évaluation</i> et une <i>bibliothèque de documents d'orientation</i> .
Le <i>Bureau indépendant de l'évaluation</i> (IEO) du Fonds pour l'environnement mondial (FEM) fixe des exigences minimales et supervise le monitoring et l'évaluation (M&E) du FEM. Il partage des résultats d'évaluation.	Les évaluations et les lignes directrices de l'IEO contiennent des informations utiles sur le lien environnement-développement, sur l'intégration de la dimension de la durabilité dans les évaluations et dans les méthodes d'évaluation du changement transformationnel, de la biodiversité, du changement climatique et de la dégradation des sols.
Réseaux	
Le <i>Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales</i> (MOPAN) est un réseau indépendant de pays donateurs qui financent des organisations multilatérales. Il aide ses membres à évaluer l'efficacité des organisations multilatérales au regard des aspects stratégiques, opérationnels, relationnels et de performance.	Le MOPAN gère deux bibliothèques, l'une d' <i>évaluations</i> , l'autre d' <i>analyses</i> .

¹⁵ Principes directeurs pour une gestion axée sur les résultats en matière de développement durable. CAD de l'OCDE, 2019. [https://one.oecd.org/document/DCA/DAC\(2019\)37/FINAL/Fr/pdf](https://one.oecd.org/document/DCA/DAC(2019)37/FINAL/Fr/pdf), consulté le 26.1.2024

¹⁶ CAD de l'OCDE (2016) : *Evaluation Systems in Development Co-operation: 2016 Review*. Les Éditions de l'OCDE, Paris

Organisation	Ressources associées
Le <i>réseau du CAD de l'OCDE sur l'évaluation du développement</i> (EvalNet) réunit 32 unités d'évaluation d'agences bilatérales de coopération au développement et 11 organisations multilatérales. Il aide à améliorer les résultats en matière de développement à partir des résultats d'évaluation des politiques et de l'apprentissage.	Le <i>Centre de ressources du CAD sur l'évaluation du développement</i> (DEReC) recueille les rapports d'évaluation de tous les membres d'EvalNet, permettant ainsi la collecte de données et facilitant l'apprentissage.
Coalition mondiale financée par un fonds d'affectation spéciale de la Banque mondiale, l' <i>Initiative mondiale pour l'évaluation</i> (GEI) vise à renforcer les capacités de monitoring et évaluation et l'utilisation de données probantes dans les pays en développement.	La GEI héberge un large éventail de formations et de ressources. Pour n'en mentionner que deux : <i>BetterEvaluation</i> est une plateforme de partage des savoirs qui propose des outils, des ressources et des informations sur les approches et les méthodes d'évaluation ; la <i>semaine de l'évaluation gLOCAL</i> est un événement en ligne de partage des connaissances qui a lieu chaque année. Il met en relation des professionnels aux niveaux national et international.
L' <i>Initiative internationale pour l'évaluation d'impact</i> (3ie) recueille des évaluations d'impact (quasi) expérimentales et encourage leur utilisation.	L' <i>evidence hub</i> 3ie donne accès à des données probantes solides sous la forme, notamment, d'un répertoire d'évaluations d'impact (quasi) expérimentales et de revues systématiques, et de synthèses interactives portant sur les lacunes des données probantes.
Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab (J-PAL)	Une collection de <i>publications politiques</i> et d' <i>évaluations</i> axées sur le développement.
Le <i>Réseau actif d'apprentissage pour la redevabilité et la performance dans l'action humanitaire</i> (ALNAP) est un réseau mondial multipartite qui étudie des solutions pour améliorer les réponses aux crises humanitaires.	La <i>library of resources on Humanitarian Evaluation, Learning and Performance</i> (HELP library) donne accès à des documents (évaluations, outils, manuels, articles, etc.).
ONG	
L' <i>Organisation internationale pour la coopération en évaluation</i> (IOCE) est une association regroupant des organisations volontaires pour l'évaluation professionnelle (VOPE) actives tant au niveau national que régional. Elle promeut l'utilisation d'évaluations et vise à renforcer les capacités dévolues à l'évaluation.	L' <i>annuaire VOPE</i> répertorie les VOPE dans le monde entier et sert à trouver des évaluateurs locaux.
EvalPartners est un partenariat entre des VOPE, des agences des Nations Unies, des organisations de la société civile et des milieux universitaires. Il soutient le renforcement des capacités d'évaluation, encourage la collaboration au sein de la communauté de l'évaluation et favorise l'innovation.	EvalPartners gère une <i>bibliothèque</i> de publications, guides et autres ressources. Il dispose de réseaux spécialisés sur les questions de <i>genre</i> , sur les ODD, les <i>peuples autochtones</i> , les <i>parlementaires intéressés</i> et les <i>jeunes évaluateurs</i> .

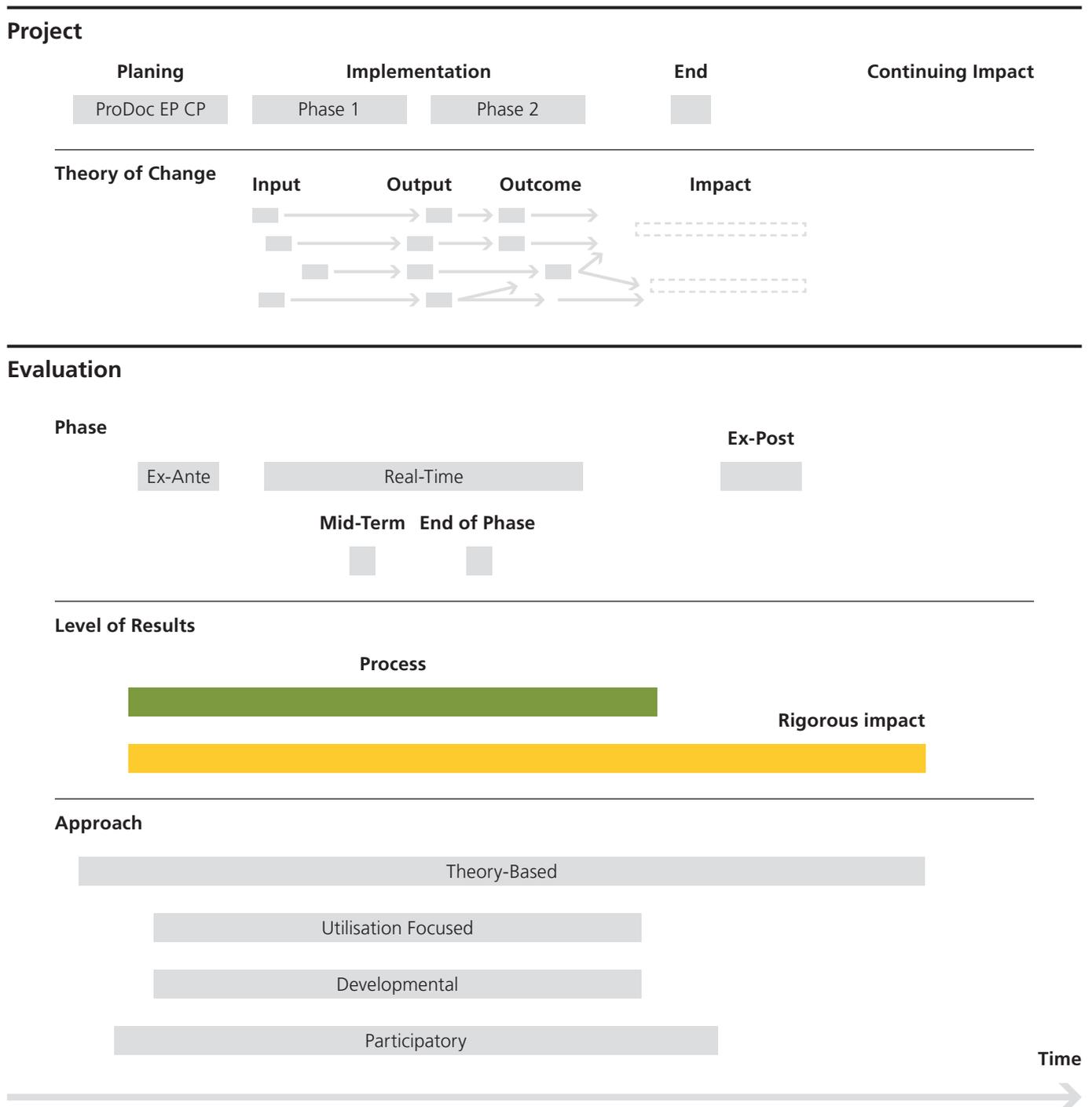
Tableau 4 : Organisations internationales actives dans le domaine de l'évaluation

Annexe 3 : Documents de référence

Bibliographie et lectures suggérées

- 4th High Level Forum on Aid Effectiveness of 2011: The Busan Partnership for Effective Development Co-operation, <https://www.oecd.org/dac/effectiveness/49650173.pdf>, consulté le 02.11.2023.
- ALNAP (2006). Evaluating humanitarian action using the OECD DAC criteria.
- ALNAP (2023). Review of OECD DAC criteria for evaluating humanitarian action.
- Ministère fédéral allemand de la coopération économique et du développement, BMZ (2023). Evaluating German Development Cooperation, BMZ Evaluation Ministère fédéral allemand de la coopération économique et du développement Policy, Bonn et Berlin.
- OCDE (1991). DAC Principles for Evaluation of Development Assistance, Development Assistance Committee, Paris.
- OCDE (2006). DAC Evaluation Series: Guidance for Managing Joint Evaluations. OCDE, Paris. <https://www.oecd.org/dac/evaluation/37512030.pdf>
- OCDE (2010). Normes de qualité pour l'évaluation du développement, Comité d'aide au développement, Paris. Une application réfléchie des critères d'évaluation, OCDE 2021.
- CAD de l'OCDE (2016): Evaluation Systems in Development Co-operation: 2016 Review. OCDE, Paris.
- OCDE (2023). Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats pour le développement durable (deuxième édition), OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/632da462-en-fr-es>.
- Département fédéral des affaires étrangères, DFAE (2020). Stratégie de coopération internationale 2021-2024. Berne, 2020. <https://www.eda.admin.ch/eda/fr/dfaef/dfaef/publikationen.html/content/publikationen/fr/deza/diverse-publikationen/broschuere-iza-2021-24>
- Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, UNEG (2016). Normes et règles d'évaluation. New York.
- Widmer, Thomas; De Rocchi, Thomas (2012). Evaluation: Grundlagen, Ansätze und Anwendungen. Zurich, Rüegger Verlag.

Annexe 4: Graphique visualisant le processus d'évaluation



Annexe 5: Classification des évaluations

Les évaluations peuvent être classées dans les catégories suivantes. Les définitions entre guillemets sont tirées du glossaire élaboré par le CAD de l'OCDE¹⁷.

Objets d'analyse	Évaluation de projet: « évaluation d'une intervention individuelle conçue pour atteindre des objectifs spécifiques avec des ressources déterminées et conformément à un calendrier de mise en œuvre préétabli, souvent dans le cadre d'un programme plus large, en vue de déterminer sa pertinence, sa cohérence, son efficacité, son efficience, son impact et sa durabilité. »
	Évaluation de programme: « évaluation d'un ensemble d'interventions, structuré de manière à atteindre des objectifs de développement spécifiques à l'échelle d'un secteur, d'un pays, d'une région ou de la planète. Note: un programme de développement est une intervention sur une durée limitée englobant des activités multiples qui peuvent concerner plusieurs secteurs, thèmes ou zones géographiques. »
	Institution: évaluation du fonctionnement d'une institution et de sa capacité à s'acquitter de son mandat.
	Politique: évaluation d'une politique publique spécifique.
	Stratégie: évaluation de la stratégie d'une institution, d'un bailleur de fonds, d'une ONG ou d'une agence gouvernementale.
	Évaluation thématique: « évaluation d'un certain nombre d'interventions, toutes orientées vers une priorité ou un sujet spécifique lié au développement durable, qui peut porter sur plusieurs pays, régions et secteurs à la fois. Note: souvent, les évaluations thématiques examinent une approche stratégique ou un sujet prioritaire commun à plusieurs interventions. On peut citer comme exemple l'évaluation des progrès réalisés au niveau des droits des personnes handicapées grâce à un portefeuille d'interventions dans les domaines de l'éducation, de la santé et de l'emploi. »
	Évaluation de programme sectoriel: « évaluation d'une série d'interventions dans un ou plusieurs pays, contribuant ensemble à une même finalité. Note: on parle de secteur pour des activités de développement qui sont habituellement regroupées dans la perspective d'une action publique dans un domaine tel que la santé, l'éducation, l'agriculture, les transports, etc. »
Calendrier	Évaluation ex ante: « évaluation menée avant la mise en œuvre d'une intervention. »
	Évaluation en temps réel: « processus qui produit immédiatement des données factuelles, des éclairages et un retour d'information (indépendants) permettant une évaluation, à l'appui de la prise de décision, de l'apprentissage et de la mise en œuvre au cours d'une intervention. »
	Évaluation à mi-parcours: « évaluation menée à mi-chemin de la mise en œuvre de l'intervention. » On s'en sert pour décider de l'opportunité de poursuivre ou non l'intervention et, le cas échéant, des moyens à mettre en œuvre pour l'améliorer.
	Évaluation ex post: « évaluation d'une intervention une fois celle-ci achevée. » Idéalement, celle-ci a lieu 2 à 4 ans après la fin du projet.

¹⁷OCDE (2023), Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats pour le développement durable (deuxième édition), Éditions OCDE, Paris

Niveau de résultat	<p>Évaluation de processus : « évaluation de la dynamique interne des organismes chargés de la mise en œuvre, de leurs instruments d'action, de leurs mécanismes de prestation de services, de leurs pratiques de gestion et des liens entre tous ces éléments. »</p> <p>Évaluation d'impact : « évaluation qui examine dans quelle mesure une intervention atteint ses objectifs de vaste portée et qui met en évidence les effets de causalité. Les évaluations d'impact peuvent appliquer des méthodes expérimentales, quasi expérimentales ou non expérimentales. Note : dans certains cas, ce terme est employé pour désigner uniquement les évaluations qui recourent explicitement à l'analyse contrefactuelle pour déterminer les effets (y compris les produits et les réalisations) d'une intervention. »</p>
Approche	<p>Évaluation fondée sur la théorie : évaluations basées sur une théorie du changement ou un cadre logique explicite. Pour vérifier la théorie du changement, les évaluations fondées sur la théorie utilisent souvent un raisonnement déductif et inductif. Dans le raisonnement déductif, on part de la théorie du changement supposée et on formule des hypothèses qui doivent se vérifier si la théorie est correcte. On confronte ensuite ces hypothèses aux observations faites et aux données collectées, ce qui permet de <i>rejeter</i> ou de <i>ne pas rejeter</i> la théorie du changement supposée. Le raisonnement inductif vise à identifier des traits caractéristiques dans les observations et les données. Dans la mesure du possible, on dégage des conclusions générales à partir de ces caractéristiques. L'approche inductive vérifie la théorie du changement supposée en la confrontant à d'autres théories du changement qui expliquent les résultats observés.</p> <p>Évaluation axée sur l'utilisation : les évaluations axées sur l'utilisation identifient et impliquent les utilisateurs et visent à leur être utiles. Le raisonnement est le suivant : si les utilisateurs sont impliqués dans le processus, ils fourniront des informations importantes, comprendront mieux le raisonnement et y adhéreront davantage. Les chances qu'ils agissent conformément aux résultats, aux conclusions et aux recommandations sont donc plus élevées.</p> <p>Évaluation à visée évolutive : « approche itérative et intégrée de l'évaluation, conçue de manière à soutenir l'apprentissage, en particulier dans des environnements complexes ou incertains. Elle implique une rétroaction (indépendante) en temps réel ou quasi réel à l'intention du personnel chargé de l'intervention, facilitant ainsi un apprentissage continu et permettant des améliorations en cours de mise en œuvre. »</p> <p>Évaluation participative : « méthode dans laquelle les partenaires (y compris les groupes cibles) collaborent et sont activement associés au suivi et à l'évaluation, notamment à la conception des plans, à la collecte et à l'interprétation des données, à la documentation et à l'exploitation des constatations, ainsi qu'à la formulation des conclusions et recommandations. »</p> <p>Synthèse d'évaluation : une telle synthèse regroupe les résultats, conclusions et recommandations tirés d'une série d'évaluations (parfois également appelée « méta-évaluation »).</p> <p>Évaluation de la qualité : une évaluation de la qualité juge la qualité d'une ou de plusieurs évaluations et leur conformité aux normes et aux bonnes pratiques établies en matière d'évaluation (parfois également appelée « méta-évaluation »).</p>
Modèle	<p>Modèle expérimental : avant le début du projet, les individus sont répartis de manière aléatoire entre un groupe qui bénéficiera du projet (groupe expérimental) et un second groupe qui n'en bénéficiera pas (groupe témoin). L'enquête porte sur les deux groupes. S'il est possible de la renouveler tout au long du projet, elle doit être à nouveau menée à l'issue du projet. Les différences entre les deux groupes permettent d'établir un lien de causalité entre le projet et son éventuel impact.</p> <p>Modèle quasi expérimental : les modèles quasi expérimentaux utilisent des méthodes statistiques pour déduire, à partir des individus qui ne bénéficient pas du projet et de ceux qui en bénéficient, le lien de causalité entre le projet et son éventuel impact. Exemples d'une telle approche : doubles différences, régression sur discontinuité, séries temporelles, variables d'instrumentation et analyses de panel.</p> <p>Modèle a posteriori : les évaluations a posteriori sont mises en œuvre sous la forme d'une étude ponctuelle pendant ou après un projet. Elles croisent plusieurs sources de données et permettent d'identifier l'impact qu'a eu un projet en comparant et en examinant les différences existantes et leur lien avec l'impact.</p>

Utilisation prévue	<p>Évaluation formative : « évaluation visant à améliorer les performances ou à éclairer la planification d'une phase ultérieure, souvent effectuée au cours de la phase de mise en œuvre d'une intervention.</p> <p>Note : les évaluations formatives peuvent également être menées pour d'autres raisons telles que la vérification de la conformité ou du respect des obligations juridiques, ou dans le cadre d'une évaluation plus large. »</p> <p>Évaluation récapitulative : « étude conduite en fin d'intervention (ou à la fin d'une étape de cette intervention) pour déterminer dans quelle mesure les réalisations escomptées ont été produites. L'évaluation récapitulative vise à fournir des informations sur l'intérêt ou l'importance de l'intervention. »</p>
Méthode	Méthodes des stratégies utilisées pour collecter et analyser les données. Il s'agit notamment de discussions de groupes de réflexion, d'observations, de questionnaires, de mesures, d'outils statistiques, d'analyses de texte, etc.

Annex 6: Évaluation – arbre de décision

Vous vous posez des questions ou vous avez des doutes sur le projet ?



Oui



Vous avez une question concernant :

Pertinence, cohérence, efficacité, efficience, durabilité, impact	Système de monitoring ou données de monitoring	Respect de la documentation projet, des contrats, etc.	Organisation, gestion et gouvernance de projet	Questions thématiques et techniques
↓	↓	↓	↓	↓
	Évaluation de monitoring Monitoring par des tiers	Audit	Examen de l'organisation ou de la gestion	Expertise par un/e expert/e thématique/ technique
	Calendrier	Niveau des résultats	Approche	Modèle
Pertinence	Évaluation ex ante, en temps réel, à mi-parcours	Évaluation de processus	Approche fondée sur la théorie, axée sur l'utilisation, à visée évolutive, participative	Modèle a posteriori
Cohérence	Évaluation ex ante, en temps réel, à mi-parcours	Évaluation de processus		Modèle a posteriori
Efficacité	Évaluation ex ante, en temps réel, à mi-parcours	Évaluation de processus, évaluation d'impact		Modèle expérimental, quasi expérimental, a posteriori
Efficience	Évaluation ex ante, en temps réel, à mi-parcours	Évaluation de processus		Modèle expérimental, quasi expérimental, a posteriori
Durabilité	Évaluation à mi-parcours (potentiel de durabilité), évaluation ex post	Évaluation de processus, évaluation d'impact		Modèle expérimental, quasi expérimental, a posteriori
Impact	Évaluation en temps réel, à mi-parcours (potentiel de durabilité), évaluation ex post	Évaluation d'impact		Modèle expérimental, quasi expérimental, a posteriori

Impressum

Éditeur
Département fédéral des affaires étrangères DFAE
Direction du développement et de la coopération DDC
3003 Berne
www.ddc.admin.ch

Contact :
Direction du développement et de la coopération DDC
Service spécialisé Évaluation et contrôle de gestion
Eichenweg 5, 3003 Bern
deza.evaluation-controlling@eda.admin.ch

Le rapport peut être télécharger du site de la DDC sur :
<https://www.eda.admin.ch/deza/en/home/results>

Berne, juillet 2024