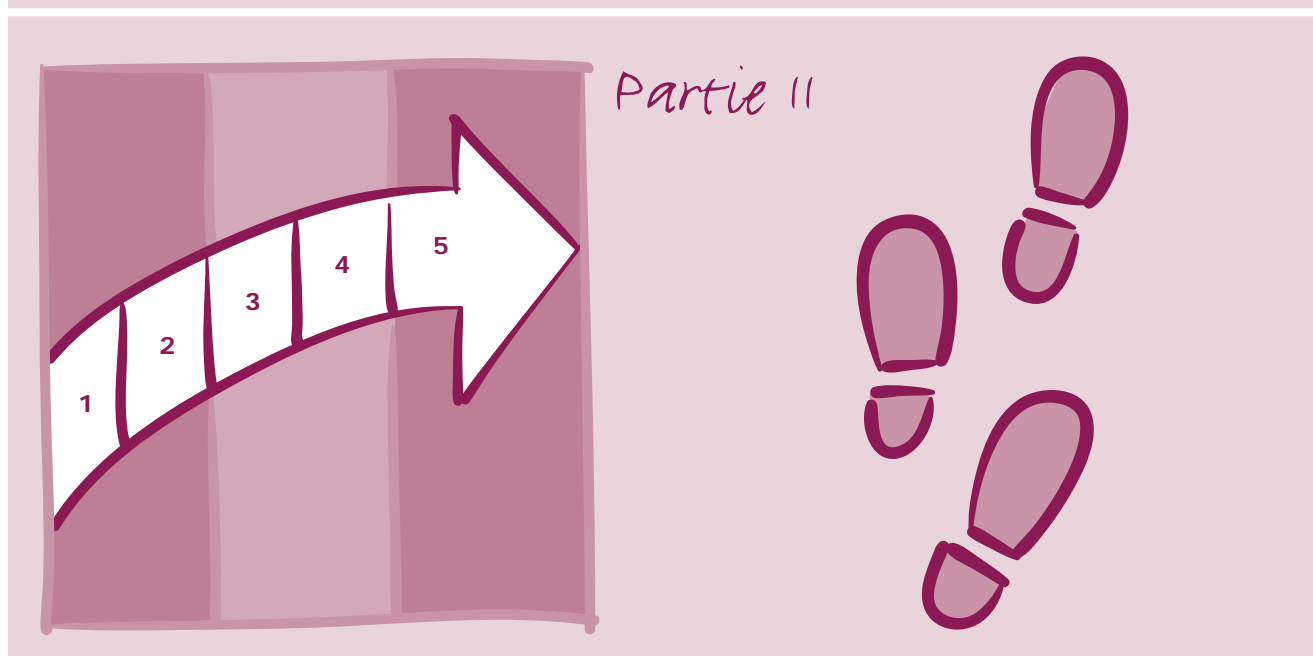
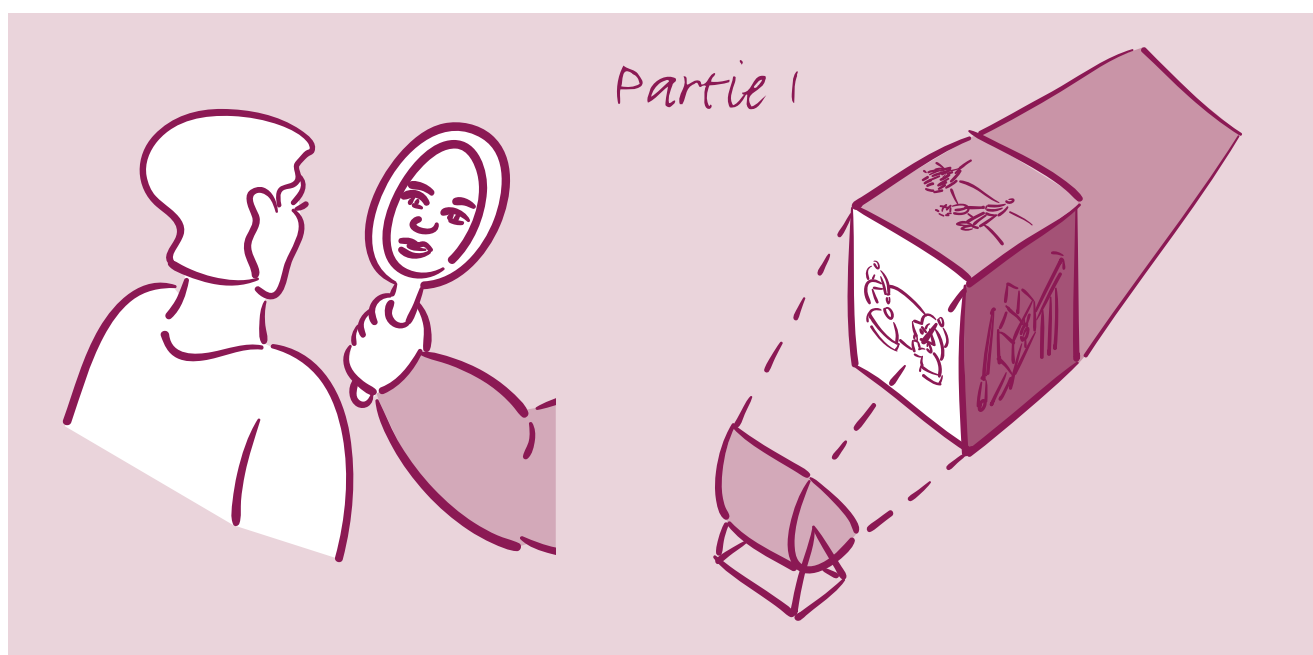


# Evaluation externe

*Faisons-nous ce qu'il faut?  
Comme il le faut?*



## Impressum

**Editeur** Direction du développement et de la coopération (DDC)  
Controlling

Le présent cahier thématique a été conçu par Max Honegger et Denis Bugnard, et suivi par Reto Wieser, Peter Meier, Richard Kohli et Anne Zwahlen.

**Réalisation et rédaction** Maya Krell, ConText, Büro für Medien und Kommunikation, Zurich

**Graphisme et illustrations** PUNKTUM, Silvia Brüllhardt, Berne

**Composition** Typopress Bern AG, Berne

**Tirage** 3000 ex.

**Remarque** Cette publication existe également en allemand, en anglais et en espagnol.

**Distribution** DDC, Controlling stratégique, 3003 Berne

**Site Internet** [www.ddc.admin.ch](http://www.ddc.admin.ch)

**ISBN** 3-905398-64-8

© DDC 2000, 3003 Berne

## Liste des cahiers thématiques consacrés au PSER

PSER – Une entrée en matière (1996/30 p.)

Monitoring – Garder le contact avec la réalité (1997/ 77 p.)

Indicateurs et questions-clés (1999/19 p.)

Planifier en dehors des sentiers battus (1992 /65 p.)

Miroir, mon beau miroir, dis-moi... Auto-évaluation (1990/70 p.)

Manuel de l'auto-évaluation (1995/100 p.)

Viabilité des projets de développement (1990/30 p.)

Photography in Project Work\* (1990/30 p.)

SEPO (KEK/CDC) (dépliant, 4 p.)

Planning Pre-Phases\* (en collaboration avec Intercooperation) (1995/36 p.)

Participatory Rural Appraisal-PRA\*\* (1997/7 p.)

Intégrer l'environnement dans la planification, le suivi et l'évaluation  
Un instrument pratique pour la coopération internationale (en collaboration  
avec le Centre de développement et de l'environnement CDE – Institut  
de Géographie de l'Université de Berne) (2000/60 p.)

Practicioners' Guide to Field Studies\*

A. Tarnutzer (en collaboration avec Intercooperation) (2000/21 p.)

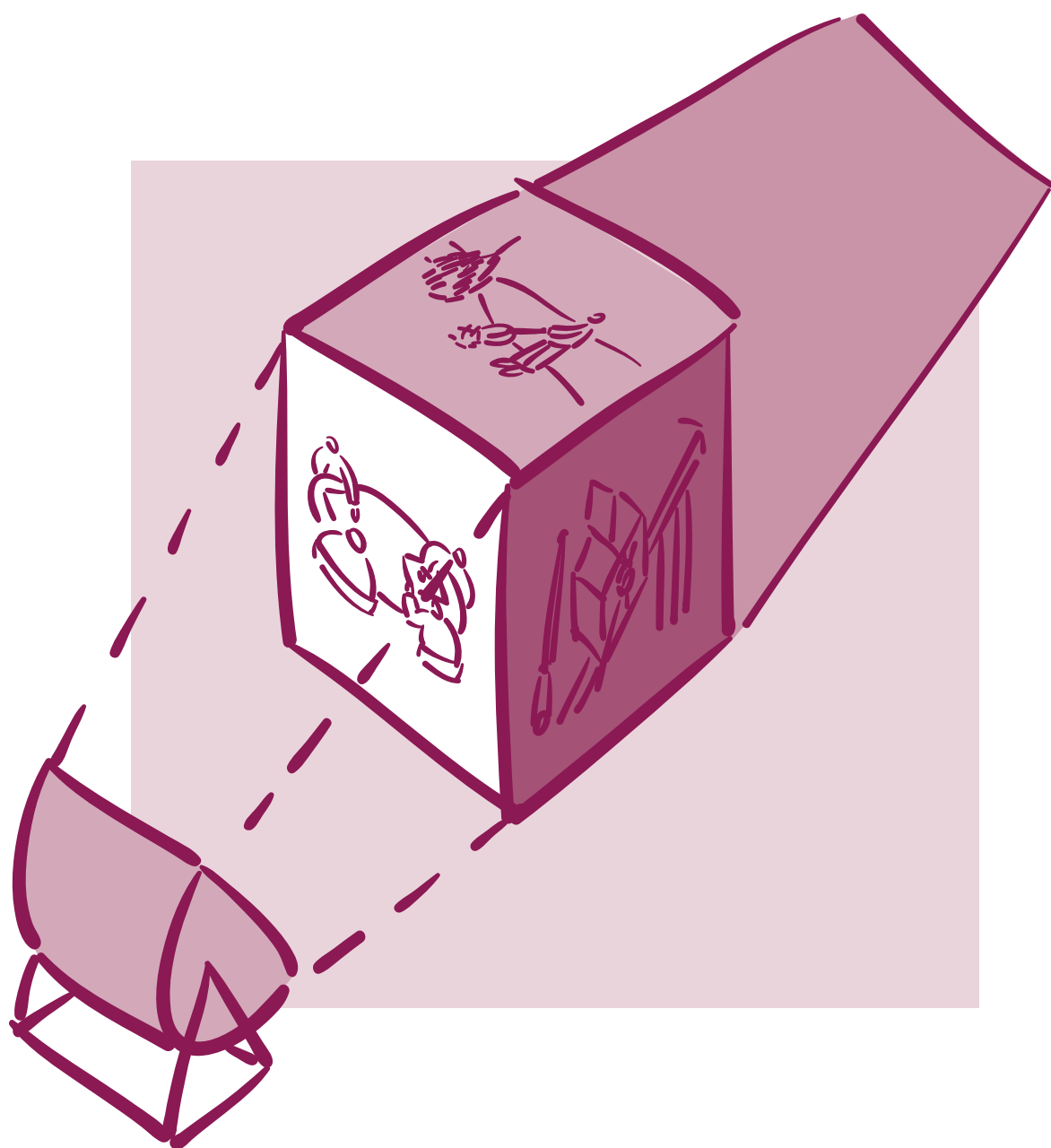
Manuel sur la Pauvreté (2000)

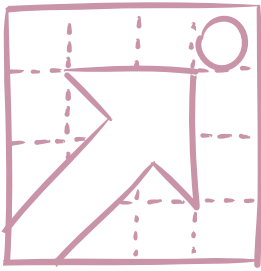
\* uniquement en anglais

\*\* uniquement en anglais et en espagnol

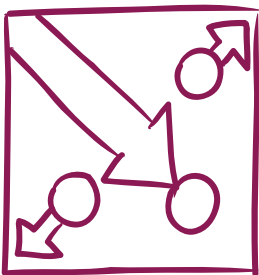
# PARTIE I

*Evaluer – dans quel but?  
Bases et principes*

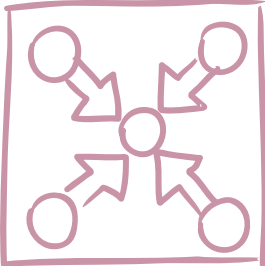




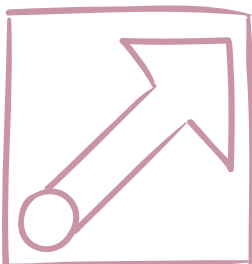
Planification



Evaluation



Suivi



Réalisation

# Partie I Evaluer – dans quel but?

## Bases et principes

<b>Introduction</b> .....	4
<b>1. Que signifie évaluer?</b> .....	6
<b>2. Evaluer: pourquoi y recourir, pourquoi y renoncer?</b> .....	14
<b>3. Les différentes formes d'évaluation</b> .....	17
3.1 L'évaluation externe .....	18
3.2 L'auto-évaluation.....	19
3.3 Auto-évaluation et évaluation externe combinées .....	20
<b>4. Annexes</b> .....	21
4.1 Glossaire .....	21
4.2 Principes pour l'évaluation de l'aide au développement du Comité d'aide au développement CAD/OCDE.....	24
4.3 Grille pour le sommaire d'évaluation du CAD .....	29

## Introduction

Sans vouloir donner à ce cahier thématique des allures de roman policier, nous n'aurons atteint notre objectif que si vous ne le lâchez qu'après en avoir pris connaissance dans son entier – et le reprenez en main au moment d'une évaluation à effectuer. Alors même que les situations concrètes d'évaluations externes comportent parfois des éléments de suspense tout à fait passionnants, nous ne saurions renoncer ici à présenter un minimum d'informations de base et d'explications sur les aspects méthodologiques de la question.

En tout état de cause, notre ambition est d'offrir un manuel **limpide, pratique et simple à utiliser** par toute personne responsable de programmes ou projets relevant de la coopération internationale. «Evaluation externe – Faisons-nous ce qu'il faut et comme il le faut?» constitue ainsi un cahier de la série Instruments de travail pour la planification, l'évaluation, le suivi et la réalisation (PSER) de la Direction du développement et de la coopération (DDC), qui remplace l'ancien cahier «Evaluation externe des projets de développement» de 1991.

Cette refonte a été rendue nécessaire par divers changements survenus dans la conception et le déroulement des évaluations externes, et surtout par l'importance croissante que l'on accorde au fait d'**apprendre ensemble** durant le processus d'évaluation. Il va de soi que l'examen du passé – comptes rendus et autres documents sur les résultats obtenus comparés aux objectifs visés – en reste un élément essentiel; mais l'idée s'est maintenant imposée que l'évaluation doit aussi se justifier par un effet formateur pour l'avenir. Cette évolution tend d'ailleurs à estomper la ligne de démarcation entre auto-évaluation et évaluation externe, deux instruments synergiques.

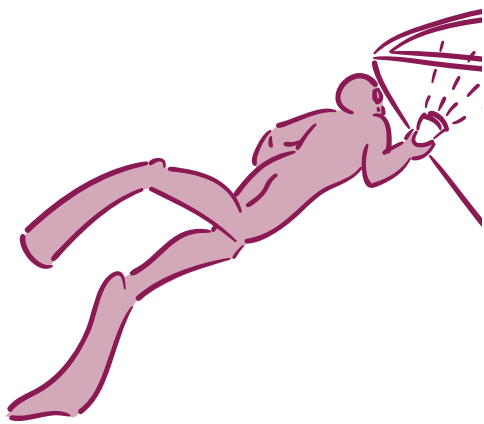
L'ouvrage se divise en deux parties: la **partie I** passe en revue les notions et les principes, tandis que la **partie II** décrit pas à pas les cinq étapes d'une évaluation externe. Chaque chapitre de la partie II comprend (1) une présentation du thème, (2) une liste de conseils donnés par des spécialistes chevronnés de la coopération internationale, et (3) un exemple concret, tiré des activités de la DDC. Ce cahier thématique est essentiellement destiné aux personnes qui font faire une évaluation, en suivent la réalisation et assument la mise en œuvre de ses conclusions. La partie II décrit comment se passe concrètement une évaluation, mais sans entrer dans le détail des méthodes et des compétences que doivent posséder les experts chargés de la réaliser.

Dans un monde où des changements rapides et profonds affectent tous les aspects de la vie sociale et professionnelle, les évaluations sont l'occasion de vérifier la pertinence des buts que l'on s'est fixés – tout en étant par ailleurs un facteur de transparence. Elles offrent au personnel et aux responsables des programmes ou projets la **chance** de déceler ce qu'il convient d'adapter, de tirer les leçons du passé et, au besoin, de réorienter leur action.

Mais apprendre c'est aussi transformer: les résultats d'une évaluation peuvent avoir de sérieuses répercussions sur les individus, modifier considérablement leurs conditions de travail et même remettre en question des emplois. Il apparaît ainsi que la qualité et **l'applicabilité d'une évaluation** dépendent non seulement des compétences professionnelles de l'équipe qui l'a effectuée, mais aussi de sa sensibilité, de sa compétence sociale et de sa capacité d'envisager d'autres perspectives. Un aspect capital, dans le contexte de la coopération internationale, est l'ouverture à d'autres cultures, à d'autres traditions. Il y a partout des évaluations, mais la manière de concevoir et d'accomplir ce travail peut varier d'une culture à l'autre. Toute personne qui demande, réalise ou suit une évaluation devrait se souvenir que nos principes et nos méthodes sont le produit de la mentalité suisse et européenne, qu'ils découlent de valeurs pas nécessairement universelles.



## 1. Que signifie évaluer?



Le 14 avril 1912 peu avant minuit, le R.M.S. Titanic – plus gros transatlantique de tous les temps et «reine des mers» qualifié d’insubmersible par la presse britannique – heurte un iceberg lors de son voyage inaugural de Southampton à New York. La glace provoque à l’avant une déchirure large de six centimètres mais qui s’étend sur plus de 30 mètres de longueur. L’eau salée s’engouffre dès lors dans la coque de 269 mètres à raison de cinq tonnes par seconde. Et le navire prétendument insubmersible coule en quelques heures, entraînant des milliers de personnes dans l’abîme.

Comment cet accident a-t-il pu se produire? Pourquoi armateur, capitaine, médias et public étaient-ils si sûrs que cette «merveille de la technique» ne pourrait jamais couler? Pourquoi, contre toute logique, le Titanic a-t-il sombré en anéantissant des milliers de vies humaines? Cette catastrophe a soulevé questions sur questions, dont certaines n’ont pas encore reçu de réponse à l’heure actuelle.

La seule chose claire d’emblée, c’est que le Titanic n’avait pas atteint l’**objectif planifié** (New York) et le **résultat souhaité** (transporter de manière profitable et plus rapidement un nombre accru de passagers – dans des conditions luxueuses pour certains). Les experts ont alors procédé à des évaluations de divers ordres, examinant ces questions sous toutes les coutures. Le résultat de leurs investigations, c’est qu’aucun navire n’avait désormais le droit de quitter un port sans avoir suffisamment de canots de sauvetage à bord. On a par ailleurs créé l’International Ice Patrol, un service destiné à prévenir les navires, et d’autres améliorations techniques ont été apportées à la sécurité maritime. Nous constatons rétrospectivement que le naufrage du Titanic et les enquêtes sur ses causes ont beaucoup contribué au développement de la navigation maritime. Mais c’est un progrès qui a coûté cher.

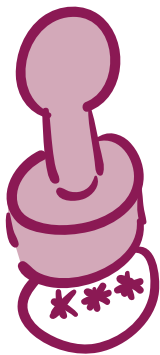
### Avons-nous atteint notre objectif?

Faisons-nous ce qui doit l’être? Le faisons-nous correctement? Quels enseignements pouvons-nous tirer des expériences qui ont été faites, qu’en déduire pour des projets analogues? Ces questions font partie des fonctions de conduite et de gestion des activités de la coopération internationale; on peut les poser et y répondre en partie dans le cadre d’une **évaluation** de la situation passée et présente.

L’histoire du Titanic est un exemple extrême. Il n’est bien entendu pas indispensable d’attendre le naufrage pour faire une pause et réfléchir, poser des questions, tirer les leçons de l’expérience et procéder à des ajustements lorsque le besoin s’en fait sentir. Cet exemple révèle que la structure hiérarchique constitue un principe de management discutable... du fait qu’il n’admet pas la discussion critique. Il témoigne aussi d’un dysfonctionnement du cycle **planification, évaluation, suivi et réalisation (PSER)**. La route choisie était risquée, et le navire n’a ni ralenti ni changé de direction en dépit des avertissements qu’il avait reçus concernant la présence d’icebergs. Notre

cahier thématique «Monitoring, garder le contact avec la réalité» reprend l'exemple du Titanic pour montrer comment le suivi d'un projet nous permet d'accompagner un processus pour mieux le diriger, afin de garder le cap.

Alors que les opérations de planification et de suivi s'efforcent de saisir les modalités d'un programme ou projet avant sa réalisation et durant celle-ci, l'évaluation n'intervient que lorsque l'on est arrivé à la fin d'une étape ou du projet considéré. Une action bien planifiée a davantage de chances de réussir, et un suivi systématique peut nous éviter des expériences cuisantes. L'évaluation, qui complète le processus de suivi, cherche à savoir si **notre action a été efficace**, si elle a **atteint son objectif**. Elle procède sur un certain nombre de points par analyse comparative de ce qui était prévu et de ce qui a été réalisé, elle examine résultats et effets produits. Nous en tirons des conclusions pour la suite du travail, l'organisation et la conduite d'un projet, conclusions qui serviront également pour de nouvelles activités du même genre. Alors que le suivi est par définition une tâche qui se répète à intervalles réguliers, l'évaluation constitue toujours un **événement particulier**.



Evaluer c'est juger, analyser, apprécier. Toute discussion, portant par exemple sur ce que l'on pense d'un film, est une évaluation au sens large du terme. Mais les évaluations de la coopération internationale ont essentiellement pour objet d'examiner les effets obtenus, pour **assurer et améliorer la qualité** du travail effectué.

Intercaler une pause de réflexion dans le projet en cours et refaire mentalement le tour du plan initial est un acte formateur. Un processus d'évaluation qui associe d'emblée les principaux participants au projet et ses bénéficiaires augmentera d'autant les chances que ses résultats soient mis en pratique – donc la probabilité que l'on fasse un travail fructueux.

### Evaluations dans le cadre de programmes ou projets

Une évaluation peut être destinée à

- étudier le principe même d'une coopération
- contrôler effets, objectifs ou efficacité, pour aboutir au compte rendu d'une action
- examiner des questions particulières en relation avec le contexte
- tirer des enseignements pour une phase ultérieure du projet
- préparer des informations

Les évaluations peuvent porter sur un projet concret (évaluation d'un projet), sur une série de projets analogues (analyse transversale), sur le programme par pays (tous les programmes et projets de ce pays) ou sur une politique (sectorielle), et se réaliser de différentes manières.



Il n'y a pas de différences fondamentales entre l'évaluation d'un programme par pays et celle d'un projet particulier, sauf en ce qui concerne l'ampleur des méthodes utilisées et des questions abordées. L'évaluation de tout un programme en examinera l'orientation globale, le degré d'intégration des projets qu'il comporte et la manière dont il traite les thèmes transversaux. Elle analysera si ce programme a la pertinence et l'impact nécessaires pour atteindre les objectifs généraux que l'on s'est fixés, s'interrogera sur les synergies et les complémentarités. Les évaluations de projets fournissent à cet égard des conclusions importantes, mais dont la somme ne permet pas de répondre aux questions qui se posent au niveau du programme. C'est que l'évaluation d'un projet est plutôt de la responsabilité du partenaire local, tandis que pour les programmes (de pays en particulier) cette responsabilité incombe plutôt à l'instance donatrice, dans la mesure où ces programmes découlent de décisions stratégiques qui doivent s'inscrire dans le contexte du pays considéré.

Qu'il s'agisse de projets ou de programmes par pays, nous avons en principe la possibilité de recourir à l'instrument de l'auto-évaluation aussi bien qu'à celui de l'évaluation externe. (Le présent cahier thématique traite essentiellement de l'évaluation externe; pour l'auto-évaluation, cf. «Manuel de l'auto-évaluation» et «Miroir, mon beau miroir, dis-moi...», cahiers thématiques de la série «Instruments de travail pour la planification, l'évaluation, le suivi et la réalisation – PSER», 1995 et 1990.)

**But et raison d'être des évaluations**

Les résultats d'une évaluation externe s'utilisent aux fins suivantes:

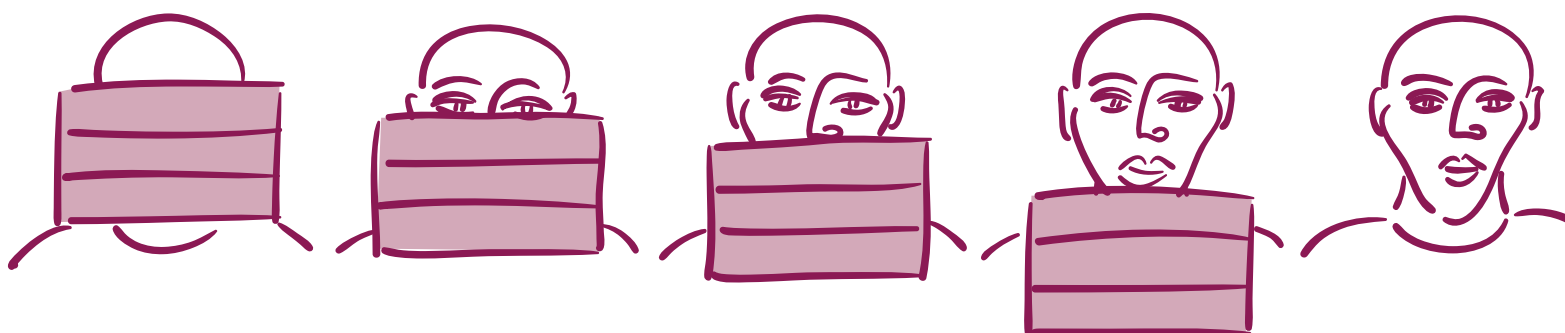
**Décisions** L'évaluation externe constitue un **regard jeté du dehors** sur un programme ou projet en cours ou qu'il s'agit de terminer. Elle sert de base à des décisions, donne des appréciations et indique des options pour l'avenir.

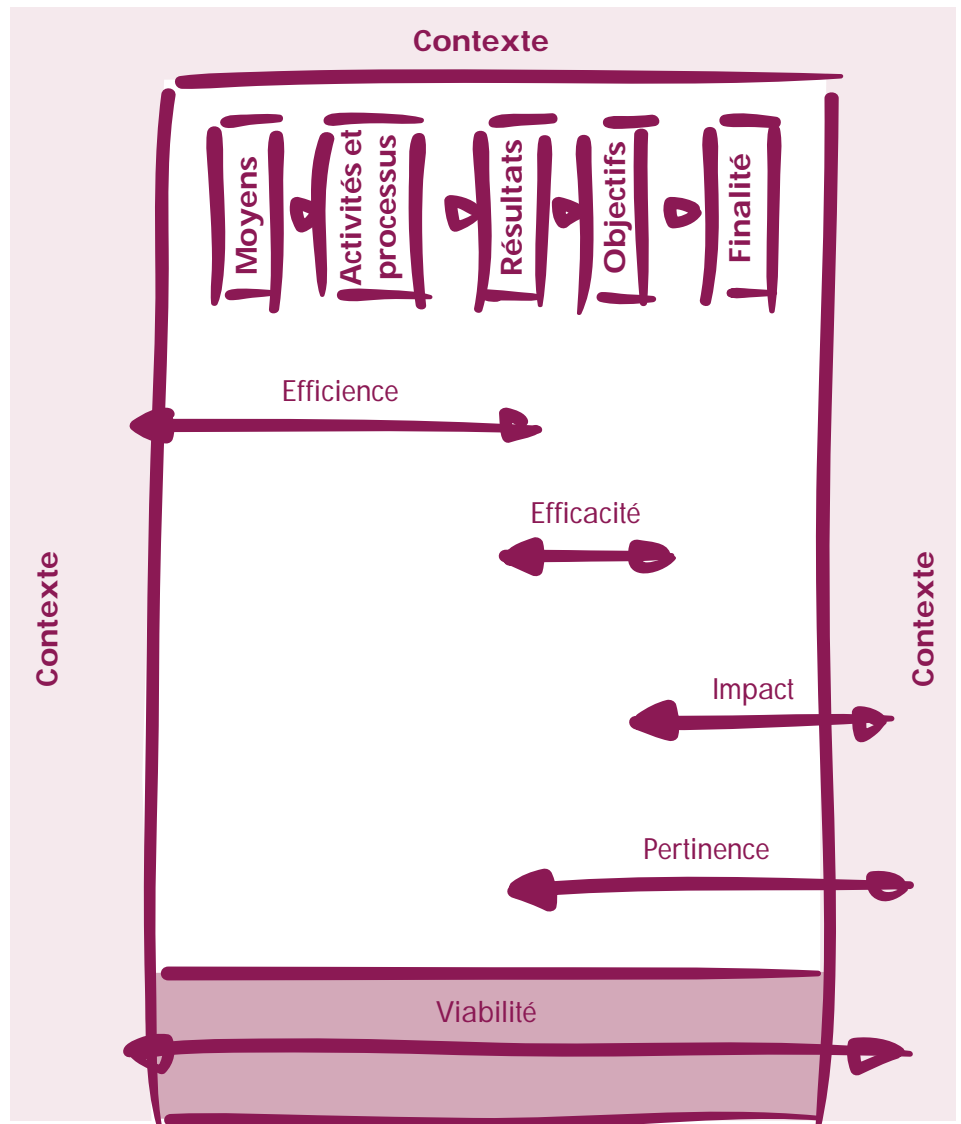
**Eclaircissements** Quand les opinions divergent, une évaluation externe met en lumière les points forts et les faiblesses du programme ou projet considéré, fait des propositions destinées à alimenter la recherche d'une entente, d'un consensus. L'évaluation prépare ce dialogue.

**Explication/légitimation** L'évaluation externe peut servir à légitimer un programme ou projet vis-à-vis des organes de décision ou d'une instance gouvernementale.

**Enseignements de l'expérience** L'évaluation externe se concentre sur l'analyse et l'appréciation des expériences passées; elle constitue alors un outil de la formation continue, met à profit les informations ainsi obtenues pour la suite du travail sur le programme ou projet considéré, ou pour une future activité de même type.

**Développement de la qualité** L'évaluation externe examine si le programme ou projet utilise des instruments et des méthodes bien adaptés aux besoins; elle offre par ailleurs l'occasion d'établir ou d'améliorer le dialogue entre partenaires et bailleurs de fonds.





Une évaluation consiste pour l'essentiel à passer en revue les cinq grands critères qui font la valeur d'une activité ou d'un projet: viabilité, pertinence, efficacité, efficience et impact.

**L'évaluation –  
point de rencontre entre  
contrôle externe et  
apprentissage collectif**

Une évaluation provoque des changements, lesquels peuvent avoir des **conséquences** très variables sur les gens concernés – collaboratrices et collaborateurs du programme ou projet, organisations chargées de le réaliser et bailleurs de fonds. Certains considèrent cet examen comme un enrichissement pour le projet et leur propre travail, tandis que d'autres se sentent menacés lorsque le travail accompli fait l'objet d'une analyse par des experts externes. Bien que les mentalités aient évolué, on associe encore souvent la notion d'évaluation à celle de contrôle et d'intervention de l'extérieur. Pour se confronter utilement à ce qui se passe dans «son» programme ou projet, il faut être (auto-)critique et apte à gérer des conflits, ouvert, faire preuve de transparence et avoir du recul par rapport à son propre travail (cf. cahier thématique «PSER – Une entrée en matière», 1996).

En tout état de cause, une évaluation révèle des **enjeux de pouvoir**. Au-delà de considérations purement rationnelles, réaliser une évaluation externe constitue un processus vivant dans lequel les participants assument divers rôles – avec des interférences entre fonctions objectives et intérêts personnels des acteurs. Pour les évaluateurs ou évaluatrices par exemple, ces intérêts peuvent être un pouvoir accru, leur propre formation, la curiosité scientifique, de futurs mandats ou des avantages financiers. L'évaluation peut faire vaciller des situations de pouvoir ou d'influence au sein d'un projet, et les personnes concernées devront parfois remettre en question leur système de valeurs.

Il faut prendre au sérieux l'inquiétude que peut susciter l'annonce d'une évaluation externe. L'équipe d'évaluation doit opérer en se souvenant qu'une action ou une situation sera jugée différemment selon l'angle sous lequel on la considère. De plus, la personne qui travaille sur des projets et avec des gens d'autres cultures devrait connaître leur **milieu socioculturel**. Coutumes, traditions, croyances et rites doivent être respectés – ce qui suppose par ailleurs que le mandant et les évaluatrices ou évaluateurs soient au clair sur leurs propres valeurs culturelles.

### Qui participe à une évaluation? Qui en assume la responsabilité?

La nécessité d'une évaluation et la forme que celle-ci doit avoir relèvent de décisions à prendre par les chargés de programme de l'institution mandante à la centrale, ou de sa représentation sur place, d'entente avec les organisations partenaires du Sud ou de l'Est. Ils préparent le processus et l'accompagnent ensemble. Il appartient en revanche à des experts (équipe d'évaluation) d'accomplir l'évaluation externe et de rédiger un rapport à ce sujet. Quant à l'auto-évaluation, elle procède – dans le meilleur des cas – de l'initiative propre des organisations partenaires.

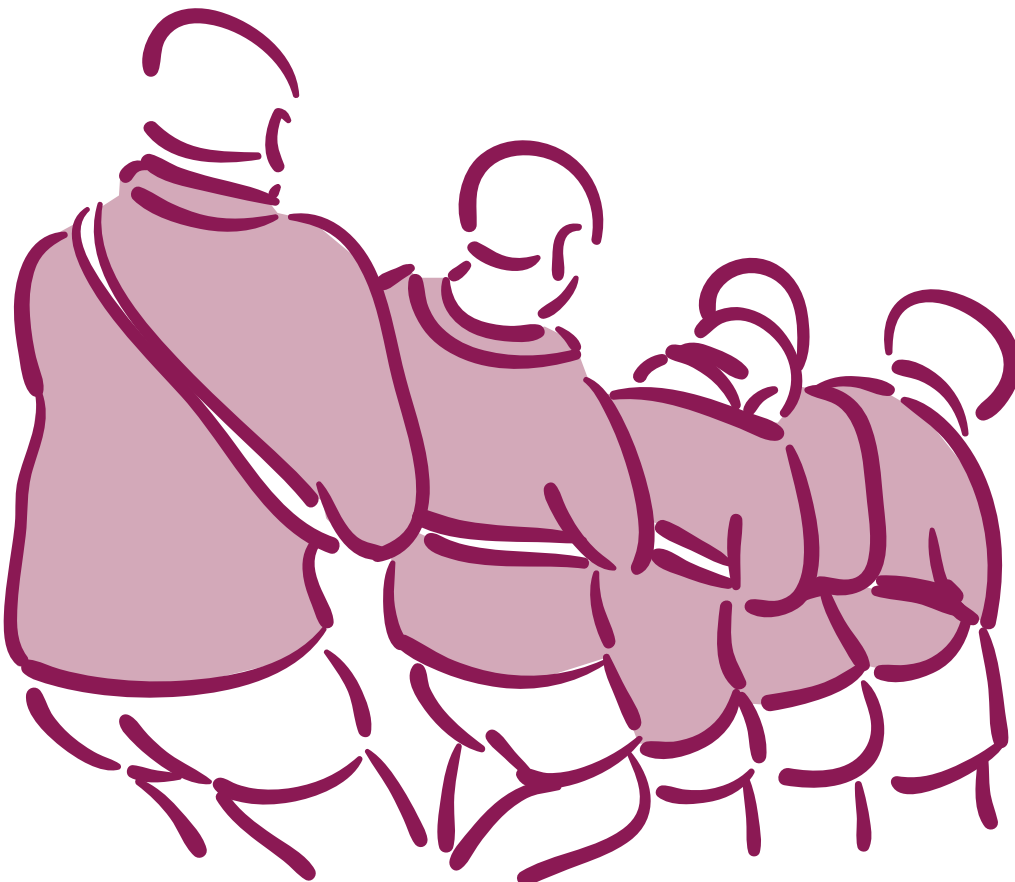
Alors qu'une auto-évaluation est menée par le personnel du programme ou du projet, une évaluation externe met à contribution un nombre important de services et de personnes:

- le groupe-cible du programme ou projet
- les institutions partenaires du Sud ou de l'Est
- l'équipe de projet (y compris ONGs et régisseurs)
- l'institution donatrice et sa représentation sur place
- l'équipe d'évaluation

Tous les acteurs de ce processus revêtent des **fonctions spécifiques**, ce qui implique une certaine hétérogénéité des situations, des conceptions et des intérêts représentés. Les résultats d'une évaluation ont également des effets qui varient selon les acteurs considérés – par exemple au sein du groupe-cible en fonction du sexe, du statut économique et social ou de l'âge. Il convient d'associer dès que possible les bénéficiaires à la problématique de l'évaluation, et de leur donner l'occasion de participer à l'organisation du processus.

La base de toute évaluation est constituée par les **termes de référence**. Il s'agit là d'une convention qui règle tâches et responsabilités, définit les questions essentielles à examiner, et correspond au cahier des charges des évaluateurs. Les **critères de qualité** d'une évaluation externe sont:

- des termes de référence clairs, issus d'un processus de négociation incluant tous les participants importants
- l'indépendance de l'équipe d'évaluation
- une équipe composée d'experts bien choisis
- la concentration sur les questions essentielles
- des méthodes appropriées à la situation



### Limites de l'évaluation

Aussi importantes que puissent être ses conclusions pour un programme ou la poursuite d'un projet – et les processus d'apprentissage qui en résultent –, il faut absolument éviter de comprendre ou de présenter une évaluation comme si c'était la vérité absolue ou intégrale. Elle ne saurait constituer l'appréciation neutre ou objective d'une instance extérieure, dans la mesure où ses divers acteurs en influencent de manière variable le cours et les résultats. Et l'évaluation dépend aussi des consultants externes que l'on a choisis.

Par ailleurs, une évaluation externe est ni plus ni moins que le regard porté à un **moment particulier** par l'équipe d'évaluation sur une situation ou une action déterminée. Les décisions prises à la suite d'une évaluation n'ont pas un caractère éternel et peuvent se trouver rapidement dépassées lorsque la situation ou le contexte change. Une évaluation externe ne met en lumière que ce qui peut être rendu visible, d'où l'importance de l'associer à d'autres instruments du cycle PSER et à l'auto-évaluation.

### Les évaluations de la DDC dans le contexte international

Les agences de développement du Nord ont élaboré dans le cadre de l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE) – plus particulièrement au sein du groupe de travail sur l'évaluation de l'aide du Comité d'aide au développement (CAD) – des directives générales pour les évaluations, dont les principes essentiels sont **impartialité et partenariat**. Ces directives sont destinées à améliorer la communication et la coordination entre les acteurs (surtout entre donateurs et gouvernements partenaires, ainsi que parmi les donateurs eux-mêmes), et à produire un effet de transparence. C'est ainsi, par exemple, que les résumés (sommaires d'évaluation) des évaluations externes demandées par les agences de développement peuvent être consultés sur Internet (DAC Evaluation Inventory: <http://minweb.idrc.ca/daclog.htm>).

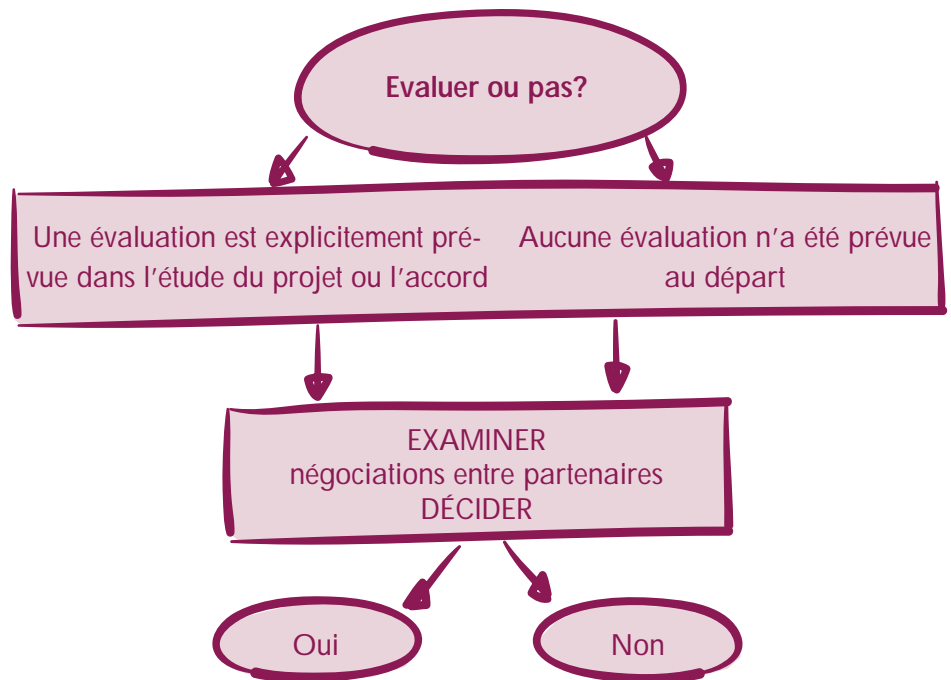


## 2. Evaluer: pourquoi y recourir, pourquoi y renoncer?

Un représentant de l'organisation partenaire vient parler d'un sujet délicat à la collaboratrice compétente du bureau de coordination: des choses anormales se sont passées ces derniers temps dans un de ses projets. Trois membres de la direction du projet en question l'ont abandonné presque en même temps, d'où une perte de savoir-faire et de continuité. Les pannes qui en sont résultées ces derniers mois compromettent l'existence du projet, et l'on ne sait plus très bien si celui-ci reste fidèle à ses objectifs. La responsable du bureau de coordination réfléchit si une évaluation pourrait contribuer utilement à débloquer la situation. Elle pèse le pour et le contre avec son chef et la chargée de programme à la centrale.

La plupart des programmes ou projets **prévoient** dès le départ une évaluation qui est spécifiée dans l'accord passé avec les partenaires. Il suffirait en principe à la collaboratrice du bureau de coordination de jeter un coup d'œil sur cet accord pour répondre à la question; mais la réalité du terrain est complexe: comme une évaluation vient toujours bouleverser le quotidien, sollicite des **efforts** considérables de toutes les personnes concernées et comporte aussi bien des risques que des chances d'améliorer la situation, il convient d'en examiner de près la pertinence dans chaque cas. Pour décider s'il faut ou non procéder à une évaluation, on commencera ainsi par tirer au clair la situation du moment (cf. liste de questions page 16), en sopesant les arguments pour et contre; ce sera en fait une décision négociée, le résultat d'un consensus.

Même si une évaluation est explicitement prévue dans la convention entre institution donatrice et partenaires d'un programme ou projet, on pourrait avoir de bonnes raisons d'y renoncer – par exemple quand la situation a beaucoup changé entre temps, quand les **décisions** relatives à l'avenir du projet ont déjà été prises et que l'évaluation souhaitée a pour seul objectif de les justifier (évaluation alibi). Le bien-fondé de toute décision doit être examiné même si l'avenir de la région ou du pays est trop incertain au moment où l'on envisage une évaluation, ou si les circonstances politiques rendent celle-ci impossible.



**Situations dans lesquelles il convient d'examiner si une évaluation peut s'avérer nécessaire**

- des transformations d'ordre politique ou institutionnel sont imminentes
- le programme ou projet va entrer dans une nouvelle phase ou va être interrompu
- des changements sont intervenus dans le contexte, le personnel ou les responsabilités
- la phase d'orientation (phase initiale) est terminée; il faut réexaminer le concept
- un rendu de comptes est exigé
- il s'agit de présenter un exemple type de bonne pratique («good practice»); mettre en forme et diffuser l'expérience et les acquis d'une action donnée
- de sérieux conflits divisent les partenaires
- des problèmes empêchent d'aller de l'avant; des étapes importantes n'ont pas été franchies

**Les critères de décision**

Comme les enjeux d'une évaluation peuvent être considérables pour les personnes concernées et que ses **conséquences** sont imprévisibles, du fait aussi que toute évaluation implique des tensions et des relations de pouvoir, il ne faut jamais hésiter à regarder derrière les coulisses – donc au-delà des questions techniques et rationnelles. Les réponses aux questions ci-dessous compléteront **le tableau** à partir duquel on décidera de procéder à une évaluation ou d'y renoncer.



**Pourquoi, dans quel but?**

- Dispose-t-on de **bases de décision** suffisamment étoffées pour décider de poursuivre le programme ou projet en connaissance de cause?
- S'agit-il d'analyser les expériences qui ont été faites?
- Y a-t-il des décisions à prendre, dont une évaluation permettra d'imposer ou de rapprocher l'échéance?

**Quoi?**

- Que s'agit-il de découvrir? Quels sujets, quelles questions appellent des réponses?
- Dans le cas d'un programme ou projet ayant déjà fait l'objet d'une évaluation: celle-ci a-t-elle soulevé des questions qui méritent une nouvelle évaluation?

**Qui?**

- Qui demande l'évaluation, quels sont les **intérêts ou les attentes** des acteurs?
- Qui sera, le cas échéant, concerné par le processus d'évaluation?
- Qui sera chargé de mettre en œuvre les conclusions de l'évaluation effectuée?

**Comment?**

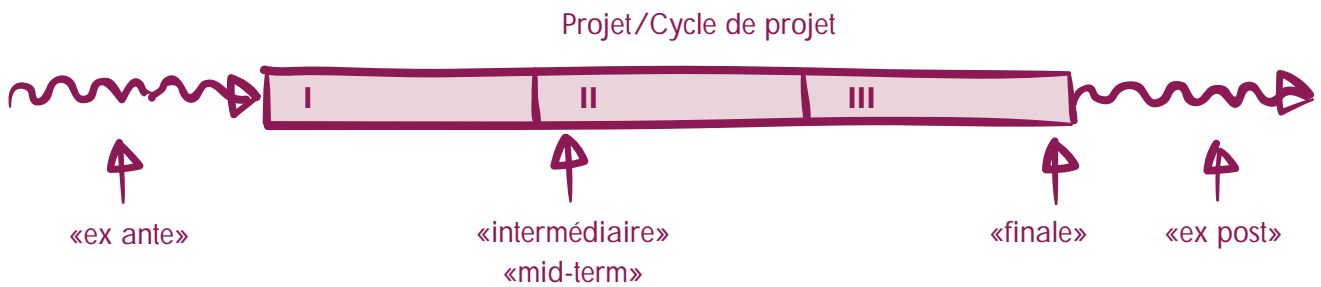
- Comment l'évaluation s'insère-t-elle dans le cycle PSER?
- Quelles doivent être la largeur et la profondeur du champ d'investigation? Les ressources financières sont-elles suffisantes, ont-elles été prévues?
- Quelle **forme d'évaluation** serait la meilleure?

**Quand?**

- Comment intégrer l'évaluation dans le calendrier existant?
- Quel est le **moment approprié pour les partenaires?** Les personnes concernées sont-elles disponibles à la période prévue?
- Pourra-t-on consacrer suffisamment de temps à la préparation et à la **mise en œuvre** des recommandations?

### 3. Les formes d'évaluation

Deux grandes possibilités s'offrent à nous, à savoir l'**auto-évaluation** et l'**évaluation externe**. D'autres critères de choisir l'une ou l'autre sont le moment où l'évaluation s'effectue dans le cycle d'un projet, et la responsabilité (compétence).



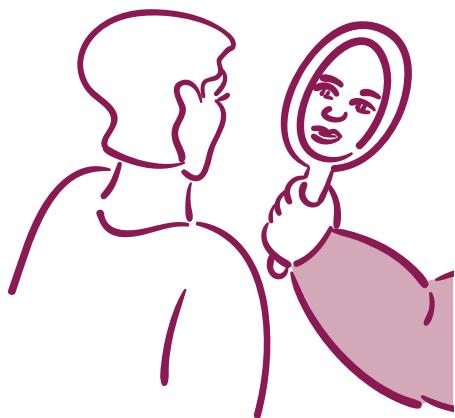
#### Moment

Avant le début du programme/projet  
 Durant la réalisation  
 A la fin du programme/projet  
 Après la fin du programme/projet

#### Type d'évaluation

identification (évaluation a priori)  
 évaluation «intermédiaire»  
 évaluation finale  
 évaluation a posteriori

Type d'évaluation	Responsable
Évaluation externe	Expert/e indépendant/e  Équipe d'évaluation dont les membres sont issus de l'instance mandante et de ses partenaires
Auto-évaluation	Responsables du projet  Responsables du projet avec l'appui d'une personne extérieure



### 3.1 L'évaluation externe

La formule classique est l'évaluation dite externe, où les personnes chargées d'évaluer un projet ne collaborent pas à sa réalisation. Il s'agit d'experts du Nord, du Sud ou de l'Est qu'un cahier des charges et un profil de compétences spécifiques conduisent à creuser durant une à trois semaines les questions qui leur sont posées. L'évaluation externe convient ainsi surtout pour examiner des questions concrètes et plus ou moins complexes, pour porter des **jugements globaux**. Les évaluatrices ou évaluateurs utilisent des méthodes appropriées pour réunir des informations sur le projet et son contexte, afin de pouvoir donner des réponses aux questions soulevées. Le résultat de leur travail est consigné dans un rapport destiné au mandant.

**Evaluation externe conjointe (joint evaluation):** sa définition varie d'une institution à l'autre; pour le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE, il s'agit là d'une évaluation menée conjointement par deux ou plusieurs instances donatrices. Pour la DDC, en revanche, les évaluations conjointes se font avec des représentants des institutions partenaires du Sud ou de l'Est. Elles sont particulièrement efficaces lorsqu'il s'agit de projets caractérisés par un partenariat digne de ce nom. Cette façon de faire constitue par ailleurs une bonne occasion de renforcer la coopération et la confiance réciproque des partenaires.

Les **atouts** de l'évaluation externe sont le recul et l'indépendance. L'expérience dont disposent les évaluatrices et évaluateurs leur permet de faire des comparaisons et de voir certaines choses que ne remarquent pas (ou plus) les personnes directement impliquées. Une évaluation externe peut notamment mettre en évidence la viabilité, l'impact ou l'efficacité d'un projet.

L'évaluation externe est le seul moyen de réaliser une analyse transversale.

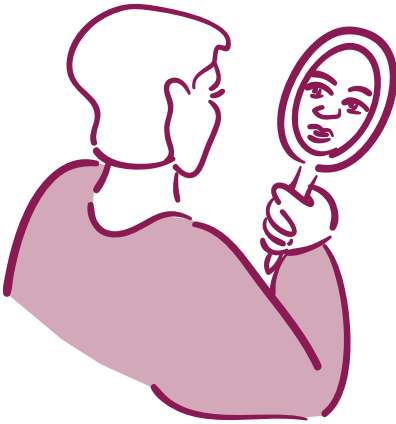
Les **faiblesses** de l'évaluation externe sont le gros travail de préparation et de réalisation qu'elle demande, ainsi que sa limitation temporelle. Le peu de temps dont on dispose ne permet d'obtenir qu'un aperçu succinct de réalités complexes, ce qui exclut toute analyse approfondie. Par ailleurs, l'évaluation externe fournit un instantané dans lequel les événements du moment peuvent masquer les caractéristiques d'une longue évolution. Mais comme cette évaluation se fonde sur les résultats du suivi, elle peut tout de même percevoir en partie la dynamique d'une action donnée.

**Coût d'une évaluation externe:** il dépendra des fonctions de cette évaluation et de l'objectif qu'elle vise. Une auto-évaluation préalable permettra sans doute de prévoir un mandat d'évaluation externe plus bref et de réduire les frais d'autant. Une évaluation par des experts locaux qui se limitent à des sujets précis ou à une étude spécifique pourra coûter quelques milliers de

francs. En appliquant les tarifs européens, il faut compter entre 15 000 et 30 000 francs pour un évaluateur ou une évaluatrice qui enquête durant deux ou trois semaines sur le terrain.

## 3.2 L'auto-évaluation


Les acteurs d'un programme ou projet qui procèdent à une auto-évaluation analysent leur propre travail de **l'intérieur**. On peut se poser les questions suivantes: Les résultats correspondent-ils aux attentes ou au plan? Comment faire pour mieux exploiter les paramètres ambiants ou améliorer nos propres performances? Comment la collaboration fonctionne-t-elle sur le plan interne et avec d'autres partenaires? Est-on au clair sur la répartition des tâches et sur le rôle de chacune et chacun? Que peut-on améliorer? En cas de nécessité, on peut faire appel à une personne extérieure pour coordonner le processus.



Les **atouts** de l'auto-évaluation sont d'une part la connaissance approfondie qu'ont les évaluateurs du projet et des institutions du pays partenaire, d'autre part la souplesse du processus qui peut se répéter périodiquement à moindres frais et permet de corriger rapidement le tir. Elle est efficace si les personnes concernées se montrent suffisamment critiques à l'égard d'elles-mêmes et conduit normalement à renforcer l'esprit d'équipe et la coopération.

Des **faiblesses** apparaissent lorsque «les arbres cachent la forêt», quand on manque de recul par rapport aux activités quotidiennes. Par ailleurs, l'auto-évaluation ne permet guère d'analyser des questions de pertinence dans un contexte général.

Caractéristiques de l'auto-évaluation et de l'évaluation externe (vues sous l'angle programme/projet)



Auto-évaluation «regard de l'intérieur»	Evaluation externe «regard de l'extérieur»
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ l'objet évalué se situe dans ma sphère de compétences</li> <li>■ vue détaillée de l'intérieur d'un programme ou projet</li> <li>■ processus périodique, pouvant être répété à intervalles réguliers et rapprochés</li> <li>■ proximité des personnes concernées et du projet</li> <li>■ meilleur marché</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ l'objet évalué se situe dans la sphère de compétences d'autres personnes</li> <li>■ apport de connaissances provenant de projets et de thèmes analogues</li> <li>■ processus limité dans le temps; «instantané» souvent unique</li> <li>■ recul par rapport au sujet/projet</li> <li>■ plus coûteux</li> </ul>

### 3.3 Associer auto-évaluation et évaluation externe

Il est judicieux de combiner ces deux formes d'évaluation, qui se **complètent** bien. Une auto-évaluation destinée à préparer l'évaluation externe aura pour effet de diminuer les résistances et les craintes, de conférer davantage d'assurance aux personnes qui auront vécu ce premier processus. Ce travail préparatoire simplifiera en outre l'évaluation externe. Mais on peut aussi effectuer une auto-évaluation en cours d'évaluation externe (par exemple sous la forme d'une retraite en cas de difficultés durant le processus), ou après celle-ci.

L'une et l'autre ont des effets formateurs et contribuent à mieux comprendre la réalité du projet, et les résultats d'une auto-évaluation peuvent **donner des impulsions** à l'évaluation externe et inversement. Questions clés, méthodes et processus d'apprentissage sont les mêmes, mais pas les rôles et les responsabilités des acteurs.

Les auto-évaluations ont également leur importance lorsqu'il s'agit d'examiner un programme par pays. On s'intéresse alors à l'orientation et à l'impact stratégiques du programme en question, et la réflexion prend dans ce contexte une dimension politique. L'entrée en matière passe par l'analyse de détails concrets, et l'on profitera des résultats de l'auto-évaluation qui a peut-être eu lieu. Ce processus peut comporter plusieurs étapes et s'étendre sur quelques mois, en faisant appel à des compétences externes.

## 4. Annexes

### 4.1 Glossaire

<b>Analyse transversale</b>	Des projets/programmes dans différents secteurs/pays sont analysés du point de vue d'une question transversale (environnement, genre, pauvreté...) ou d'un secteur.
<b>Audit</b>	L'audit est une activité de surveillance qui se situe après l'exécution des travaux et des contrôles. Elle va au-delà de la simple révision comptable car elle s'assure que les politiques et instruments en place sont bien mis en œuvre et utilisés.
<b>Audit externe</b>	L'audit externe est exercé par le Contrôle Fédéral des Finances qui dépend en premier lieu du législatif.
<b>Audit interne</b>	L'audit interne est assuré par un organe autonome, l'Inspectorat. Il dépend toutefois directement du Directeur auquel il sert d'instrument de gestion.
<b>Auto-évaluation</b>	Dans une auto-évaluation, les personnes qui sont l'objet de l'évaluation et celles qui évaluent sont les mêmes. Il peut s'agir de personnes individuelles, de groupes, d'institutions. Ce qui caractérise une auto-évaluation, c'est que l'on porte le regard sur le domaine propre de responsabilité. Elle peut être accompagnée par une personne externe mais celle-ci ne joue qu'un rôle de facilitation.
<b>Cycle de projet</b>	Système qui intègre les différents éléments de déroulement d'un programme/projet (identification, planification, suivi, évaluation, réalisation). Ceux-ci forment un tout, ils sont interdépendants quant à leur teneur, et s'inscrivent dans une suite chronologique.
<b>Efficacité</b>	L'efficacité questionne dans quelle mesure un programme ou projet a atteint les objectifs qu'il s'est fixés.
<b>Efficienc</b>	L'efficienc compare l'utilisation des moyens (personnel, finances et temps) avec les résultats obtenus («input – output»).
<b>Equipe d'évaluation</b>	Groupe de personnes responsables de l'exécution d'une évaluation. L'équipe doit être composée en respectant certains équilibres. L'équipe réunira des experts indépendants et des représentants des partenaires et/ou de la population bénéficiaire, des experts extérieurs et des experts du pays ou de la région. On s'assurera que l'équipe réunit des compétences à la fois sociales et techniques. On accordera de l'importance au fait que, dans l'équipe, des personnes soient capables de traiter les thèmes transversaux prioritaires (par exemple pauvreté, genre, environnement...).



<b>Evaluation</b>	L'évaluation se demande si nous faisons les bonnes choses et si nous les faisons bien.
<b>Evaluation externe</b>	Evaluation menée par une ou plusieurs personnes extérieures au projet ou à la structure du programme.
<b>Evaluation sectorielle</b>	L'évaluation de différents projets/programmes qui appartiennent au même secteur et qui sont réalisés dans le même ou dans différents pays. On se pose toujours les mêmes questions clé.
<b>Evaluation transversale</b>	Une analyse transversale examine des évaluations existantes par rapport à un sujet ou un secteur bien défini pour rendre compte à un niveau supérieur et tirer des enseignements des expériences acquises, ce qui va ensuite alimenter une nouvelle politique ou influencer les stratégies de mise en œuvre.
<b>Finalité</b>	Objectif de développement à long terme auquel contribue un projet/programme avec ses résultats (outcomes) mais la réalisation de cet objectif se trouve hors du domaine de responsabilité du projet/programme et dépend encore d'autres influences.
<b>Impact</b>	L'impact est constitué par l'ensemble des conséquences – voulues ou non – d'un projet (socio-économiques, écologiques, etc.) qui vont au-delà de son champ de responsabilité.
<b>Indicateur</b>	Un indicateur est une variable, qui informe indirectement sur des différences qualitatives ou quantitatives se manifestant dans une période de temps donnée. Cela permet de simplifier des réalités complexes et de les réduire à des dimensions observables.
<b>Input</b>	Les ressources (savoir faire, moyens financiers, personnel, etc.) qui sont nécessaires pour le output d'un projet.
<b>Logical framework</b>	C'est le processus qui aboutit à l'établissement d'une plate-forme de planification. Les différents protagonistes d'un programme définissent leurs visions, analysent ensemble quels sont les problèmes qui doivent être surmontés et quelles sont les forces et les potentiels sur lesquels ils peuvent s'appuyer. Sur cette base, ils déterminent la finalité d'un programme/projet, ils en fixent les objectifs spécifiques, s'accordent sur les activités à mener et les résultats (outputs et outcomes) à atteindre.
<b>Output</b>	Les résultats qui découlent directement des activités du projet.

<b>Pertinence</b>	La pertinence qualifie la relation entre les objectifs de développement – ou prestations fournies – et les besoins. La question est «faisons-nous les bonnes choses?» par rapport aux priorités, chances, risques dans le contexte et par rapport aux besoins des groupes-cible/bénéficiaires.
<b>Projet</b>	C'est un ensemble d'activités planifiées en vue d'atteindre un but déterminé, dans un temps et un lieu délimités et avec un cadre financier précis. L'organisation du travail, le mandat et les responsabilités d'exécution sont fixés. Un projet implique des collaborations de type multidisciplinaire entre des personnes et des institutions.
<b>Programme</b>	Un programme réunit un ensemble de projets qui, en principe, poursuivent une finalité commune ou semblable. Mais un programme est plus que la simple somme de ses parties.
<b>Programme par pays</b>	Le programme par pays constitue le cadre contraignant pour la planification et l'application à moyen terme (5 à 7 ans) de la contribution de la DDC destinée au développement d'un pays partenaire. Il contient les points thématiques essentiels, l'allocation prévue des ressources et détermine les principes pour l'exécution opérationnelle.
<b>Résultat</b>	Par rapport aux résultats nous différencions entre les «outputs» (produits et prestations directs d'un projet/programme) et «outcomes» (effets par rapport à l'objectif).
<b>Stakeholders</b>	Les personnes, groupes ou institutions qui sont engagés dans un programme/projet ou concernés par celui-ci.
<b>Suivi</b>	Choix conscient de champs d'observation et collecte et production consciente et ciblée d'information pendant la mise en œuvre d'un projet/programme. Élément essentiel pour le pilotage, le suivi est défini lors de la planification. On distingue divers niveaux de suivi: outputs, outcomes, processus, impact et contexte.
<b>Termes de référence</b>	Description des objectifs, questions clé, plan d'action, résultats attendus, méthodologie à appliquer pour des tâches spécifiques et à court terme. Normalement utilisé pour définir le mandat d'un/e consultant/e pour faire, p.ex., exécuter une évaluation externe d'un projet ou programme.
<b>Viabilité</b>	La viabilité est un objectif prioritaire du développement avec une projection qui va au-delà de la durée de l'action. Celle-ci est vraiment viable lorsque les changements induites (effets, processus, etc..) se prolongent et se développent plus largement.

## 4.2. Principes pour l'évaluation de l'aide au développement du Comité d'aide au développement CAD/OCDE

Extrait du rapport «Principes pour l'évaluation de l'aide au développement», du Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE, Paris 1991

### I Introduction Partenariat donateurs/ pays d'accueil

(...)

L'aide au développement est une entreprise menée en coopération par des donateurs et des pays d'accueil qui agissent en partenaires. Les pays du tiers monde ont la responsabilité de leur propre développement et l'aide ne peut être qu'un élément subsidiaire et complémentaire de leurs propres efforts. L'aide soutient des activités dont les pays en développement sont les maîtres d'ouvrage et dont ils assument la responsabilité en dernier ressort. Les uns et les autres ont intérêt à ce que les rares fonds publics soient utilisés au mieux et il leur appartient d'y veiller. Les donateurs comme les pays d'accueil doivent donc s'intéresser à l'évaluation en la considérant comme un exercice permettant non seulement de rationaliser l'emploi des ressources consacrées au développement en tirant parti des leçons de l'expérience mais aussi de justifier les activités auprès des autorités politiques et du grand public.

(...)

Les principes ci-après donnent des indications générales sur le rôle de l'évaluation dans la gestion de l'aide, en faisant ressortir l'importance centrale des aspects suivants:

- Les organismes d'aide devraient avoir une **politique d'évaluation** s'accompagnant de lignes directrices et de méthodes clairement énoncées, et ils devraient préciser le rôle et les tâches de l'évaluation ainsi que la place de cette fonction dans les structures institutionnelles.
- La **fonction d'évaluation** devrait être impartiale et être indépendante des mécanismes mis en place pour l'élaboration des politiques d'aide, l'acheminement et la gestion des concours.
- L'exercice d'évaluation doit être aussi ouvert que possible et ses résultats doivent être largement diffusés.
- Les évaluations ne sont utiles que si elles sont exploitées. Il est donc essentiel que leurs résultats parviennent aussi bien aux décideurs qu'aux agents opérationnels.
- **L'association des pays d'accueil** à l'exercice et la coopération entre donateurs revêtent une importance capitale pour l'évaluation: ce sont là des aspects importants de l'édification de l'appareil institutionnel des pays d'accueil et des mécanismes de coordination de l'aide, qui sont susceptibles d'alléger les tâches administratives pesant sur les pays d'accueil.
- L'évaluation de l'aide et les éléments connexes qu'elle exige doivent faire partie intégrante des tout premiers **travaux de planification**. Une activité

d'aide ne peut donner lieu à une évaluation objective que si les buts qui lui sont assignés sont identifiés avec précision.

**Définition** L'évaluation est une fonction qui consiste à porter une appréciation aussi systématique et objective que possible, sur un projet en cours ou achevé, un programme ou un ensemble de lignes d'action, sa conception, sa mise en œuvre et ses résultats. Il s'agit de déterminer la pertinence des objectifs et leur degré de réalisation, l'efficience au regard du développement, l'efficacité, l'impact et la viabilité. Une évaluation devrait fournir des **informations crédibles et utiles**, permettant d'intégrer les enseignements tirés aux mécanismes d'élaboration des décisions tant des pays d'accueil que des donateurs.

**II Finalité de l'évaluation** Les principaux objectifs de l'évaluation sont les suivants:

- Améliorer les politiques, programmes et projets des années futures grâce à la prise en compte des enseignements tirés du passé;
  - Fournir des éléments en vue de la justification des actions menées, avec des informations destinées au public.
- (...)

Dans le contexte de l'évaluation, la justification des actions entreprises est considérée sous l'angle des résultats pour le développement et de l'impact de l'aide au développement. Il s'agit d'une notion différente de l'obligation de justifier l'utilisation des deniers publics, dans un sens comptable et juridique, ces questions étant habituellement du ressort des services de vérification des comptes. (...)

### III Impartialité et Indépendance

**L'impartialité** concourt à la crédibilité des évaluations car elle est un gage de l'objectivité des constatations des analyses et des conclusions présentées. **L'indépendance** donne une légitimité à l'évaluation et diminue les risques de conflits d'intérêts qui pourraient se produire si les décideurs et les gestionnaires étaient les seuls à pouvoir porter un jugement sur leurs propres actions. (...)

### Structure institutionnelle de la gestion de l'évaluation

L'efficacité de l'évaluation dépend de manière cruciale de la structure mise en place pour la gestion du processus. Celle-ci doit permettre de répondre aux trois exigences suivantes: élaborer une politique et un ensemble de lignes directrices en matière d'évaluation; veiller à l'impartialité et à l'indépendance des études; rattacher les constatations de l'évaluation aux activités futures. (...)

Le meilleur moyen d'assurer l'impartialité et l'indépendance du processus est de séparer la fonction d'évaluation des services d'exécution responsables de la planification et de la gestion de l'aide au développement. (...) Les struc-

tures et procédures organisationnelles devraient faciliter l'établissement d'un lien entre les constatations de l'évaluation d'une part et, de l'autre, les décisions concernant la programmation et les grandes orientations des politiques d'aide. (...)

#### IV Crédibilité

La crédibilité de l'évaluation dépend des compétences professionnelles et de l'indépendance des évaluateurs ainsi que du degré de **transparence du processus**. Pour être crédible, l'évaluation doit porter aussi bien sur les cas de réussite que sur les cas d'échec. En règle générale, les pays d'accueil devraient participer pleinement à l'évaluation car l'exercice gagnerait en crédibilité et susciterait un engagement plus fort. (...)

La transparence de l'exercice d'évaluation est un aspect décisif de sa crédibilité et de sa légitimité. Pour qu'il y ait transparence, il faut:

- que le processus d'évaluation pris dans son ensemble soit aussi ouvert que possible et que ses résultats soient largement communiqués;
- que les rapports d'évaluation fassent apparaître séparément les résultats et les recommandations. Les éléments d'information à l'appui des constatations devraient être cités de manière à ne pas compromettre les sources.

#### V Utilité

Pour que les résultats des évaluations pèsent véritablement sur la prise des décisions, ils doivent être perçus comme pertinents et utiles, et ils doivent être présentés de manière claire et concise. Ils devraient refléter les intérêts et besoins différents des multiples parties prenantes à la coopération pour le développement. La **commodité d'accès** est également un aspect crucial de l'utilité. Le processus d'évaluation est en soi un moyen de clarifier les objectifs, d'améliorer la communication, d'enrichir les connaissances et de préparer la voie aux actions ultérieures.

Les études d'évaluation doivent intervenir **à point nommé**, c'est-à-dire qu'elles doivent être disponibles au moment où des décisions sont à prendre. Cette remarque donne à penser que l'évaluation a un rôle important à jouer tout au long des diverses étapes de l'exécution d'un projet ou programme et qu'elle ne doit pas être conduite uniquement en tant qu'exercice rétrospectif. C'est aux agents des services opérationnels qu'il appartient de suivre le déroulement des activités en cours. Les dispositions prises pour faire intervenir des évaluateurs indépendants permettent de compléter utilement le suivi régulier des opérations.

#### VI Participation des donneurs et des pays d'accueil

Conformément au principe de partenariat mis en relief ci-dessus, il faudrait, chaque fois que cela est possible, que les donneurs et les pays d'accueil participent au processus d'évaluation. (...)

La participation de toutes les parties concernées est une occasion d'apprentissage pragmatique et contribue à **renforcer les qualifications** et capacités des pays d'accueil, objectif important qu'il conviendrait également de poursuivre grâce à des actions de formation et à d'autres formes d'appui au développement des institutions et des capacités de gestion.

#### VII Coopération entre donateurs

Il est essentiel que les donateurs collaborent de manière à enrichir mutuellement leurs connaissances et éviter les doubles emplois. Il convient d'encourager les donateurs à collaborer afin de mettre au point des méthodes d'évaluation, de partager leurs rapports et informations, et d'améliorer l'accès aux résultats des études d'évaluation. (...)

#### VIII Programmation des évaluations

Les organismes d'aide doivent établir un plan général pour l'évaluation de leurs activités d'aide au développement. A cette fin, ils devraient regrouper les diverses activités à évaluer en catégories appropriées. Ils fixeraient ensuite un **ordre de priorité** pour l'évaluation des différentes catégories et établiraient un calendrier en conséquence. (...)

Les moyens consacrés à l'évaluation doivent permettre de réaliser un large éventail d'études portant sur les grandes lignes d'action, les activités réalisées au titre des programmes et projets, ainsi que sur des secteurs, des thèmes et des questions recoupant plusieurs domaines. Les procédures et méthodes de gestion de l'organisme d'aide doivent également faire l'objet d'évaluations. (...)

#### IX Conception et mise en œuvre des études d'évaluation

Il faut planifier chaque étude d'évaluation et en établir le mandat de manière à:

- définir l'**objet** et la portée de l'évaluation, avec notamment l'indication des personnes auxquelles sont destinés les résultats;
- décrire les **méthodes** à employer durant l'évaluation;
- recenser les normes par références auxquelles les performances des projets/programmes seront évaluées;
- déterminer les **ressources** à mobiliser et le temps requis pour mener l'exercice à son terme.

L'objet de l'évaluation doit être expliqué, c'est-à-dire qu'il faut préciser s'il s'agit d'améliorer les politiques, procédures et techniques, ou de déterminer s'il y a lieu soit de poursuivre, soit d'interrompre des activités spécifiques en cours.

Une évaluation doit définir l'activité qui en est l'objet – par exemple projets, institutions, secteurs ou programmes – et donner des renseignements sur, par exemple, les origines, les objectifs, les activités, les dépenses, l'impact et les effets escomptés.

Il faut absolument déterminer les questions qui seront traitées dans l'étude, ce que l'on appelle souvent les «thèmes de l'évaluation». Ces thèmes traceront un cadre commode pour la conduite de l'exercice et seront les fondements d'un énoncé clair d'un ensemble de conclusions et de recommandations. Ces thèmes peuvent être regroupés sous les grandes rubriques suivantes:

- Raison d'être (...)
- Réalisation des objectifs (...)
- Impact et effets (...)

Le fait de poser ces questions répond au souci de veiller à ce que l'évaluateur soit à même de porter un jugement sur l'information et de formuler des conclusions et recommandations concernant les points suivants:

- Résultats globaux (...)
- Viabilité (...)
- Solutions-variantes (...)
- Enseignements tirés (...)

Durant cette phase, il faut aussi définir les méthodes et les techniques à appliquer pour traiter les thèmes retenus. Etant donné la nature de l'aide au développement, il est permis de penser que, dans la plupart des cas, il faudra combiner des **techniques quantitatives et qualitatives**. En règle générale, les méthodes utilisées pour l'examen préalable d'une activité devraient être également appliquées pour l'évaluation ex post. (...)

#### X Etablissement des rapports, communication des résultats et rétroaction de l'information

Les rapports d'évaluation doivent être rédigés dans un style clair, éviter le plus possible le jargon technique, et comporter les éléments suivants: un résumé analytique; un profil de l'activité évalué; une description des méthodes d'évaluation utilisées; les principales constatations; les enseignements tirés; les conclusions et recommandations. (...)

Les résultats doivent être **communiqués de manière systématique**, condition indispensable pour améliorer la planification et la mise en œuvre des activités d'aide au développement. Ils peuvent être présentés non seulement dans le rapport d'évaluation proprement dit mais ailleurs aussi: rapports annuels faisant une synthèse des constatations, ou condensés /sommaires donnant un synopsis des résultats.

La rétroaction est une composante essentielle du processus d'évaluation dans la mesure où elle crée un lien entre les activités passées et futures. Pour veiller à ce que les résultats des évaluations soient exploités aux fins de la mise au point des grandes lignes d'action et programmes futurs, il faut absolument mettre en place des mécanismes de rétroaction faisant intervenir toutes les parties concernées. (...)

## 4.3 Sommaire d'évaluation du CAD/OCDE

<b>Donneur</b>	Forme abrégée, dans le cas de la DDC employer toujours l'abréviation anglaise: <b>SDC</b>
<b>Titre du rapport</b>	Dans la langue originale, éviter des abréviations
<b>Numéro de référence</b>	Laisser ouvert, sera accordé par le service I/D (Information et Documentation) de la DDC
<b>Région géographique</b>	Mentionner le pays, la région ou le continent
<b>Secteur</b>	Mentionner tous les secteurs concernés (plusieurs choix sont possibles)
<b>Langue</b>	Indiquer dans quelle langue le document a été rédigée: p.ex. EN (anglais); FR (français); ES (espagnol)
<b>Date</b>	Indiquer la date de l'évaluation: AAAA-MM-JJ. Vous pouvez indiquer la date complète (p.ex. 1989-02-01) ou seulement l'année et le mois (p.ex. 1988-11) ou bien uniquement l'année (p.ex. 1989)
<b>Collation</b>	Indiquer le nombre de pages et les annexes qui font partie du rapport d'évaluation (p.ex. 20pp; 4 annexes)
<b>Type d'évaluation</b>	Timing (mid-term, terminé, ex-post) Sujet de l'évaluation (projet, programme, secteur, pays/région, synthèse, thème, multilatéral, ONG)
<b>Status</b>	P signifie planifié et C achevé (completed)
<b>Auteurs</b>	Indiquer l'auteur et/ou la personne responsable de l'unité d'évaluation de mener l'évaluation (éviter des abréviations)
<b>Thèmes transversaux</b>	Indiquer seulement si pertinent pour le projet: p.ex. genre, pauvreté, environnement, empowerment, autonomie, institution capacity building, good governance
<b>Type de projet</b>	bilatéral ou multilatéral, ou multi-bi
<b>Régisseur dans le pays du projet</b>	Etat (organismes de droit public)/ONG/autre:
<b>Type de coopération</b>	Coopération technique (CT), Coopération financière (CF), Aide humanitaire (AH), Corps suisse d'aide en cas de catastrophe (ASC)



<b>Description du sujet</b>	La description du sujet devrait tenter de cerner la raison de l'intervention (p.ex. quelle restriction de développement est considérée) et montrer quel est le résultat attendu de ces activités. Séparer les paragraphes par une ligne, lorsqu'il y a plus d'un paragraphe.
<b>Méthodologie de l'évaluation</b>	Donner une brève description de la méthodologie ou de l'approche utilisée pour réaliser l'évaluation et les considérations méthodologiques qui ont été prises en compte. Elles pourraient inclure des objectifs, l'amplitude et le «focus» concernant les questions de l'évaluation, aussi bien que les méthodologies et sources d'information utilisées. Séparer les paragraphes par une ligne, lorsqu'il y a plus d'un paragraphe.
<b>Principaux constats</b>	Indiquer les constats principaux de l'évaluation. Ceux-ci devraient mettre en relief le succès relatif de l'action d'aide dans la réalisation des objectifs fixés ou des résultats attendus. Séparer les paragraphes par une ligne, lorsqu'il y a plus d'un paragraphe.
<b>Leçons tirées</b>	Indiquer toutes les leçons tirées de cette évaluation. Séparer les paragraphes par une ligne, lorsqu'il y a plus d'un paragraphe.

### Format du sommaire d'évaluation

Les sommaires doivent s'établir en **français, anglais ou en espagnol** selon les directives suivantes:

**Volume:** les sommaires ne doivent pas excéder deux pages (page standard: Font: Arial 12, 30 lignes à 60 frappes).

**Structure:** deux volets: le premier contient les indications bibliographiques; le second, quatre sous-chapitres sous forme de texte continu. Éviter des abréviations!

### Inventaire des rapports d'évaluation

Le sommaire d'évaluation est une partie intégrante du rapport d'évaluation. Dans les **TdR**, il est stipulé que les évaluateurs et évaluatrices doivent rédiger un tel sommaire. Ils l'intègrent dans le rapport d'évaluation et l'envoient à la personne responsable de l'évaluation à la Centrale (par disquette ou par e-mail).

Le sommaire sera repris dans l'**Inventaire des rapports d'évaluation** du CAD qui contient les évaluations en cours et à venir des organisations pour le développement représentées au sein de l'OCDE. Cette banque de donnée est désormais accessible via **Internet: <http://minweb.idrc.ca/daclog.htm>**.