

GLOSSAIRE FRANÇAIS / DDC

LES 27 TERMES LES PLUS USITÉS PAR LA DDC CONCERNANT L'ÉVALUATION ET LE CONTROLLING

Ce glossaire vise à clarifier et illustrer l'interprétation et l'usage de 27 termes choisis, dans les domaines de la gestion du cycle de programme (PCM), de l'évaluation et du controlling. Il s'accorde étroitement avec le Glossaire récemment mis à jour par le CAD de l'OCDE (<http://www.oecd.org/dac>) tout en reflétant les approches en cours dans la DDC. De la sorte, il veut contribuer à renforcer la culture de la DDC dans les domaines de l'évaluation et du controlling et en élargir la base commune.



APPRÉCIATION PRÉALABLE

Appréciation globale de la pertinence, de la faisabilité et du potentiel de durabilité d'un projet/programme avant que la décision de le financer soit prise.

Ex: un document résumant risques et mérites, soumis en vue d'une approbation de principe; proposition d'entrée en matière

≡ évaluation ex ante est considéré un terme synonyme.

AUDIT

Appréciation indépendante ou interne portant sur la conformité avec les statuts et règlements („audit de régularité“) ou sur la pertinence, le rendement, l'efficacité ou l'efficacités („audit de performance“).

Ex: un rapport ou une mission de l' Inspectorat de la DDC.

≡ contrôle; audit de régularité ≡ vérification; audit de performance ≡ évaluation

BÉNÉFICIAIRES

Individus, groupes ou organisations, qui bénéficient d'un programme / projet directement ou indirectement, en ayant été ou non visés

Ex: la communauté bénéficiant d'un programme de santé publique

≡ population visée, groupe cible (identique ou plus petit que le groupe bénéficiaire)

BILAN (review)

Appréciation de la performance d'un programme / projet, effectuée périodiquement ou ad hoc, décidée par les managers

≡ évaluation, toutefois „évaluation“ est fréquemment utilisé pour une appréciation plus étendue et plus en profondeur que „bilan“.

„Bilan“ tend à mettre l'accent sur les aspects opérationnels.

CADRE LOGIQUE

Outil de gestion utilisé pour améliorer la conception d'un programme / projet. Il comprend l'identification des éléments stratégiques (finalité, objectif; extrants, activités et intrants planifiés), et de leurs relations causales ainsi que des hypothèses relatives aux facteurs extérieurs (risques, tendances) qui pourraient influencer sur le succès ou l' échec.

Le cadre logique facilite la planification, la mise en œuvre et l'évaluation de programmes / projets, de manière transparente et participative.

= logframe

COHÉRENCE

Conformité avec les politiques, priorités, approches définies par une institution (DDC, gouvernement partenaire,...).

? notre programme/projet correspond-il à la politique dans le secteur concerné?

CONTROLLING

Fonction essentielle dans une organisation consistant à sélectionner des données pertinentes pour le pilotage stratégique et reflétant ses performances, puis à les analyser et interpréter, afin de fournir une base solide pour la prise de décisions relatives au management (stratégie et gestion).

≡ Monitoring, qui se limite à observer les processus et les résultats révélés par eux-mêmes ou par les indicateurs, tandis que le controlling va un pas plus loin et inclut l'analyse et l'interprétation des données.

△ "controlling" n'équivaut pas à "contrôle".

GESTION DU CYCLE DE PROGRAMME / PROJET (PCM/PSER)

Le processus permettant de conduire et organiser toutes les étapes conduisant de l'identification à l'achèvement, en passant par l'appréciation préalable, la planification, la mise en œuvre, le monitoring, les rétroactions et l'évaluation.

"PSER" (Planification, Suivi, Evaluation, Réalisation) est la version DDC du PCM. Elle met en relief l'approche processus, la participation des partenaires, ainsi que les aspects de développement humain et institutionnel.

DURABILITÉ (pérennité)

Le maintien des avantages générés par un programme / projet après que celui-ci ait été achevé.

Ex: un système de micro-crédit qui génère suffisamment de revenus pour permettre au montage de fonctionner, couvrir ses risques et renforcer son personnel.

≡ viabilité; pérennité

EFFET ATTENDU (outcome)

Résultats d'un programme / projet correspondant à ses objectifs et qui ont été générés par les extrants des divers partenaires.

Ex: capacité renforcée d'une institution de se gérer, de formuler des politiques et de les faire appliquer.

≡ résultats de transfert, effets induits, effets au niveau du propos

EFFICACITÉ

La mesure dans laquelle les objectifs du programme / projet ont été réalisés, prenant en compte leur importance relative

? Avons-nous atteint nos objectifs ? Dans quelle mesure nos extrants ("outputs") ont-ils débouché sur les effets attendus ("outcomes")?

● succès, réussite

△ actuellement, la Banque Mondiale parle d' "effectivité" pour mettre l'accent sur les objectifs atteints de manière efficiente et durable et limite "efficacité" à la simple réalisation des objectifs

EFFICIENCE

La mesure dans laquelle les ressources / intrants (fonds, expertise, temps etc.) ont été converties en effets de façon économe

? Faisons-nous les choses comme il convient, de manière vraiment économe ?

≡ rendement

≡ = synonyme

? = question d'élucidation

ÉVALUATION

L'appréciation, la plus systématique et objective possible, d'une politique, d'un programme, projet en cours ou achevé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. Le but est de déterminer la pertinence et la réalisation des objectifs de développement, l'efficacité, l'impact et la durabilité.

Il y a plusieurs types d'évaluations, selon:

- son moment par rapport à l'action, soit avant (**ex ante**), durant (**accompagnante**), ou après (**ex post**).
- son réalisateur, qu'il soit engagé dans l'action elle-même (**auto-évaluation** ou **interne**), un consultant ou un externe (**externe**), ou alors une combinaison des deux.
- sa perspective: sur la **redevabilité** (sommativ), sur l'**apprentissage** ou l'amélioration de la performance (formative).
- son initiateur: évaluation définie et exécutée par des entités et personnes non liées aux responsables de la conception ou de la mise en œuvre de ladite action (**indépendante**), ou par des entités et personnes impliquées dans sa gestion ou sa supervision.

caractéristiques additionnelles:

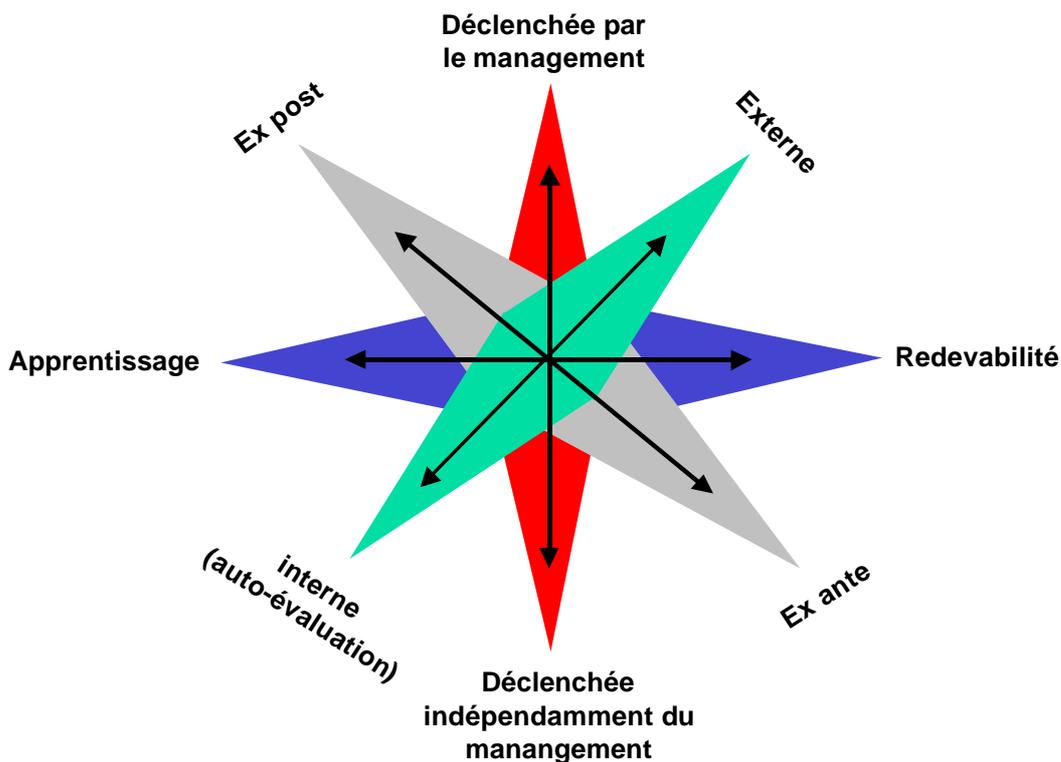
- selon qu'elle est conduite par le bailleur ou le partenaire (**pilotée par le bailleur, par le partenaire**), par plusieurs instances, bailleurs (**conjointe**), avec les protagonistes (**participative**).
- selon qu'elle se limite aux actions sous son contrôle direct (**auto-évaluation**) ou non.

☉ appréciation, bilan

? Faisons-nous ce qu'il convient, comme il convient?

Etoile de l'Évaluation

Le long de chaque ligne, l'accent peut se placer entre les extrêmes



≡ = synonyme

? = question d'élucidation

EXTRANTS (outputs)

Les produits tangibles (financiers ou services) d'un programme ou projet (UNDP).

Ex: services de vulgarisation fournis à des paysans; conseils prodigués à une organisation.

≡ réalisations; soutiens fournis

FINALITÉ (objectif de développement)

L'objectif ultime auquel une action de développement doit contribuer.

≡ but, objectif de développement (au niveau de l'impact souhaité).

IMPACT

L'ensemble des changements / effets positifs et négatifs, primaires et secondaires à long terme, générés par un programme / projet, directement ou non, intentionnellement ou non.

Ex: qualité de vie accrue, meilleure sécurité alimentaire, état de droit démocratique

● influences sur le contexte, l'environnement sociétal ou physique

INDICATEUR

Facteur ou variable quantitative ou qualitative qui offre un moyen simple et fiable de mesurer les résultats atteints et de refléter les processus, les changements intervenus dans le contexte ainsi que l'impact.

Ex: accroissement des épargnes comme un indicateur de la confiance dans les perspectives économiques et dans le système bancaire; des traînées rouges dans le ciel à l'aube, signe de mauvais temps à midi.

? où pouvons-nous prendre la "température" de nos activités; où devrions-nous lire les signes de changements attendus?

INTRANTS (inputs)

Ressources financières, humaines et matérielles utilisées pour la mise en œuvre d'un programme/projet.

≡ moyens investis: temps, argent, énergie, savoir-faire...; input

MONITORING

Une fonction d'observation continue consistant en la collecte systématique d'informations pertinentes afin de fournir aux gestionnaires et aux protagonistes principaux d'un programme / projet des indications sur les progrès réalisés et l'atteinte des objectifs, ainsi que sur les processus et l'impact.

Ex: ensemble d'informations utiles rassemblées par un marin pour se diriger; tableau de bord

≡ suivi; controlling

OBJECTIF de Programme ou Projet

Résultats auxquels le programme / projet est supposé contribuer en termes physiques, financiers, institutionnels, sociaux, environnementaux ou autres, et qui se situent dans sa sphère propre d'influence.

△ devrait être "smart", soit simple, mesurable, atteignable, réaliste et temporellement limité

≡ propos; effet attendu

PARTENAIRES

Organisations ou institutions qui collaborent en vue d'atteindre des objectifs convenus en commun et qui en partagent la responsabilité, la redevabilité ainsi que les avantages, efforts et risques.

PERTINENCE

La mesure dans laquelle les objectifs d'un programme / projet correspondent aux besoins des bénéficiaires, aux besoins du pays et aux priorités générales.

≡ sens, bien-fondé

? dans quelle mesure faisons-nous ce qui convient ? cela fait-il sens?

PLANIFICATION

Le processus au travers duquel les buts et objectifs d'un programme / projet sont établis, les partenaires identifiés, les intrants calibrés, les activités et leur échéancier déterminés, le dispositif de monitoring défini, de telle manière que les extrants et effets attendus puissent être atteints à temps.

≡ = synonyme

? = question d'élucidation

PROPOS

Les objectifs d'un programme/projet de développement tels qu'énoncés publiquement.

≡ résultats de transfert planifiés; effets planifiés

PROTAGONISTES (parties prenantes)

Agences, organisations, groupes ou individus qui ont un intérêt direct ou indirect dans la conception, l'exécution ou l'évaluation d'un programme / projet.

Ex: le ministère de la santé, les prestataires de soins de santé, les assurances maladie, les associations de patients.

≡ parties prenantes

REDEVABILITÉ

Obligation de rendre compte que la tâche a été conduite selon les règles et normes convenues ou de rendre compte des résultats et de la performance en relation avec les missions et plans fixés, et ce de manière impartiale et claire.

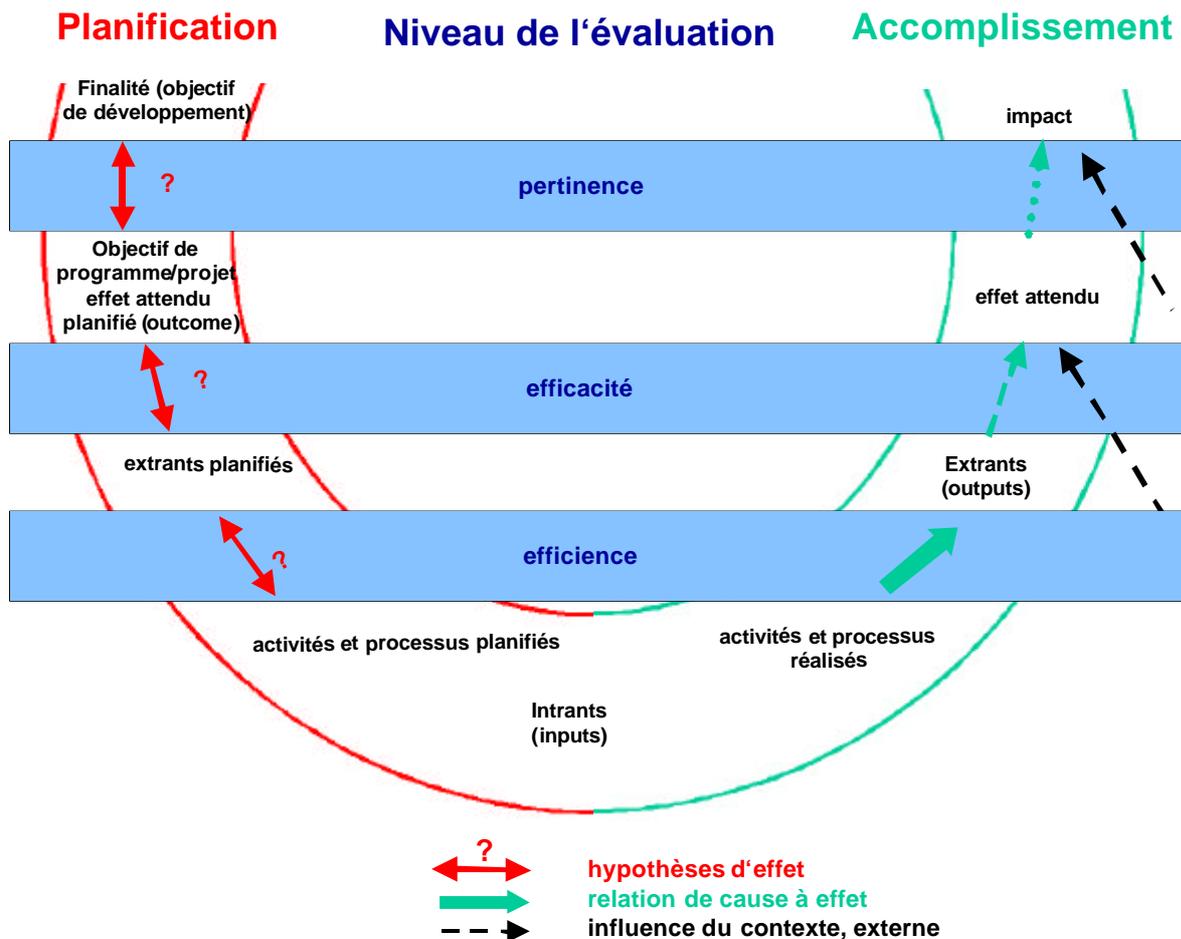
Ex: un rapport présenté au Parlement, à un conseil d'administration, aux parties prenantes

≡ imputabilité; une "évaluation sommative" peut en être l'instrument.

RÉSULTAT

Les extrants, les effets ou l'impact d'un programme / projet:
trois niveaux de résultat (voir illustration).

Planification et Evaluation aux 3 niveaux de résultats: une illustration



Attention!

On peut être très efficace mais pas efficace, ou alors très efficace mais pas pertinent !

Faire les choses comme il faut, c'est bien; mais faire ce qu'il faut, c'est de loin nettement plus important!

≡ = synonyme

? = question d'élucidation

27 TERMES D'EVALUATION ET CONTROLLING EN 4 LANGUES

Français	Deutsch	English	Español
Appréciation préalable	Vorabklärung	Appraisal	Apreciación preliminar
Audit	Audit	Audit	Auditoría
Bénéficiaires	Begünstigte	Beneficiaries	Beneficiarios
Bilan (review)	Überprüfung	Review	Revisión (review)
Cadre logique	Logframe	Logframe	Marco lógico
Cohérence	Kohärenz	Consistency (coherence)	Coherencia
Controlling	Controlling	Controlling	Controlling
Durabilité (pérennité)	Nachhaltigkeit	Sustainability	Sostenibilidad, (sustentabilidad)
Effet attendu (outcome)	Auswirkungen (outcome)	Outcome	Efecto esperado (outcome)
Efficacité	Effektivität (Wirksamkeit)	Effectiveness	Eficacia (efectividad)
Effizienz	Effizienz	Efficiency	Eficiencia
Evaluation interne auto externe indépendante ex ante accompagnante ex post conjointe participative	Evaluation interne Selbst-externe unabhängige ex ante begleitende ex post gemeinsame partizipativ	Evaluation internal self external independent ex ante accompanying ex post joint participatory	Evaluación interna auto externa independiente ex-ante acompañante ex-post conjunta participativa
Extrants (outputs)	Produkte oder Leistungen (outputs)	Outputs	Outputs
Finalité (objectif de développement)	Oberziel (Entwicklungsziel)	Goal (development objective)	Finalidad (objetivo de desarrollo)
Gestion du cycle de programme / projet (PCM/PSER)	Programm-/Projekt Zyklus Management (PCM/PEMU)	Programme/project cycle management (PCM/PEMT)	Gestión del ciclo de un programa/proyecto (PCM/PEMA)
Impact	Impakt (Einwirkung)	Impact	Impacto
Indicateur	Indikator	Indicator	Indicador
Intrants (inputs)	Inputs	Inputs	Inputs (insumos)
Monitoring (suivi)	Monitoring	Monitoring	Monitoreo (seguimiento)
Objectif de programme / projet	Programm-/Projektziel	Objective of a programme or project	Objetivo de un programa/proyecto
Partenaires	Partner	Partners	Contraparte (partnerio, socio)
Pertinence	Relevanz	Relevance	Pertinencia
Planification	Planung	Planning	Planificación
Propos	Zweck	Purpose	Propósito
Protagonistes (parties prenantes)	Beteiligte (stakeholders)	Stakeholders	Actores involucrados (stakeholders)
Redevabilité	Rechenschaftslegung	Accountability	Responsabilización
Résultat	Resultat	Result	Resultado

Publié par DDC: Direction du Développement et de la Coopération
Section Evaluation & Controlling
3003 Berne



Mai 2002

Website www.sdc.admin.ch

Note Ce glossaire est également disponible en anglais, allemand et espagnol