

Guide de l'évaluation

Ministère des Affaires étrangères
Direction générale de la coopération internationale et du développement
Service de la stratégie, des moyens et de l'évaluation
Bureau de l'évaluation
244, boulevard Saint-Germain
75303 Paris 07 SP
Tél. +33 (0)1 43 17 83 74
Fax +33 (0)1 43 17 85 17
evaluation.dgcid@diplomatie.gouv.fr

Nouvelle édition complétée et révisée : Juin 2005

Aude de Amorim
Bernadette Cavelier
Michael Ruleta
Yves Yard

(*) ont également participé à la conception et à la réalisation des premières versions de ce guide : Mmes Elisabeth Barsacq, Quiterie Pelletier de Chambure, Marie-France Fabre-Baudry, et MM. Jean-Marc Berthon, Alain Boucher, Jean-François Lantéri

Sommaire

Chapitre I Qu'est-ce que l'évaluation ?

- **Fiche 1** Définitions 3
- **Fiche 2** Qu'est-ce que l'évaluation des politiques publiques en France ? 5
- **Fiche 3** L'évaluation : mieux connaître pour mieux décider 7

Chapitre II Comment faire une évaluation externe ?

- **Fiche 4** L'évaluation externe type 8
- **Fiche 5** Comment élaborer les termes de référence d'une évaluation ? 10
- **Fiche 6** Le cycle de l'évaluation (et les critères) 20
- **Fiche 7** Comment concevoir des indicateurs de référence dans le cadre d'une évaluation ? 21
- **Fiche 8** Le comité de pilotage 23
- **Fiche 9** Profil et choix de l'expertise 24
- **Fiche 10** La mise en concurrence 26
- **Fiche 11** La validation, la restitution et les suites de l'évaluation 28

Chapitre III Le cas spécifique de l'évaluation interne

- **Fiche 12** Dans quels cas réaliser une évaluation interne ? 29
- **Fiche 13** Le « suivi-évaluation » 30

Chapitre IV Les dispositifs d'évaluation dans la coopération internationale

- **Fiche 14** Quel dispositif en France pour évaluer la coopération internationale et l'aide publique au développement ? 31
- **Fiche 15** Quels dispositifs au sein des instances multilatérales ? 33
- **Fiche 16** Les co-évaluations : partenariales, conjointes, parallèles ou croisées 35

Chapitre V Le Bureau de l'évaluation

- **Fiche 17** Présentation du Bureau de l'évaluation 36

Annexes

1. Modèle de devis prévisionnel 38
2. Modèle de tableau de dépouillement pour le choix de l'expertise 39
3. Fiche type pour l'évaluation interne de projet 41
4. Fiche de suivi de projet FSP (ou d'évaluation à mi-parcours) 44
5. Modèle de fiche-résumé 45
6. Les différentes approches de l'évaluation 47
7. Exemples d'indicateurs 49
8. Liste des évaluations publiées 51
9. Bibliographie 57
10. Glossaire du CAD de l'OCDE 58
11. Fiche résumé de la méta-évaluation 67
12. Fiche résumé du projet FSP mobilisateur « partenariat en évaluation » 69
13. Charte (société française de l'évaluation) 70
14. Charte qualité du bureau de l'évaluation 72
15. Mini-guide de l'évaluation destiné aux décideurs 73

Fiche 1

Définitions

1. L'évaluation d'une action, d'un projet, d'un programme, d'une politique

L'évaluation rétrospective, menée dans un cadre méthodologique et institutionnel formalisé, a pour but de porter un jugement, empiriquement et normativement, sur la valeur d'une action, d'un projet, d'un programme, d'une politique.

L'évaluation vise à :

- vérifier la pertinence et la cohérence des objectifs de départ ;
- apprécier la mise en œuvre des moyens ainsi que leur adéquation aux objectifs ;
- mesurer l'efficacité de l'action, c'est à dire le degré d'atteinte des objectifs ;
- examiner la durabilité des effets observés.

En fonction du moment de réalisation de l'exercice, on distingue trois types d'évaluations :

- l'évaluation à **mi-parcours** permet de suivre et, éventuellement, réorienter l'action ;
- l'évaluation **finale** prend place à la fin de l'action, elle examine les résultats et permet d'en observer les conséquences à court terme ;
- l'évaluation **ex post** se situe nettement après la clôture de l'action et s'intéresse aux effets à moyen ou long terme (impacts).

Attention : dans certaines organisations, le concept d'évaluation **ex ante** est utilisé pour désigner l'étude de faisabilité d'un projet.

Selon le mode de réalisation de l'évaluation, on distingue :

- **l'auto-évaluation** réalisée par une ou plusieurs personnes directement impliquées dans l'action évaluée ;
- **l'évaluation interne** effectuée par un agent relevant de la structure responsable de l'action, mais n'ayant pas été impliqué dans la conception ou la mise en œuvre de celle-ci (cf. fiche 12 et annexe 3) ;
- **L'expertise évaluative** pratiquée lorsque l'administration souhaite obtenir un bilan et des recommandations dans un délai court. Le recours à l'expertise évaluative peut être décidé hors du comité des évaluations avec l'accord du Directeur Général ;
- **l'évaluation externe** qui implique un recours à des consultants extérieurs, ce qui favorise un regard neutre et neuf. Elle est très souvent indispensable compte tenu des enjeux financiers, stratégiques et opérationnels.

Selon la nature de l'exercice, on distingue quatre catégories d'évaluations rétrospectives :

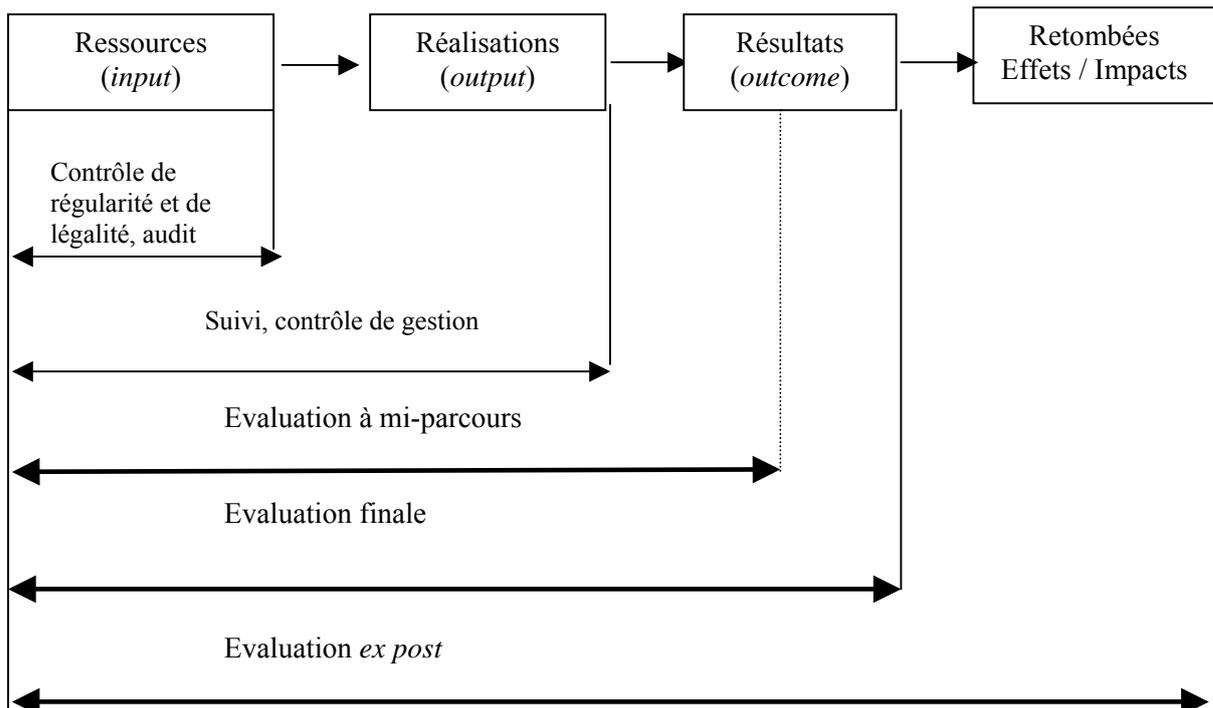
- évaluations d'opérations (actions, projets, programmes) ;
- évaluations transversales (thématiques ou sectorielles) ;
- évaluations d'instruments (organismes, opérateurs, moyens) ;
- évaluations stratégiques (actions menées dans un pays, une région ...).

2. Quelques confusions à éviter

L'évaluation des politiques publiques porte sur les actions et non sur les personnes.

Des confusions sont fréquentes avec l'inspection, le contrôle de gestion et l'audit. Si leurs finalités sont proches (amélioration du fonctionnement de l'organisation), les modalités de ces exercices sont différentes :

- **l'audit** s'assure que la mise en œuvre du projet s'effectue dans le respect des règles et procédures. Il est réalisé par des auditeurs spécialisés et accrédités, internes ou externes. L'audit ne s'intéresse ni à la pertinence ni à l'impact du projet ;
- **le contrôle de gestion et le pilotage** sont des processus continus permettant d'assurer un suivi régulier de l'activité. Ils sont effectués en interne, sur la base des données renseignées dans les systèmes d'information, qui permettent d'élaborer des états synthétiques, des indicateurs d'activité, des analyses de coût et des agrégats. Ces outils peuvent être rassemblés dans un tableau de bord pour faciliter la prise de décision.
- **l'inspection** procède à un contrôle de conformité par rapport aux normes financières, aux procédures administratives et aux orientations politiques. Effectuée par des inspecteurs internes, elle exige un suivi et ses recommandations ont un caractère obligatoire et contraignant.



Fiche 2

Qu'est ce que l'évaluation des politiques publiques en France ?

1. L'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques en France

L'évaluation de l'action des pouvoirs publics se développe en France depuis le milieu des années 1980, époque à laquelle un certain nombre de ministères se sont dotés de structures chargées d'évaluer leurs actions.

Le décret n° 90-82 du 22 janvier 1990 relatif à l'évaluation des politiques publiques instaure l'évaluation dans l'action de l'Etat en vue d'"amplifier les initiatives" existantes et "généraliser la politique de l'évaluation dans l'administration" ; ce décret :

- invite les administrations, les collectivités territoriales et les établissements publics à se doter de structures d'évaluation ;
- porte création d'un dispositif interministériel d'évaluation.

Modifié en 1998 (décret n°98-1048 du 18 novembre 1998), ce dispositif est basé sur le Conseil national de l'évaluation (CNE) situé au Commissariat général au Plan.

De leur côté, les parlementaires ont créé des commissions d'évaluation aussi bien à l'Assemblée Nationale qu'au Sénat. Les collectivités territoriales ont, elles aussi, mis en place des dispositifs d'évaluation de leurs actions.

2. Une double exigence de modernisation de l'Etat et de démocratisation

D'après les textes officiels, l'évaluation des politiques publiques répond à deux exigences :

- **une exigence technique** : l'évaluation est un outil permettant d'améliorer l'efficacité et le rendement de l'action publique. Elle s'inscrit ainsi parmi les instruments de la modernisation de l'Etat ;
- **une exigence politique** : l'évaluation constitue, pour les pouvoirs publics, un moyen de rendre compte de leurs actions aux citoyens. Elle contribue ainsi à renforcer la démocratie.

La loi organique relative aux lois de finances (LOLF) du 1^{er} août 2001 combine ces deux exigences. L'article 7 dispose en effet que « *les crédits ouverts par les lois de finances pour couvrir chacune des charges budgétaires de l'Etat sont regroupés par mission relevant d'un ou plusieurs services d'un ou plusieurs ministères. Une mission comprend un ensemble de programmes concourant à une politique publique [...]. Un programme regroupe les crédits destinés à mettre en œuvre une action ou un ensemble cohérent d'actions relevant d'un même ministère et auquel sont associés des objectifs précis, définis en fonction de finalités d'intérêt général, ainsi que des résultats attendus et faisant l'objet d'une évaluation* ». Par ailleurs, des annexes explicatives relatives à chaque programme seront jointes au projet de loi de finances. On y trouvera notamment : « *La présentation des actions, des coûts associés, des objectifs poursuivis, des résultats obtenus et attendus pour les années à venir, mesurés au moyen d'indicateurs précis dont le choix est justifié* » (article 51).

Dans le cadre de la LOLF, quatre programmes relèvent du ministère des Affaires étrangères, dont deux concernent en particulier la DGCID :

- programme rayonnement culturel et scientifique,
- programme solidarité à l'égard des pays en développement.

3. La déontologie de l'évaluation

Au fil de ses diverses publications, le Conseil national de l'évaluation (ainsi que le réseau « évaluation » du CAD) a tracé un cadre déontologique à l'évaluation des politiques publiques en préconisant :

- **un dispositif type** caractérisé par la distinction entre :

- une instance chargée de piloter l'évaluation à la demande du commanditaire;
- un prestataire devant réaliser l'évaluation conformément à un cahier des charges.

L'instance d'évaluation est composée de personnes concernées par l'objet à évaluer et ayant sur celui-ci une diversité de points de vue. Le prestataire est sélectionné, en règle générale, sur la base d'une mise en concurrence. Les experts qu'il mobilise -consultants privés, membres de corps d'inspection, universitaires...- doivent connaître le domaine dont traite l'évaluation sans être partie prenante des actions à évaluer.

- **un questionnement type** qui invite les évaluateurs à examiner la valeur d'une action publique en s'interrogeant sur sa "pertinence", sa "cohérence", son "efficacité", son "efficience", son "impact", sa "viabilité" (cf. fiche 5).
- **une démarche type** pour l'instance d'évaluation : élaboration des termes de référence, choix du prestataire, suivi de son travail, réception et discussion des rapports d'études, gestion des suites de l'évaluation.
- **une méthodologie type** pour le prestataire devant réaliser l'évaluation, composée des techniques de collecte et d'analyse de l'information, à la fois qualitatives et quantitatives, telles que celles utilisées dans le champ des sciences sociales.

Il est à noter qu'une Société française de l'évaluation (SFE) a été constituée en 1999 afin de rassembler les professionnels de la discipline et d'en structurer les pratiques (cf. fiche 14). Elle a adopté une charte en 2003 car « *les enjeux de l'évaluation des politiques et programmes publics dépassent ceux de ses protagonistes directs et concernent l'ensemble des citoyens* ».

Fiche 3

L'évaluation : mieux connaître pour mieux décider

1. Mieux connaître...

Le décideur et le citoyen ont une connaissance limitée des actions publiques. Du fait de la particularité de leur position, ils n'embrassent jamais la totalité des implications et des conséquences de ces actions. Intéressés par la réussite de l'action publique, il leur est par ailleurs difficile d'en produire une représentation impartiale et objective.

Dans ce contexte, l'évaluation a d'abord une fonction de connaissance. Elle permet d'accroître les informations disponibles sur une action. Elle permet surtout d'en construire, selon une démarche empruntant sa méthode aux sciences sociales, une représentation globale et aussi indépendante que possible.

Par cette seule fonction de connaissance, l'évaluation possède déjà une certaine utilité. Elle éclaire les agents sur leur action. Elle les renseigne sur ses enjeux, ses objectifs, ses moyens et résultats. Ainsi, elle répond à leur demande de sens et de lisibilité. De cette façon, elle participe au renforcement de leur motivation. La connaissance que produit l'évaluation ayant vocation à être partagée, elle contribue aussi à rapprocher les points de vue, à renforcer la communication, à forger une vision commune de l'action évaluée.

2... pour mieux apprécier la valeur d'une action...

En améliorant la connaissance qu'ils ont des actions publiques, l'évaluation permet surtout au décideur et au citoyen de porter une plus juste appréciation sur leur valeur. *Ces actions valaient-elles d'être conduites? Les moyens déployés étaient-ils adaptés aux objectifs poursuivis? Les résultats attendus ont-ils été atteints? Dans quelle mesure? Des effets non escomptés ont-ils été produits? Quels effets à moyen ou long terme, dans ce domaine ou dans un autre, faut-il attendre de ces actions? Les résultats sont-ils à la mesure des sommes dépensées? Les structures ou les pratiques engendrées par l'action sont-elles viables?*

En répondant à ces questions, l'évaluation permet de porter un jugement de valeur sur les actions, de les qualifier positivement ou négativement. Fondé sur une connaissance méthodique et désintéressée de l'action publique, ce jugement possède une crédibilité et une autorité supérieures à celles du jugement spontané.

Si les conclusions des évaluateurs ne sont pas automatiquement reprises à leur compte par les décideurs, lesquels disposent d'autres éléments d'appréciation sur leur action, elles permettent, en tout état de cause, d'éclairer les termes du débat autour de l'action évaluée.

3... et mieux décider

Enfin, en améliorant la connaissance qu'ils ont de leur action et le jugement qu'ils portent sur sa valeur, l'évaluation donne aux responsables des informations utiles à la prise de décision. *Faut-il poursuivre l'action? L'interrompre? La réorienter? L'étendre?* L'évaluation permet de répondre à ces questions. Connaissance orientée vers la décision, elle a d'abord une dimension pratique.

Fiche 4

L'évaluation externe type

1. Qu'entend-on par évaluation externe?

Une évaluation est qualifiée d'externe lorsque la structure qui souhaite évaluer ses actions fait appel à des experts extérieurs appartenant à l'administration, au secteur privé, associatif ou à l'Université. Une évaluation externe est nécessaire car :

- elle favorise l'indépendance, l'impartialité, et l'objectivité tant des analyses que des recommandations ;
- elle permet de disposer de compétences spécifiques (économie, médecine, éducation, audiovisuel, urbanisme...) qui ne sont pas toujours disponibles en interne.

2. Présentation d'une démarche-type

1- Constitution du comité de pilotage (cf. fiche 8)

Constitué par le service ayant la responsabilité de réaliser l'évaluation et composé de personnes concernées par l'action à évaluer, le comité de pilotage anime l'intégralité du processus d'évaluation.

2- Rédaction des termes de référence (cf. fiche 5) et première réunion du comité de pilotage

Préparés par le service commanditaire de l'évaluation, les termes de référence (le cahier des charges contenant les questions auxquelles l'évaluation devra répondre et ses modalités de mise en œuvre) sont examinés et approuvés, en règle générale, lors de la première réunion du comité de pilotage.

3- Mise en concurrence de l'expertise extérieure (cf. fiche 10)

Il est procédé à une mise en concurrence afin d'être en mesure de sélectionner la meilleure offre auprès de consultants extérieurs.

4- Attribution du marché et deuxième réunion du comité de pilotage

Le comité se réunit une deuxième fois pour examiner l'offre la mieux-disante sur la base d'une analyse technique et financière, et d'un tableau de dépouillement (cf. annexe 2) .

5- Première phase de l'expertise et troisième réunion du comité de pilotage

L'évaluateur sélectionné effectue, à partir des termes de référence, la collecte et l'analyse de l'information nécessaire à la rédaction de son rapport préliminaire. Il rencontre au moins une fois le comité de pilotage. Cette rencontre permet à l'évaluateur de présenter, dans un document d'étape, les premiers éléments de sa réflexion. Le comité de pilotage, garant du bon déroulement de l'exercice, valide la méthodologie, le programme d'enquêtes et de missions. Il fournit à l'expert les contacts, l'accès aux archives et la base documentaire dont il pourrait être demandeur.

6- Deuxième phase de l'expertise et quatrième réunion du comité de pilotage

Après avoir effectué ses missions de terrain, l'évaluateur rédige un rapport provisoire. L'évaluateur et le comité de pilotage engagent un débat sur la base de ce rapport au cours

d'une réunion spécifique. Le comité de pilotage s'assure du respect des termes de référence par l'évaluateur.

7- Troisième phase de l'expertise et remise du rapport définitif (cf. fiche 11)

L'évaluateur établit la version définitive de son rapport en prenant connaissance des observations des membres du comité de pilotage.

8- Utilisation de l'évaluation (cf. fiche 11)

Le commanditaire, avec les services concernés, propose les suites à réserver au rapport d'évaluation, qui peuvent être discutées au cours d'une séance de restitution. Selon les cas, la restitution sera limitée aux seuls décideurs ou ouverte à toutes les parties prenantes. Le service commanditaire organise la diffusion du rapport d'évaluation.

Remarque : le nombre de réunions du comité de pilotage peut varier de 3 à 6, ou plus, en fonction de l'ampleur de l'étude, des difficultés rencontrées par les évaluateurs et des modalités de réalisation de l'exercice.

Fiche n° 5

Comment élaborer les termes de référence d'une évaluation ?

Cette fiche décrit le canevas recommandé par le bureau de l'évaluation pour la rédaction des termes de référence (TDR) d'une évaluation. Ce canevas suit le processus méthodologique proposé dans la charte qualité (cf. annexe 14) qui peut être jointe aux TDR car elle informe également les consultants sur la manière dont leur travail sera jugé *a posteriori*. Il s'agit d'un modèle de TDR complet qui sera réduit, aménagé et adapté en fonction de l'exercice concerné. Une évaluation est un projet, avec ses objectifs, ses moyens, ses indicateurs, etc.

Une fois approuvés par le comité de pilotage, les termes de référence sont utilisés pour la mise en concurrence (consultation auprès des bureaux d'études). Schématiquement, les termes de référence se divisent en six grandes parties :

- | | |
|------|---|
| I) | Description de l'action à évaluer |
| II) | Description des enjeux et de la démarche générale |
| III) | Description du travail demandé à l'évaluateur |
| IV) | Description de la prestation à fournir |
| V) | Description du processus d'évaluation |
| VI) | Description des livrables |

Choix d'un titre

- Prévoir un intitulé relativement court et explicite.
- Eviter les sigles et codifications de projets.
- Signaler dans le titre qu'il s'agit d'une évaluation rétrospective.
- Un sous-titre est souhaitable pour donner des informations supplémentaires (n° projet, pays, secteur, thème, opérateur...).
- Préciser le pays, la zone et la période pris en compte.

1. Description de l'action à évaluer

1.1. Présentation de l'action à évaluer et de son contexte

- Présenter l'action à évaluer avec un rappel historique.
- Situer l'objet à évaluer dans le cadre de la coopération internationale et des relations bilatérales avec l'organisme ou le pays partenaire.
- Indiquer les principaux objectifs initiaux de la coopération à évaluer.
- Quels sont les intérêts en jeu, la raison d'être du projet, ses objectifs principaux ?
- Rappeler les moyens humains, financiers et techniques mobilisés.
- Préciser les activités concernées, les bénéficiaires, la zone couverte et la période prise en compte.
- Enumérer les divers partenaires et opérateurs impliqués.
- Y a-t-il eu des interactions avec d'autres projets ou politiques qui auraient induit des conséquences imprévues ?
- Fournir, s'ils existent, les indicateurs permettant d'assurer le suivi et le contrôle.

1.2. Justification de l'évaluation

- L'évaluation a-t-elle été prévue dès le lancement de l'opération ?

- A quel moment de l'action cette évaluation intervient-elle (mi-parcours, finale, ex post) ?
- Qui demande l'évaluation ?
- Quels sont les raisons motivant l'évaluation ? Quels sont les objectifs initiaux ?
- En quoi l'évaluation s'intègre dans les objectifs généraux du commanditaire ?
- Quelles sont les principales interrogations et hypothèses préalables concernant l'objet à évaluer ?
- Comment prévoit-on d'utiliser les résultats de l'évaluation ?

2. Description des enjeux et de la démarche générale

2.1. Problématique de l'évaluation

- Quelles sont les principales préoccupations du commanditaire ?
- S'agit-il d'une évaluation sommative ou récapitulative (destinée à rendre compte aux décideurs) et/ou d'une évaluation formative (destinée à tirer des enseignements pour les opérateurs) ? Quel est le souci principal ?
- Quelles sont les interrogations et les attentes des autres parties prenantes ?
- Y a-t-il une priorité ou une hiérarchie dans les questions ?

Principe de responsabilité (extrait de la charte de l'évaluation*)

La répartition des rôles entre les différents acteurs de l'évaluation est établie dès le départ de façon à ce que toutes les fonctions de celle-ci soient bien prises en charge (définition du mandat, pilotage du processus, enquêtes et analyses, formulation du jugement et des recommandations, diffusion des résultats).

Les personnes et institutions impliquées dans le processus d'évaluation mobilisent les moyens appropriés et fournissent les informations nécessaires à la conduite de l'évaluation. Elles sont conjointement responsables de la bonne application des principes énoncés dans cette charte.

2.2. Démarche de l'évaluation

- Quelles sont les grandes lignes de la méthode d'évaluation choisie ? (mission de terrain notamment ; cette partie sera développée par l'évaluateur).
- Quel est le planning d'intervention (dates souhaitées pour la mission de terrain, pour la remise du rapport final provisoire).
- S'agit-il d'une évaluation conjointe (avec un autre bailleur de fonds) ou partenariale (avec le pays bénéficiaire) ?
- Description précise du déroulement des différentes tâches de la démarche évaluative (cette rubrique sera développée par l'évaluateur).

Principe de respect des personnes (extrait de la charte de l'évaluation)

Les participants au processus d'évaluation respectent les droits, l'intégrité et la sécurité de toutes les parties concernées.

* La charte de l'évaluation des politiques publiques et des programmes publics a été adoptée par l'assemblée générale de la Société française d'évaluation (SFE) le 28/10/03. Elle est consultable sur le site de l'association : www.sfe.asso.fr . D'autres associations dans le monde ont également adopté des principes généraux, dont l'Afrea, l'association africaine d'évaluation, disponible sur le site en version française www.afrea.org . L'association européenne d'évaluation travaille également à l'élaboration de standards de qualité, de principes éthiques et de normes : www.europeanevaluation.org

Ils s'interdisent de révéler l'origine nominative des informations ou opinions recueillies, sauf accord des personnes concernées.

3. Description du travail d'évaluation

3.1. Les faits : établir un bilan global de l'action de coopération

Processus : partir d'**observations** recueillies, classées et triées pour en déduire des **constations**

- Description de l'action de coopération sur la période de référence.
- Présentation des objectifs de départ de l'action.
- Présentation des différents acteurs de la coopération.
- Rappel des éléments de contexte et des grandes évolutions des relations bilatérales sur la période étudiée.
- Description de la logique d'intervention de la coopération et de son cadre juridique.
- Présentation des évolutions quantitatives et qualitatives des moyens utilisés.
- Les instruments utilisés seront étudiés.
- Les modalités de partenariat seront examinées.
- Présentation des modalités de suivi et de pilotage de l'action.
- Présentation des demandes du partenaire en termes de coopération sur la période de référence.
- Comparaison avec les actions éventuelles d'autres bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux (montants, contenus).

3.2. La démarche analytique : évaluer l'action de coopération

Processus : à partir des **constations**, appliquer les critères de l'**analyse** pour aboutir aux **jugements**

Il s'agit d'évaluer l'action à partir des critères reconnus dans le domaine de l'évaluation des politiques publiques, en France et au sein des principales agences internationales. Si cette action est relative à plusieurs projets ou plusieurs secteurs, les éléments dont l'ampleur est significative (tant en termes financiers qu'en termes d'impact) font l'objet de développements spécifiques.

Principe de compétence (extrait de la charte de l'évaluation)

Les personnes participant au processus d'évaluation à titre professionnel mettent en œuvre des compétences spécifiques en matière de conception et de conduite de l'évaluation, de qualité de la commande, de méthodes de collecte de données et d'interprétation des résultats. Elles ont le souci d'améliorer et de mettre à jour leurs compétences.

Elles s'appuient sur des méthodes reconnues, notamment celles en usage dans la communauté internationale de l'évaluation. Elles utilisent ces méthodes en explicitant leurs limites.

Les critères présentés ci-après devraient être repris selon un questionnement qui s'applique à l'action à évaluer. Il n'est pas nécessaire de les reprendre en totalité, et il est souhaitable d'établir des priorités.

- ◆ **La pertinence** examine le bien-fondé de l'action au regard des objectifs et enjeux déterminés au départ. Les éléments suivants peuvent être examinés :

- Correspondance avec les besoins et les demandes des bénéficiaires ;
 - Conformité avec les orientations générales du ministère (document-cadre de partenariat, stratégies sectorielles, décisions du Cigid).
- ◆ **La cohérence** apprécie les rapports entre les divers éléments constitutifs de l'action. Les éléments suivants peuvent être examinés :
- Concordance des divers moyens et instruments mobilisés pour concourir à la réalisation des objectifs (cohérence interne) ;
 - Concordance avec les actions entreprises par les organisations internationales et les bailleurs multilatéraux, les politiques des partenaires (administration et société civile), et éventuellement les organisations non gouvernementales (cohérence externe).
- ◆ **L'effectivité** rend compte de la réalité des actions conduites. Les éléments suivants peuvent être examinés :
- Degré de réalisation des activités ;
 - Taux d'exécution financière ;
 - Respect des délais et du chronogramme ;
 - Qualité du suivi et de la gestion des imprévus ;
 - Recherche des éléments de surcoût éventuel et de leurs causes ;
 - Vérification, le cas échéant, de l'application des clauses (signature de la convention, déblocage des fonds, conditions suspensives) ;
- ◆ **L'efficacité** apprécie le degré de réalisation des objectifs de l'action ainsi que ses éventuels effets non attendus (effets positifs ou négatifs). Les éléments suivants peuvent être examinés :
- Résultats attendus et résultats effectifs de l'action ;
 - Résultats imprévus (négatifs ou positifs, effets d'aubaine) ;
 - Analyse des écarts constatés.
- ◆ **L'efficience** étudie la relation entre les coûts et les avantages. Les éléments suivants peuvent être examinés :
- Modalités de mobilisation des ressources financières, techniques, organisationnelles et humaines (ont-elles été bien mobilisées en temps voulu et au moindre coût ?) ;
 - Comparaison des coûts avec des éléments de référence pertinents ;
 - Rapprochement des résultats obtenus avec les sommes dépensées ;
 - Explication des éventuels surcoûts et retards observés ;
 - Analyse de modalités possibles qui auraient permis d'atteindre les mêmes résultats avec des moyens plus restreints ou des instruments différents (exemple : comparaison avec des actions équivalentes d'autres bailleurs de fonds).
- ◆ **L'impact** juge les retombées de l'action à moyen et long terme en étudiant les effets de celle-ci dans un champ plus vaste. On mesure ici aussi bien les effets immédiats de l'action que les impacts à long terme et dans une vision élargie. Les éléments suivants peuvent être examinés :
- Identification des catégories de la population ayant bénéficié (directement et/ou indirectement) de l'action et estimation du nombre de personnes concernées par catégorie ;
 - Description quantitative de l'impact de l'action ;

- Description qualitative de l'impact de l'action (négatif, positif, attendu, imprévu) : création ou consolidation d'une structure ou d'une politique du pays bénéficiaire, renforcement des capacités, modification souhaitable de pratiques, valorisation de l'expertise française, visibilité de l'opération, sensibilisation des groupes cibles, image de la coopération ...).
- ♦ **La viabilité** (ou la pérennité) examine si l'action a engendré une structure ou des pratiques capables de « vivre » et de se développer après la fin de l'intervention. Les éléments suivants peuvent être examinés :
- Viabilité financière et opérationnelle des mécanismes ;
 - Prise en charge institutionnelle des activités par les responsables de l'action et/ou les autorités locales des activités ;
 - Maintien de la coopération en fonction de l'évolution de son contexte local (stabilité institutionnelle et politique, contexte économique, perception de la coopération par les bénéficiaires etc.) et des relations bilatérales ;
 - Possibilité de reproduire ou de généraliser l'opération.

Méthodes : les évaluateurs auront le souci de présenter clairement les méthodes d'investigation et d'analyse utilisées afin de démontrer les procédures suivies pour collecter l'information, s'assurer de sa qualité et de sa validité (triangulation), établir progressivement les étapes entre les observations (données brutes), les constatations (indicateurs élaborés, ratios), les jugements portés (qui font référence à l'expérience des experts) et les conclusions auxquels ils aboutissent. Les évaluateurs fourniront un calendrier reprenant les diverses tâches effectuées (questionnaires, enquêtes, études de cas, etc.). Ces éléments peuvent figurer en annexe.

3.3. Les conclusions

Processus : à partir des **jugements** établis déterminer les **conclusions**

Les évaluateurs parviendront à des conclusions explicitées de façon claire (par type d'action, d'acteur...) et décriront les moyens utilisés pour arriver à ces conclusions évaluatives.

- Quelles conclusions déduit-on des jugements ?
- Les conclusions répondent-elles clairement aux questions des TDR ?
- Quelles ont été les forces et les faiblesses du projet ?
- Quelles sont les causes des écarts par rapport au prévu ?

Les points forts et les points faibles de l'action seront soulignés.

3.4. Les recommandations

Sur la base des résultats de l'action et d'une analyse du contexte de l'action évaluée, les experts formuleront des recommandations. Ces propositions doivent être réalistes. Les recommandations doivent contribuer à améliorer les performances de la coopération.

- Quelle(s) conclusion(s) induisent quelle(s) recommandation(s) ?
- Comment les atouts (ou forces) du projet peuvent être consolidés ?
- Dans quelle mesure les difficultés (ou faiblesses) du projet pourraient être résolues ?
- Quelle est la hiérarchie des préconisations, selon leur importance ?
- Quelle est la hiérarchie des préconisations selon un calendrier prévisionnel ?
- Quelles sont les recommandations d'ordre stratégique et celles d'ordre opérationnel ?
- Quels sont les enseignements à caractère plus général qui peuvent être tirés ?

Dans la mesure du possible, les évaluateurs affecteront chacune des recommandations aux diverses parties concernées (services techniques, partenaires, opérateurs, direction générale, etc.), en prévoyant un calendrier (CT, MT, LT) et en proposant des indicateurs de suivi de ces recommandations.

3.5. Tirer des enseignements

A partir des conclusions et des recommandations de l'évaluation, les évaluateurs pourront tirer des enseignements à caractère plus général pouvant être étendus à d'autres actions (sectoriels, opérationnels, techniques, institutionnels, ou options stratégiques, etc.).

3.6. Etablir une synthèse

- Quels sont les objectifs de l'évaluation ?
- Quelles sont les différentes questions auxquelles l'évaluateur a tenté de répondre induites par la problématique de l'évaluation ?
- Quelles sont les conclusions apportées à chaque question ?
- Quelles sont les recommandations apportées à chaque conclusion ?

N.B. La synthèse (de 3 à 10 pages selon les rapports) se distingue de la fiche résumé qui sera établie selon un canevas standardisé et limitée à deux pages.

4. Prestations à fournir

4.1. Description de l'expertise attendue

Préciser le profil souhaité pour les experts, les connaissances spécifiques et les expériences requises. Signaler qu'une compétence effective est attendue en matière d'évaluation des politiques publiques. Les CV doivent être fournis.

Il sera demandé à l'évaluateur d'expliquer, dans sa proposition, la méthodologie qu'il se propose d'utiliser (celle-ci au contexte, aux activités, aux problématiques, aux acteurs, aux délais, aux moyens...) :

- techniques de collecte et de traitement de l'information : recherche documentaire, lecture des dossiers et archives, observation directe, enquête statistique, questionnaires, opinions d'experts et de responsables, études de cas ;
- techniques d'analyse ;
- hypothèses de travail ;
- mode d'organisation du travail, chronogramme.

Un certain nombre de règles doivent présider à la sélection des consultants :

- La première est celle du caractère externe et indépendant des experts ;
- La mise en concurrence, avec, dans certains cas qui le justifient, une liste restreinte des prestataires présélectionnés, est la procédure à privilégier. Il convient de prévoir un délai pour les réponses de 21 jours minimum ;
- Préciser, éventuellement, la composition de l'équipe d'experts (seniors, juniors, consultants locaux) ;
- Promouvoir, dans la mesure du possible, les évaluations conjointes, avec les partenaires locaux ou les autres cofinanceurs.

Principe de distanciation (extrait de la charte de l'évaluation)

L'évaluation est conduite de façon impartiale. Les personnes participant à l'évaluation à titre professionnel informent les autres partenaires de tout conflit d'intérêt éventuel.

Le processus d'évaluation est conduit de façon autonome par rapport aux processus de gestion et de décision. Cette autonomie préserve la liberté de choix des décideurs publics.

4.2. Modalités de mise en concurrence

Les termes de référence indiqueront les modalités (dates prévisibles, mise en place d'une commission *ad hoc*) et les critères qui seront appliqués pour choisir le prestataire. Les catégories suivantes peuvent être retenues (cf. fiches 9 et 10) :

- Compréhension du sujet et présentation générale de la proposition ;
- Proposition méthodologique relative au processus d'investigation et d'analyse ;
- Références du cabinet d'étude, connaissances (outils de la coopération, APD, zone géographique), compétences (évaluation) et qualifications (sectorielles) des experts ;
- Chronogramme et organisation générale ;
- Devis prévisionnel.

Les termes de référence doivent permettre aux consultants d'exprimer leur proposition dans les meilleures conditions et dans le respect d'une mise en concurrence libre, ouverte et intègre. Le commanditaire se doit donc d'être aussi précis que possible sur son attente, les conditions de réalisation, les coûts (nombre d'experts, de jours d'expertise, de durée de la mission) ainsi que le calendrier à respecter.

En cas de consultation par voie électronique il n'est pas nécessaire que le devis soit signé, il devra comporter la dénomination de la société, la signature pouvant être effectuée après le choix du consultant et en vue de l'établissement de la commande.

5. Processus d'évaluation

5.1. Le comité de pilotage

Il est souhaitable de mettre en place une instance chargée de la préparation, du lancement, du suivi et de la validation des travaux. Cette instance, qui peut être dédoublée localement par un comité de suivi local, sera adaptée selon les circonstances. Elle permet de confronter les points de vue de tous les acteurs et de s'ouvrir également vers l'extérieur à d'autres participants.

Préciser les éléments suivants :

- rôle : l'exercice d'évaluation permet de confronter des réflexions et des avis, notamment au sein d'un comité de pilotage constitué de participants internes et externes ;
- nombre de réunions : le comité se prononce successivement sur les termes de référence, le choix de l'expertise, les différents rapports ;
- composition : une douzaine de personnes, en règle générale. Le comité peut être présidé par une personnalité extérieure au sujet évalué.

Principe de pluralité (extrait de la charte de l'évaluation)

L'évaluation prend en compte de façon équilibrée les différents points de vue légitimes qui ont été exprimés sur l'action évaluée.

Cette prise en compte de la pluralité des points de vue se traduit -chaque fois que possible- par l'association des différentes parties prenantes au processus d'évaluation, ou par tout autre moyen approprié.

5.2. Les étapes de l'évaluation

Les termes de référence doivent requérir des évaluateurs une description des étapes successives de l'évaluation. En général, trois phases sont prévues, respectivement : étude sur dossier et entretiens, déplacements et visites, rédaction du rapport. Le prestataire doit établir un chronogramme comportant des précisions relatives à la mise en œuvre des différentes étapes de l'exercice. La durée totale de l'expertise est estimée en nombre d'experts/jour. Outre les salaires ou honoraires, le devis doit également évaluer les frais liés aux déplacements (transports, *per diem*) et aux dépenses diverses (cf. annexe 3). Le service commanditaire doit estimer le montant de ces dépenses et les comparer au devis soumis par les évaluateurs.

Il est souhaitable que le commanditaire ait dès le lancement de la commande une idée des modes de restitution, de rétroaction et de valorisation de l'évaluation.

6. Les livrables (rapport d'évaluation)

Principe de transparence (extrait de la charte de l'évaluation)

La présentation des résultats d'une évaluation s'accompagne d'un exposé clair de son objet, de ses finalités, de ses destinataires, des questions posées, des méthodes employées et de leurs limites, ainsi que des arguments et critères qui conduisent à ces résultats.

La diffusion publique des résultats d'une évaluation est souhaitable. Les règles de diffusion des résultats sont établies dès le départ. L'intégrité des résultats doit être respectée, quels que soient les modalités ou les supports de diffusion retenus.

Il est utile, dans les termes de référence, de donner des précisions sur la nature et la forme des rapports attendus. Les éléments ci-dessous peuvent être utilisés à cet effet par le rédacteur des termes de référence.

6.1. Rapport d'étape

Si nécessaire, un rapport d'étape (ou rapport préliminaire) est demandé aux évaluateurs. Celui-ci doit comporter :

- des éléments relatifs au bilan de l'action évaluée : cadrage et contexte de l'action de coopération, données chiffrées. Le rapport d'étape doit attester d'une première exploration des documents d'archives et présenter les entretiens réalisés ;
- la définition d'une méthodologie ;
- un programme de visites ;
- un calendrier prévisionnel mis à jour.

6.2. Note de fin de mission

Les experts auront eu une réunion de *debriefing* avec les services de la coopération française à la fin de leur mission de terrain. Ils sont également invités à faire parvenir au service commanditaire une note de fin de mission qui est d'ordre factuel. Il s'agit d'une note « d'ambiance » signalant les sites visités et répertoriant les personnes rencontrées.

6.3. Rapport provisoire

Le rapport provisoire est le résultat de l'intégralité du travail des experts. Il fait l'objet d'une analyse par le commanditaire et d'observations du comité de pilotage.

Le rapport doit comporter la mention suivante : *"ce rapport est un document interne établi à la demande du ministère des Affaires étrangères. Les analyses et commentaires développés n'engagent que leurs auteurs et ne constituent pas une position officielle. La diffusion de ce rapport a un caractère limité et son usage est strictement limité au cadre officiel"*.

Une fois validé, ce rapport provisoire constitue le rapport définitif d'évaluation.

6.4. Rapport définitif

Après avoir pris connaissance des éventuelles observations du comité de pilotage, et des demandes de compléments, de modifications et de précisions du commanditaire, parfois après plusieurs itérations, le rapport final est remis conformément à la charte graphique.

Tout rapport d'évaluation final doit comporter les éléments suivants :

- un sommaire ;
- une liste des sigles utilisés ;
- une carte ;
- une synthèse du rapport : 2 à 3 pages pour les évaluations de projets et de programmes, 10 pages pour les évaluations sectorielles et géographiques. Cette synthèse doit comprendre :
 - un bref rappel des objectifs poursuivis par la France, du contexte et des enjeux des actions menées ;
 - les montants et la décomposition des différentes catégories de dépenses engagées (par instrument et par secteur s'il s'agit d'une évaluation-pays) ;
 - une description des grandes étapes de l'action ;
 - un résumé des résultats obtenus, de l'impact des actions, des bénéfices obtenus pour la France et pour le pays bénéficiaire ;
 - un rappel des appréciations de l'action à l'aune des critères définis par le cahier des charges techniques, et des principales causes des écarts éventuellement constatés par rapport aux effets attendus ;
 - un rappel des principales recommandations ;
- un rappel méthodologique : rappel des choix opérés, des techniques utilisées et des étapes du travail d'évaluation ;
- une analyse : celle-ci doit être organisée à partir des données recueillies et des observations effectuées. L'analyse est effectuée selon les critères communément retenus dans le domaine de l'évaluation des politiques publiques ;
- des conclusions : celles-ci doivent être explicitées de façon claire (par type d'actions et d'acteurs) ;
- des recommandations opérationnelles.

Les annexes peuvent comporter, dans l'ordre :

- les termes de référence de l'évaluation ;
- la liste des personnes rencontrées ;
- le compte-rendu des études de terrain ;
- les instruments de collecte de l'information (questionnaires, guides d'entretiens) ;
- les données générales et chiffrées complémentaires pour la compréhension des travaux ;

- le glossaire des termes techniques ;
- une présentation des experts ;
- les grandes lignes de la méthodologie mise en œuvre ;
- la liste des membres du comité de pilotage et les dates des réunions ;
- une bibliographie (y compris sites Internet).

Ne pas oublier de préciser :

- le nombre d'exemplaires à remettre (rapport provisoire et rapport définitif) ;
- l'obligation de fournir l'ensemble des documents sur disquette, sur CD-ROM ou par transmission électronique (en Word 6 et Excel 5)
- l'établissement d'une "fiche-résumé" de deux pages par le consultant qui sera envoyée au Bureau de l'évaluation par courriel (cf. fiche-type en annexe 6). Cette fiche est destinée à alimenter le fonds des évaluations réalisées par la DgCiD et à être mise en ligne dans la base Hélios sur Diplonet.

Ressources documentaires sur Diplonet (en cours de construction)

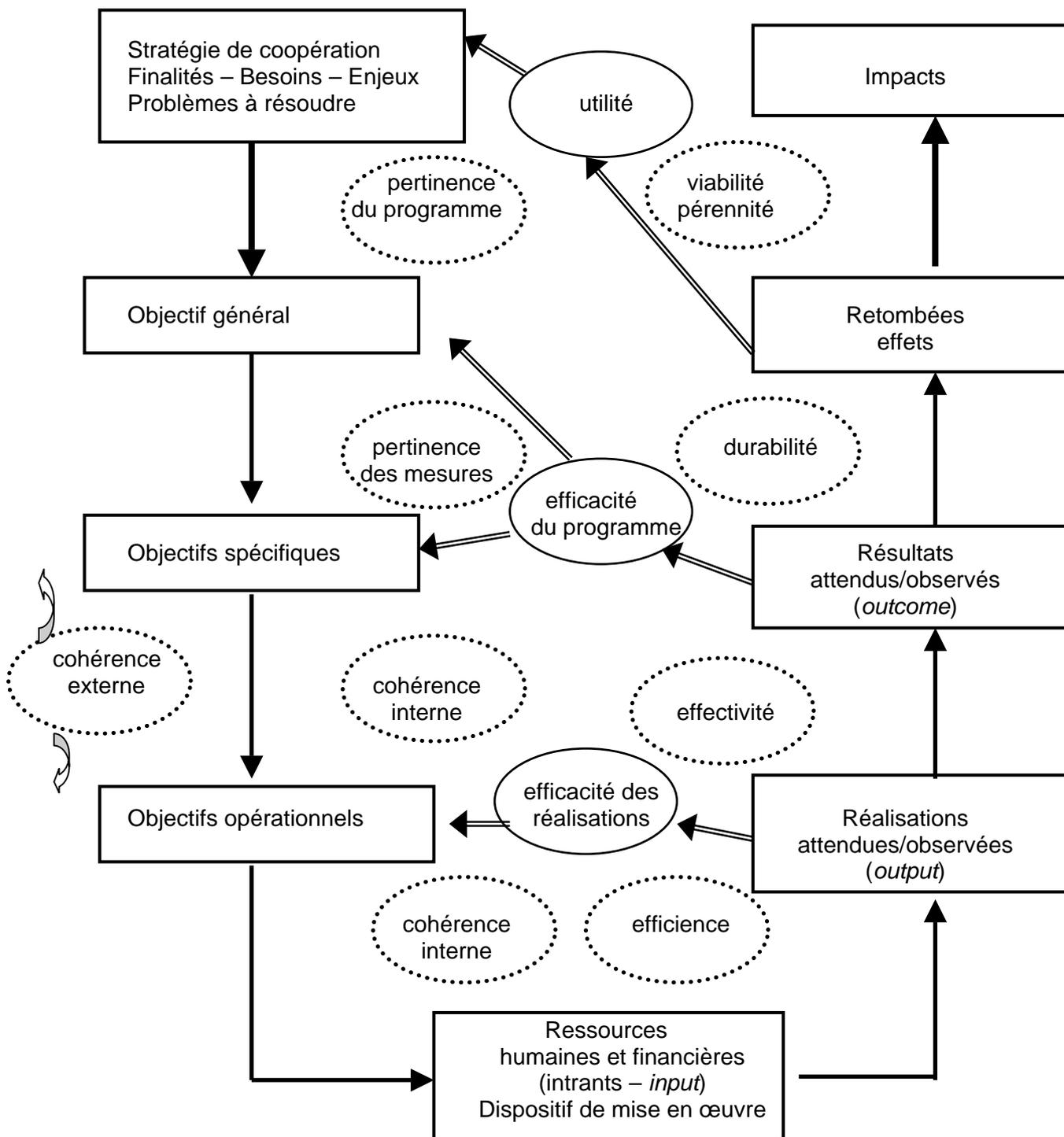
- guide de l'évaluation
- termes de référence
- devis prévisionnel
- fiche résumé de rapport d'évaluation
- fiche suivi de projet FSP
- charte graphique
- charte qualité

N. B. Ces documents peuvent être transmis en fichier Word sur simple demande au bureau de l'évaluation (evaluation.dgcid@diplomatie.gouv.fr)

Fiche 6

Le cycle de l'évaluation (et les critères)

Les critères de l'évaluation sont des outils d'appréciation qui produisent des analyses comparatives entre deux niveaux de réalisation d'un projet, d'un programme ou d'une politique. Les indicateurs sont des mesures sur un même niveau (ex. objectif général et effets).



Fiche n° 7

Comment concevoir des indicateurs de référence dans le cadre d'une évaluation ?

1. Qu'est-ce qu'un indicateur ?

Un indicateur est la mesure d'un objectif à atteindre, d'une ressource mobilisée, d'un effet obtenu, d'un élément de qualité ou d'une variable du contexte. L'indicateur produit une information synthétique quantifiée permettant d'apprécier les divers aspects d'un projet, d'un programme ou d'une stratégie de développement. Il permet d'obtenir des comparaisons synchroniques ou diachroniques.

Toutes les agences d'aide, les organismes d'intervention et les actions de développement produisent des indicateurs. Chaque nouvelle politique est dotée d'une batterie d'indicateurs. Par exemple l'objectif du millénaire pour le développement est doté de huit indicateurs, dont le principal est de « *réduire de moitié en 2015 (par rapport à 1990) la proportion des personnes qui vivent avec moins de un dollar par jour et souffrent de la faim* ».

La nouvelle loi organique relative aux lois de finances (LOLF), qui entre en vigueur pour la loi de finances 2006, prévoit pour chaque ministère la création d'un projet annuel de performances précisant notamment la présentation des actions, des coûts associés, des objectifs poursuivis, des résultats obtenus et attendus pour les années à venir mesurés au moyen d'indicateurs précis.

Les indicateurs sont derrière toutes les activités humaines, mais chaque activité appelle plusieurs indicateurs. Ainsi, chaque indicateur doit être accompagné d'un commentaire, qui reste souvent implicite (par ex. PIB/hab).

2. Nature des indicateurs de projets

La construction du cadre logique d'un projet implique la détermination d'objectifs généraux et spécifiques, et appelle la création des indicateurs qui permettront de s'assurer de l'atteinte de ces objectifs.

Les projets du fonds de solidarité prioritaire, établis selon le cadre logique, induisent la production d'indicateurs *ex ante* (indicateurs de contexte), *in itinere* et finaux (indicateurs de moyens et d'activités) et *ex post* (indicateurs de performance). Quelques exemples d'indicateurs utilisés par les directions opérationnelles sont recensés en annexe (cf. annexe 7).

On peut donc distinguer trois grandes catégories d'indicateurs :

1. les indicateurs d'environnement ou de contexte

Les indicateurs de contexte (ou de situation) reflètent les contraintes générales de la coopération (exemple : taux de croissance du PIB, nombre de lits par habitant, ratio de l'aide publique au budget d'investissement) et fournissent des éléments sur l'état des lieux avant projet (données épidémiologiques, taux de scolarisation des filles, nombre d'auditeurs, de lecteurs, etc.) ;

2. les indicateurs de moyens (ou d'intrants ou de ressources) et d'activités (ou d'extrants)

Ces indicateurs informent sur la disponibilité, l'affectation ou la consommation des ressources humaines, organisationnelles et financières et mesurent la production des services (exemple : taux d'engagement ou de dépenses, nombre de

séminaires, taux de participation, nombre d'ouvrages distribués) et reflètent les résultats intermédiaires attribuables à l'action concernée au regard des objectifs affichés (exemple : nombre de personnes formées, nombre de livres distribués dans les écoles) ;

3. les indicateurs de résultats finals ou de performance

Les indicateurs de performance sont directement associés aux critères de l'évaluation, notamment :

- **les indicateurs d'efficacité** mettent en rapport ce qui est obtenu et ce qui était attendu, ils doivent recevoir une valeur cible qui décline l'objectif recherché ; ils peuvent être accompagnés d'indicateurs de qualité (de process ou de satisfaction du client),
- **les indicateurs d'efficience** comparent les résultats aux coûts de référence (exemple : coût par personne formée, coût total des opérations de micro-finance par rapport au nombre de personnes bénéficiaires ayant durablement dépassé le seuil de pauvreté),
- **les indicateurs d'impact** estiment les effets de la coopération, qu'ils soient globaux ou qu'ils concernent seulement ses bénéficiaires (exemple : accès du justiciable au droit, nombre de jumelages).

La mesure d'un indicateur peut être directement quantitative ou résulter d'un classement qualitatif ; elle peut être une valeur absolue ou un ratio.

Les indicateurs peuvent être présentés sous forme d'un tableau et assemblés pour devenir des indicateurs composés : une somme pondérée de plusieurs indicateurs élémentaires ou dérivés (exemple : l'indice de développement humain), ou encore des indicateurs génériques en vue de comparer plusieurs interventions de nature différente au sein du même programme ou du même secteur.

3. Quelles sont les caractéristiques d'un bon indicateur ?

Les indicateurs choisis doivent, de manière générale, présenter les qualités suivantes :

- Etre **pertinent** : refléter réellement ce qu'il est censé mesurer, et avoir un rapport direct avec l'objectif qu'il illustre.
- Etre **synthétique et sélectif** : il doit se rapporter à un élément suffisamment substantiel ou concentrant les enjeux de la coopération.
- Etre **clair et facile à interpréter**
- Etre **précis**. La définition des grandeurs est précise et vérifiable.
- Etre **fiable**. Les données doivent être comparables dans le temps et régulièrement actualisées.
- Etre **disponible** à un coût compatible avec les bénéfices que l'on attend de leur usage.
- Etre **utile**. L'indicateur a vocation à appuyer le pilotage et/ou la prise de décision.
- Etre **légitime** (les partenaires et utilisateurs de l'indicateur le considèrent-ils comme précis, fiable et pertinent ?).
- Etre **responsabilisant** s'il s'agit d'un indicateur de résultat (le gestionnaire a-t-il la maîtrise des résultats mesurés ?).

Les indicateurs d'impacts et les indicateurs de résultats sont les plus difficiles à définir et les plus coûteux à renseigner.

Attention : le projet doit également préciser quelle entité est chargée de collecter les éléments afin d'obtenir les indicateurs attendus, et selon quelle périodicité.

Fiche 8

Le comité de pilotage

1. Un rassemblement autour de l'évaluation

Le comité de pilotage de l'évaluation est constitué de personnes susceptibles d'apporter un éclairage sur la coopération à évaluer. Il est souhaitable que ces personnes expriment sur cette coopération une diversité de points de vue.

Le comité de pilotage est un groupe de travail qui a un rôle de réflexion et de proposition. Il contribue à la réalisation de l'évaluation, à la validation des rapports et à la dissémination des résultats.

2. Qui inviter ?

Seront invitées à participer au comité de pilotage des personnes de différentes directions du ministère des Affaires étrangères, d'autres départements ministériels, d'institutions extérieures à l'administration (exemple : instituts de recherche), de la société civile ou du secteur privé. Les personnes membres du comité de pilotage ne pouvant se rendre à une réunion font part de leurs réflexions par écrit.

Important : au moment de la constitution du comité de pilotage, une attention particulière est apportée au choix du président. Extérieur au sujet évalué, il a un rôle de modérateur au sein du comité de pilotage. Il facilite le cheminement de l'exercice d'évaluation et contribue à la phase de restitution.

3. Que fait le comité de pilotage ?

Le comité de pilotage se réunit à trois ou six reprises à l'occasion d'étapes importantes de l'évaluation.

- élaboration des termes de référence (cf. fiche 5) ;
- choix du consultant (cf. fiche 9) ;
- suivi et validation des travaux de l'évaluateur (rapport préliminaire, plan de mission et compte-rendu de mission) ;
- examen, discussion et validation du rapport provisoire (cf. fiche 11).

Fiche 9

Profil et choix de l'expertise

Avertissement : les principes de publicité et de mise en concurrence sont la règle pour la sélection de l'expertise. Le bureau de l'évaluation peut vous aider.

1. Profil de l'expertise

Règle générale : faire appel à un regard extérieur, indépendant et non impliqué dans l'opération à évaluer.

Le profil attendu des experts doit faire l'objet d'une définition dès la rédaction des termes de référence de l'évaluation. Ce document doit préciser la nature et la composition souhaitables pour l'équipe d'experts (compétences et expériences, statut senior ou junior, recours à une expertise locale...). Dans tous les cas, les évaluateurs doivent posséder des compétences analytiques, méthodologiques et techniques dans le domaine concerné ainsi qu'une capacité de synthèse et une aptitude à la rédaction. Ils doivent justifier de références dans le domaine de l'évaluation des politiques publiques et de la coopération internationale. Ils doivent être capables d'apprécier les actions de manière indépendante tout en menant un dialogue confiant avec les acteurs de l'action évaluée.

De manière générale, les évaluateurs devront être perçus comme crédibles, expérimentés et accessibles par les partenaires de l'évaluation. Certains types d'évaluation justifient une analyse transdisciplinaire et requièrent la constitution d'une équipe.

2. Choix de l'expertise et contenu des offres

La procédure de mise en concurrence peut prendre la forme d'une consultation restreinte d'experts déjà identifiés ou d'un appel d'offres (cf. fiche 10). La sélection des offres donne lieu à l'analyse comparative des propositions techniques et financières des experts. Un tableau de dépouillement peut être utilisé (cf. annexe 2).

Les propositions des experts ou des bureaux d'études doivent contenir les éléments suivants :

A) Proposition technique :

- analyse des termes de référence faisant apparaître la compréhension par les experts du sujet à évaluer ;
- proposition méthodologique d'investigation et d'analyse explicitant la démarche des experts ;
- présentation et références du bureau d'études ;
- CV des experts précisant les éléments suivants :
 - compétences techniques ;
 - connaissance du dispositif, des mécanismes et des instruments de la coopération ;
 - compétences en matière d'évaluation des politiques publiques ;
 - connaissance du pays, de la région d'intervention et, le cas échéant, de la langue parlée localement ;
- chronogramme.

B) Proposition financière :

- devis prévisionnel (cf. annexe 1).

3. Identifier des experts extérieurs

Le bureau de l'évaluation peut aider les services techniques et les SCAC à identifier des expertises en matière d'évaluation de politiques publiques. Il dispose d'un fichier interne, régulièrement mis à jour, par lequel il peut informer les consultants d'un appel à candidatures. La procédure est effectuée par courrier électronique selon le schéma suivant :

- dès réception d'un avis à soumission d'un service au bureau de l'évaluation (cf. encart ci-dessous) un message est expédié à l'ensemble de la liste des consultants en copie cachée, avec un minimum d'informations ;
- les experts intéressés font parvenir, dans un délai de l'ordre de 10-15 jours, leur CV au service commanditaire ;
- le service peut dès lors sélectionner les consultants qui recevront les termes de référence (il faut retenir au moins trois consultants sur la liste restreinte, 5 ou 6 au maximum) en laissant un délai de trois semaines pour leur réponse (qui peut aussi parvenir par voie électronique, attention cependant aux documents trop « lourds ») ;
- le service n'oubliera pas d'informer les autres que leur candidature n'est pas retenue. La participation du bureau de l'évaluation aux diverses étapes de la consultation, de la sélection et de la réalisation peut être envisagée si nécessaire.

==== ENVOI AUX DESTINATAIRES EN COPIE CACHEE =====

Je vous prie de trouver ci-après un message de [personne en charge du dossier] (Bureau de la DgCiD ou SCAC) transmis en copie cachée à tous les bureaux d'études et consultants répertoriés par le bureau de l'évaluation, sans procéder à une présélection des destinataires.

« Le ministère des Affaires étrangères souhaite réaliser l'évaluation finale du projet FSP N° ... [intitulé du projet ou de l'action à évaluer] [indiquer si nécessaire la date de réalisation de l'évaluation].

Il s'agit d'un projet comportant X composantes [description succincte des réalisations prévues].

Pour réaliser cette évaluation, il est prévu de faire appel à X experts [indiquer le nombre, la nature et la durée de l'expertise, les missions de terrain et les dates envisagées].

Les consultants devront disposer de compétences en matière d'évaluation des politiques publiques, et avoir des qualifications et des références [citer les secteurs, les zones géographiques, les connaissances attendues, par ex. instruments de coopération, APD, organisations multilatérales, et éventuellement la pratique d'autres langues].

Dans le cas où vous seriez susceptible de répondre à cette offre, il vous revient de le faire savoir au bureau [DgCiD ou SCAC] par courrier électronique à l'adresse suivante :

Prénom.NOM@diplomatie.gouv.fr

avant le ... [date : laisser une quinzaine de jours et préciser l'heure] , en joignant des CV (6 pages maximum chacun).

Après une sélection des candidatures, les termes de référence seront alors transmis à une liste restreinte. »

Cordialement

Le bureau de l'évaluation

(prière de ne pas répondre à l'expéditeur, sauf pour une correction sur l'adresse ou un retrait de la liste d'envoi)

Le dépouillement des offres doit s'effectuer sur la base des critères indiqués dans l'appel à candidatures et/ou dans les termes de référence. Il est possible de donner une pondération aux critères mais il n'est pas nécessaire d'en informer (ni avant, ni après) les candidats. La procédure de sélection est effectuée de manière aussi large que possible (information) mais en garantissant une concurrence juste, intègre et conforme au code des marchés publics.

Fiche 10

La mise en concurrence

Les informations présentées dans cette fiche concernent essentiellement les prestations d'experts relevant du secteur privé dans le cadre de marchés (commandes) de services. Il s'agit donc d'une application restreinte et spécifique du code des marchés publics.

1. Mobilisation d'une expertise

Dans le cas d'un appel à une expertise publique (qui n'implique que la prise en charge des frais de déplacements et de *per diem*) il n'est pas effectué de mise en concurrence. Ce qui n'empêche pas d'examiner plusieurs candidatures.

A noter, que l'expert public, qui serait amené à consacrer un certain temps d'étude, en dehors de la durée de la mission *stricto sensu*, peut bénéficier (sous certaines conditions) d'une contribution financière au titre de « collaborateurs extérieurs ». Cette aide implique la disponibilité pour le service demandeur d'une rubrique budgétaire pourvue.

2. Code des marchés publics

Le code des marchés publics s'applique à toutes les commandes passées par les services de la DGCID. Pour les commandes passées et exécutées par les postes à l'étranger c'est l'esprit du code qui s'applique (mettre en œuvre la concurrence)*. L'information donnée ici concerne uniquement la mobilisation d'une expertise extérieure à l'administration publique (fonction publique, fonction territoriale ou fonction hospitalière).

L'information sur le code des marchés publics est accessible sur Diplonet (en suivant le lien Administration générale > Affaires financières) ; il est possible d'aller directement sur le site : <http://www.journal-officiel.gouv.fr> pour prendre connaissance des dernières informations et pour accéder au BOAMP.

3. Publicité

3.1. Commandes selon la procédure adaptée

Coût estimatif inférieur à 15.000 euros HT

Pour les commandes de faible montant, le principe de la mise en concurrence auprès de trois prestataires, au minimum, doit être respecté (envoi de lettres de consultation et attendre la réception des devis). Le service doit établir les termes de référence de la prestation. Le délai, entre l'envoi des termes de référence aux consultants et la présentation des propositions techniques et financières, est de 15 jours minimum.

Le bureau de l'évaluation connaît des consultants et cabinets spécialisés en matière d'évaluation de politiques publiques. Il peut appuyer les services dans leur recherche.

Coût estimatif entre 15.000 et 90.000 euros HT

Dans ce cas, il est demandé de procéder à une publicité. Deux modes de publicité peuvent être menés conjointement : un avis d'appel public à la concurrence auprès du bulletin officiel des

* Circulaire Jacques Chirac du 3 mai 1988

annonces de marchés publics (BOAMP) et/ou un journal d'annonces légales (JAL) ; la presse écrite offrant la meilleure sécurité au plan juridique et une information sur le site Internet du ministère en complément de l'annonce passée dans la presse écrite (l'ouverture d'un espace marchés publics "PREAVIM" est en cours). Il est indispensable de s'assurer que les informations communiquées aux candidats, par les divers moyens de publicité, sont identiques.

La PRM (personne responsable des marchés) conduit la consultation et la mise en concurrence, conformément à la procédure décrite sur Diplonet.

Les marchés (commandes) passés sous le seuil de 90.000 euros HT le sont dans le cadre de la procédure adaptée, et ne sont pas soumis aux procédures formalisées du code.

3.2. Marchés publics

Pour les marchés de services d'un montant compris entre 90.000 euros HT et 150.000 euros HT, il y a obligation de publier un avis d'appel public à la concurrence au BOAMP.

Pour les marchés de services d'un montant supérieur à 150.000 euros HT, il y a obligation de publier un avis au BOAMP et au Journal officiel des Communautés européennes (JOUE).

Dans ces cas le bureau des marchés procède à la mise en concurrence, un marché formalisé est établi avec les documents généraux (CCAG) et des documents particuliers (CCAP – CCTP).

4. Recommandations pratiques

- Le bureau de l'évaluation peut aider les services opérationnels à toutes les étapes de la procédure de la préparation et de la réalisation d'une évaluation rétrospective.
- Le nouveau code des marchés publics laisse la possibilité de correspondre avec les candidats par voie électronique (dépôt des candidatures ou des offres). Par ailleurs, l'acheteur peut aussi fournir tous les documents relatifs aux procédures qu'il lance par voie électronique si le candidat en fait la demande.
- L'acheteur public doit tenir un registre spécifique des avis de mise en concurrence. Tout au long de la procédure le respect de la confidentialité est de mise (ainsi l'identité et le nombre de candidats ne doivent pas être divulgués). Les annonces publiées seront suivies, en fin d'année, d'un avis d'attribution qui sera également publié au BOAMP.
- Il est conseillé de passer les annonces relatives à une mise en concurrence dès que possible compte tenu des délais de publication.
- Il convient de prévoir, en moyenne, de 6 à 11 jours entre la date d'envoi au BOAMP et la publication, plus 15 jours minimum pour recevoir les candidatures. Et au moins 15 à 21 jours de délai pour les cabinets d'étude pour faire leur proposition technique et financière.
- L'acheteur public doit remettre les termes de référence à tous les candidats qui en font la demande. (là encore il faut respecter l'égalité de traitement des candidats).
- Dans le cadre d'une consultation visant à mobiliser une expertise externe, l'acheteur public doit préparer, avant la publication au BOAMP, des termes de référence précis et détaillés, un budget estimatif et un calendrier prévisionnel.
- Le service sectoriel indiquera dans sa note au contrôleur financier les modalités de la procédure qui ont permis une mise en concurrence conforme (date de consultation, nombre de candidatures, critères de sélection, choix du candidat retenu, montants des offres).

Fiche 11

La validation, la restitution et les suites de l'évaluation

1. La validation par le comité de pilotage : du rapport provisoire au rapport définitif

Le rapport provisoire fait l'objet d'un débat au sein du comité de pilotage. Les remarques et commentaires du comité peuvent, si nécessaire, être transmis par écrit à l'évaluateur. Lorsque ces observations portent sur des erreurs factuelles, elles sont prises en compte par l'évaluateur. Après cette étape, le rapport est considéré comme validé par le comité de pilotage qui en est désormais le garant devant le service commanditaire au sein de l'administration.

La dernière réunion du comité de pilotage assure la transition entre l'évaluation proprement dite et sa valorisation par l'Administration. Cette réunion est consacrée pour l'essentiel à la validation par le comité de pilotage de l'évaluation.

Les critères de validation à retenir par le comité de pilotage sont (cf. fiche 6):

- La qualité du processus de l'évaluation (relation des évaluateurs avec le comité de pilotage, les opérateurs, les partenaires)
- La qualité de la méthodologie utilisée (pertinence, validité)
- La qualité de l'analyse (bilan et évaluation)
- La qualité des recommandations (nature, acteurs, calendrier)
- La qualité de la présentation du rapport (clarté, illustré)

2. La restitution et les suites de l'évaluation

- Une séance dite de restitution permet généralement de rendre compte à l'ensemble des partenaires des conclusions et recommandations de l'évaluation. Elle est l'occasion d'un débat sur les orientations de la coopération évaluée. Cette séance peut être présidée par le Directeur général pour les évaluations-pays, les évaluations sectorielles et les évaluations d'instrument. Ce débat peut être poursuivi, au delà de la séance de restitution, dans le cadre de groupes de travail, qui relèvent de la responsabilité des services opérationnels.
- Dans tous les cas, les conclusions et recommandations des évaluations sont transmises par le service commanditaire aux décideurs et aux responsables concernés. Le comité de pilotage peut établir une note faisant apparaître les observations de celui-ci sur l'évaluation. Il est également demandé aux services et aux postes concernés de réagir par écrit sur les conclusions et recommandations de l'évaluation. Celles-ci peuvent alors servir de base à une décision de poursuite, de généralisation, d'interruption ou de réorientation de la coopération évaluée. Les enseignements des évaluations sont notamment pris en compte lors de l'examen de nouveaux projets (Fonds de solidarité prioritaire) de la définition de stratégies sectorielles ou géographiques (Comité d'orientation stratégique, document stratégique pays, programmation...).

3. Suivi des recommandations

Plusieurs mois après la fin de l'exercice le bureau de l'évaluation reprend contact avec les services opérationnels afin de savoir dans quelle mesure les recommandations ont été suivies d'effet.

Fiche 12

Dans quels cas réaliser une évaluation interne ?

1. Pourquoi l'évaluation interne ?

Pour les raisons expliquées dans les fiches 1 et 4, il est préférable de confier les évaluations à des experts extérieurs.

Toutefois, il n'est pas toujours possible d'effectuer une évaluation externe de toutes les actions de coopération financées par la DGCID. Dans la pratique, l'expertise externe est essentiellement utilisée pour les exercices évaluatifs d'une certaine ampleur. Aussi, afin d'assurer un suivi plus complet des activités de la DGCID, les agents, des postes ou des services centraux, sont-ils invités à effectuer eux-mêmes une **évaluation interne** des actions dont ils assurent la conduite ou le suivi administratif et financier.

Si l'exercice d'évaluation interne ne peut prétendre aux mêmes résultats que l'évaluation externe, il en fournit cependant un utile complément. Il permet une appropriation, par le plus grand nombre d'agents possible, de la pratique et de la culture de l'évaluation. En devenant l'affaire de tous et en s'imposant comme une étape normale dans le cycle de l'action, au même titre que la conception et la réalisation, l'évaluation interne contribue à la rationalisation des méthodes de travail et à la modernisation du fonctionnement de l'administration.

2. Comment réaliser une évaluation interne ?

Afin de simplifier le travail des agents et faciliter le traitement des résultats, des fiches standardisées d'évaluation interne sont généralement utilisées :

- l'Inspection générale des Affaires étrangères utilise des fiches pour apprécier, chaque année, l'ensemble du dispositif de coopération des postes ;
- la DGCID utilise des fiches pour assurer le suivi des activités de diffusion culturelle et linguistique françaises à l'étranger (manifestations, cours de langues...) ;

La réponse à un questionnaire d'évaluation interne suppose un exercice de collecte et d'analyse de l'information. L'agent qui en a la charge peut notamment :

- consulter les documents rédigés avant la mise en place de la coopération à évaluer afin d'identifier et prendre en compte les objectifs fixés au départ (fiche-projet, contrats, conventions) ;
- se référer aux documents comptables ayant permis de suivre le financement de l'action à évaluer (budget prévisionnel, bilan...) ;
- s'appuyer sur les comptes rendus et bilans d'activité ;
- comparer, sous un angle quantitatif et qualitatif, les actions françaises de coopération et celles des autres intervenants ;
- recueillir les appréciations portées sur ces actions par les responsables et les bénéficiaires dans le pays partenaire.

En outre, les projets du fonds de solidarité prioritaire font l'objet d'une "évaluation" à mi-parcours. Afin d'harmoniser les missions de suivi de projets FSP à mi-parcours (et ainsi de disposer d'une information réactualisée sur Hélios), il est recommandé d'utiliser le formulaire de fiche suivi-évaluation (cf. annexe 4).

Fiche 13

Le « suivi – évaluation »

Les activités de **suivi** d'un projet, d'un programme, d'une politique se distinguent de celles qui concernent l'**évaluation** rétrospective. Le suivi est assuré en interne, de manière continue, par les responsables des actions. Toutefois, le suivi-évaluation et l'évaluation rétrospective se réfèrent aux mêmes techniques et s'enrichissent mutuellement. De sorte que de nombreux guides, méthodes et services des agences de coopération internationale font référence au suivi-évaluation (M&E, *Monitoring and Evaluation*). Le suivi-évaluation participe de la même logique que la mise en place de la LOLF.

1. La mise en place d'un système de suivi

Le système de suivi doit être conçu dès l'origine de : méthodes, ressources, responsabilités, périodicité. Il prévoit une batterie d'indicateurs quantitatifs de réalisation présentés sous forme de tableaux de bord.

2. Un système de suivi qui s'élargit au-delà du projet

Un dispositif de suivi-contrôle ne peut se limiter à une simple collecte de données chiffrées concernant le projet par des acteurs désignés à cet effet ; il conviendra de prendre en compte les éléments suivants :

- données extérieures au projet (environnement social, politique, économique) ;
- associer toutes les parties concernées au processus de suivi ;
- recueillir également les données de nature qualitative ;
- enfin, ne pas négliger la méthode de collecte car elle a des incidences sur la qualité des données.

3. Le dispositif de suivi concourt aussi à la réalisation du projet

1. Objectif et étendu du système de suivi

La nature du système de suivi est fonction des objectifs, du coût estimé et des difficultés envisagées.

2. Le questionnement, les besoins d'information et les indicateurs

La construction du cadre logique conduit à mettre au regard des objectifs visés les indicateurs de performance attendus. Il conviendra de choisir des indicateurs pertinents, tant pour l'objectif général que pour les objectifs spécifiques.

3. La collecte des informations et l'organisation du dispositif

Tout dispositif de collecte de données entraîne un coût (en termes budgétaires, en temps et en expertises), il convient dès lors de déterminer des priorités. Il faut aussi tenir compte que tous les acteurs ont des besoins différents : certaines données ont une utilité immédiate dans le suivi, d'autres seront nécessaires dans la phase ultérieure d'évaluation rétrospective.

4. Renforcement des capacités

Le projet doit, en principe, toujours intégrer une dimension renforcement des capacités locales. Ce souci doit être pris en compte dans les activités de suivi où la participation des responsables nationaux peut contribuer à une meilleure dévolution.

Fiche 14

Quel dispositif en France pour évaluer la coopération internationale et l'aide publique au développement ?

1. L'évaluation au sein des instances publiques

Avec la réforme du dispositif de la coopération internationale et de l'aide au développement mise en œuvre à compter du 1^{er} janvier 1999, trois services d'évaluation sont clairement identifiés :

- **Ministère des Affaires étrangères – Direction générale de la coopération internationale et du développement : Bureau de l'évaluation** (cf. fiche 17)

Relevant du Service de la stratégie, des moyens et de l'évaluation, le "bureau de l'évaluation" est chargé de mettre en œuvre un programme d'évaluations rétrospectives. Les évaluations sont réalisées par des consultants extérieurs et indépendants. Le bureau apporte son appui méthodologique aux services de la DGCID et aux postes. Le bureau de l'évaluation participe également au comité d'examen des projets du Fonds de Solidarité Prioritaire. Il publie annuellement un bilan des évaluations rétrospectives faisant ressortir les suites réservées.

- **Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie – Direction du Trésor : Unité d'évaluation des activités de développement**

Placée auprès du Chef du service des affaires internationales, l'"unité d'évaluation des activités de développement" de la Direction du Trésor est responsable de la mise en œuvre des évaluations de l'ensemble des actions de développement du ministère de l'économie, des finances et de l'industrie : projets réalisés sur la « réserve des pays émergents » (RPE) et FASEP, contributions et dotations aux institutions financières internationales.

Les évaluations sont réalisées par des consultants privés sélectionnés après une mise en concurrence ou sont confiées à des Inspecteurs généraux des Finances, ou du Conseil général des Mines.

- **Agence française de développement : Mission pour l'évaluation et la capitalisation**

La "Mission pour l'évaluation et la capitalisation" relève de la Direction de la Stratégie du groupe de l'Agence française de développement (AFD). Le programme d'évaluation porte essentiellement sur des projets, mais la programmation intègre désormais davantage d'évaluations sectorielles et thématiques. Les évaluations sont essentiellement réalisées en interne par des agents de l'AFD mais l'appel à l'expertise externe se développe.

La Mission d'évaluation est représentée au comité des opérations, qui programme les nouveaux projets. Un comité des évaluations, présidé par le directeur général adjoint de l'Agence, examine les conclusions de chaque évaluation. En outre, un bilan annuel des évaluations rétrospectives est présenté au conseil de surveillance de l'AFD.

- **Autres** : Les services d'évaluation des ministères techniques peuvent être associés si besoin est aux exercices d'évaluations menés par ces diverses entités.

2. L'évaluation dans le système non-gouvernemental

Les **organisations françaises de solidarité internationale** se sont dotées depuis plusieurs années d'un mécanisme conjoint sous forme associative, bénéficiant d'un appui des pouvoirs publics : le Fonds pour les études générales, les études transversales et les évaluations (F3E).

Les **collectivités territoriales**, et plus particulièrement leurs diverses instances de coordination et d'appui (par exemple, le Centre national de la fonction publique territoriale), ont engagé des exercices d'évaluation et instauré des procédures d'évaluation dans le domaine de la coopération internationale.

La **Fondation de France** a créé un programme de soutien à des démarches d'évaluation externe et participative, transformé dorénavant en Fonds pour l'expertise participative, afin de faciliter l'accès des ONG africaines, des associations, des groupes communautaires et des collectivités locales du Sud à une expertise de qualité.

En 1999, la **Société française d'évaluation** (SFE) a été créée sur le modèle d'associations nationales et européennes similaires (Etats-Unis, Canada, Royaume Uni...). Ces associations regroupent des évaluateurs publics et privés, chercheurs et praticiens, universitaires et prestataires.

En 1999, le **Haut Conseil de la Coopération internationale** (HCCI) a été créé, à côté des institutions publiques, afin de représenter les organisations de la société civile et d'accompagner, par ses observations et ses conseils, la réforme de la coopération internationale française. Le HCCI s'est engagé dans certains travaux d'évaluation, estimant que "les politiques de coopération doivent être systématiquement évaluées et réorientées en conséquence" (avis au Premier ministre, avril 2000).

Fiche 15

Quels dispositifs au sein des instances multilatérales ?

1. L'évaluation au sein de l'Union européenne

La Commission européenne dispose d'un service chargé de conduire les évaluations rétrospectives de la politique européenne de coopération internationale et d'aide au développement (FED, ALA-MED, PHARE, TACIS, etc.). Le service d'évaluation de la Commission européenne présente chaque année un rapport d'activité au Conseil des ministres et au Parlement. Il réunit deux fois par an les responsables des services d'évaluation des pays membres.

<http://europe.eu.int/comm/europeaid/evaluation/index.htm>

2. L'évaluation au Comité d'aide au développement (OCDE)

Existant depuis près de vingt ans, le réseau (ex-groupe de travail) de l'évaluation de l'aide au développement du CAD (Comité d'aide au développement) se réunit deux fois par an au siège de l'OCDE à Paris. Il rassemble les 24 membres du CAD (dont fait partie la Commission européenne). Les institutions intergouvernementales (PNUD, FMI, Banque mondiale et banques régionales) disposent du statut d'observateur et participent activement aux travaux.

http://www.oecd.org/departement/0,2688,en_2649_34435_1_1_1_1_1_1,00.htm

2.1 Critères d'évaluation

Cette entité a permis des échanges entre les agences d'aide sur les théories et les pratiques en matière d'évaluation. Un résultat essentiel est l'élaboration de principes et de règles méthodologiques, désormais largement partagés par la communauté internationale des évaluateurs, dans le domaine du développement. Les six critères (pertinence, cohérence, efficacité, efficience, viabilité et impact) sont dorénavant dans tous les guides d'évaluation.

2.2 Ateliers

Sur une base volontaire, les principales agences d'aide se retrouvent dans le cadre d'ateliers (évaluation conjointes, évaluation de l'aide budgétaire globale, qualité de l'évaluation...). Des dispositifs informels peuvent également se créer entre plusieurs services d'évaluation du CAD autour d'une évaluation conjointe, sur un pays donné ou sur un thème spécifique.

2.3. Etablissement de statistiques sur l'APD et mécanisme de revue par les pairs

L'OCDE centralise les statistiques relatives à l'aide publique au développement (qui incluent les dons d'assistance technique, à la différence de celles de la Banque Mondiale qui ne prend en compte que les opérations donnant lieu à une inscription dans la balance des paiements du pays bénéficiaire) des 24 membres du CAD. Il organise également un examen par les pairs. La politique française de développement a ainsi été examinée par l'Italie et la Norvège le 14 mars 2000, et par le Canada et les Pays-Bas le 26 mai 2004.

2.4. Autres travaux

On retiendra en particulier l'établissement d'un glossaire (cf. annexe 10) et d'une base de données sur les rapports d'évaluation (consultable sur Internet) et une matrice régulièrement actualisée sur les programmes d'évaluation, ceci afin de favoriser les exercices conjoints, etc.

3. L'évaluation à la Banque mondiale

La culture de l'évaluation et du contrôle imprègne largement les activités de l'institution de la Banque mondiale qui a une longue pratique d'évaluation de ses projets, programmes et politiques, qu'il s'agisse des auto-évaluations par les responsables opérationnels ou des évaluations indépendantes par des unités spécialisées.

Les évaluations sont conduites par le Département de l'évaluation des opérations (OED en anglais), unité indépendante regroupant 120 personnes qui rend compte aux directeurs exécutifs. Les enseignements tirés sont introduits dans la préparation et la mise en œuvre des nouveaux projets. L'OED évalue également les politiques et les processus de la Banque mondiale.

L'Institut de la Banque mondiale mène des programmes de formation et de renforcement des capacités dans le domaine de l'évaluation. Il dispose d'une cellule chargée d'évaluer ses propres activités.

<http://www.worldbank.org/oed>

3. L'évaluation dans les organisations des Nations Unies

Le bureau de l'évaluation du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) a engagé, à partir de l'évaluation, une réflexion sur l'efficacité du développement, la gestion (management), l'apprentissage et la performance.

Le PNUD, ayant observé que même des projets efficaces et bien gérés perdent de leur sens s'ils n'aboutissent pas à une amélioration sensible de la situation du développement s'attache davantage aux résultats et à la manière dont il peut contribuer à les améliorer. Il a réalisé, à cet effet, un guide du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats :

<http://stone.undp.org/undpweb/eo/evalnet/docstore3/yellowbook/french/index.htm>

D'autres agences des Nations Unies se sont dotées de services d'évaluation. On peut citer l'Unicef qui présente des bonnes pratiques (<http://www.unicef.org/french/evaluation/index.htm>) ou le FIDA, Fonds international du développement agricole (<http://ifad.org/evaluation/index.htm>) qui a aussi réalisé un guide de suivi-évaluation de projets.

3. L'évaluation à l'AIF

La direction de la programmation et de l'évaluation suit un biennium centré sur cinq grands chantiers qui contribuent au développement durable et préserve la diversité culturelle. L'AIF entend également mettre davantage l'accent sur l'atteinte de résultats escomptés de ses interventions, qui nécessite notamment l'adoption d'un certain nombre d'indicateurs.

L'agence fait procéder à des évaluations externes de ses programmes de coopération les plus importants et de ceux qui lui semblent problématiques.

<http://agence.francophonie.org/ressources/evaluations.cfm>

Fiche 16

Les co-évaluations : partenariales, conjointes, parallèles ou croisées

Les évaluations peuvent être conduites par plusieurs acteurs de la coopération internationale (bailleurs de fonds, Etat partenaire, opérateurs délégués, représentants de la société civile) selon divers modes de combinaison.

1. Evaluations partenariales

L'évaluation partenariale associe le partenaire local (bénéficiaire). Elle est vivement recommandée par les instances multilatérales, notamment par le Comité d'aide au développement de l'OCDE. Elle est également promue par un certain nombre d'agences d'aide bilatérales. Dans le domaine de la coopération au développement, l'évaluation partenariale permet de renforcer les capacités locales et nationales, d'assurer la viabilité des opérations.

Le pays partenaire est parfois associé à l'évaluation (évaluation de l'ensemble de la coopération française avec un pays au cours d'une période de référence). Une procédure *ad hoc* est adoptée pour chaque pays en fonction des conditions locales et des attentes du partenaire. Par ailleurs, des comités de suivi locaux pouvant associer la société civile sont parfois instaurés dans certains pays.

Par ailleurs, dans le cadre de la coopération française, des évaluations-pays ont parfois été réalisées en partenariat (Niger, Tchad). Cette pratique est appelée à se généraliser.

2. Evaluations conjointes

Les projets et les programmes cofinancés peuvent conduire à des évaluations conjointes entre les bailleurs de fonds. Dans la pratique, il faut tenir compte du fait que chaque partie a son propre calendrier, ses mécanismes de financement, et donc des impératifs et des procédures souvent difficiles à faire coïncider. Des évaluations conjointes sont requises dans le cas d'organismes multilatéraux bénéficiant de soutiens financiers et techniques de plusieurs bailleurs de fonds. Les évaluations de ce type ne sont pas très fréquentes (par exemple, Fonds d'Équipement des Nations Unies - FENU, ONUSIDA, PAM ...). Les évaluations de projets bi-multilatéraux sont toujours bi-multilatérales.

Ainsi, les évaluations de la coopération française avec le Vietnam, le Laos ou l'Égypte ont été réalisées conjointement avec l'AFD et le Trésor. D'autres évaluations peuvent être réalisées avec des associations, des collectivités locales ...

3. Evaluations parallèles ou croisées

L'évaluation parallèle ou croisée permet à deux acteurs de coopération d'évaluer parallèlement ou réciproquement leurs actions. Une évaluation parallèle menée par deux bailleurs de fonds sur des projets relevant d'un même secteur permet de confronter les expériences. Dans le cas d'une évaluation croisée, chacun commande une expertise pour évaluer, si possible au sein d'une équipe, un projet ou un programme concernant l'autre organisme. Cet exercice favorise les échanges méthodologiques, le développement d'approches innovantes, l'impartialité et la transparence.

La pratique de la revue par les pairs, qui peut s'apparenter à une évaluation et qui est réalisée au sein du CAD de l'OCDE (binôme de pays évaluant les performances générales de l'aide au développement d'un troisième pays), est ainsi apparue particulièrement bénéfique.

Fiche 17

Le Bureau de l'évaluation

1. Présentation de l'équipe

Le bureau de l'évaluation réunit des compétences diverses. Il a vocation à évaluer l'ensemble des actions de la DGCID. Les évaluations sont réparties entre les agents selon leurs compétences et leur charge de travail. Chacun évite toutefois les dossiers sur lesquels il pourrait se trouver impliqué du fait d'activités antérieures.

2. Le travail du bureau de l'évaluation

2.1 Réaliser un programme d'évaluations

Le bureau de l'évaluation fonctionne avec un programme établi en liaison avec les postes et les services. Ce programme, décidé par le Comité des évaluations présidé par le Directeur général de la Coopération internationale et du Développement, fournit le cadre de travail du bureau. Chaque évaluation est confiée à un agent du bureau qui assure la conduite en étroite liaison avec le président du comité de pilotage. Un collègue du bureau de l'évaluation est désigné comme binôme.

2.2 Développer la culture de l'évaluation

2.2.1 Au sein du ministère des Affaires étrangères

Le bureau de l'évaluation participe à des travaux internes à la DGCID visant à diffuser la pratique et la culture de l'évaluation.

- **L'appui méthodologique** : le bureau de l'évaluation peut être amené à assister les services et les postes à conduire des évaluations en leur donnant des conseils sur : les méthodes de l'évaluation, la rédaction des termes de référence, le choix de l'expertise, la validité et la solidité de dispositifs d'évaluation rétrospective.
- **Le comité d'examen du Fonds de solidarité prioritaire** : le bureau participe aux comités d'examen des projets financés par le Fonds de solidarité prioritaire, qui est l'instrument d'aide publique au développement du ministère des Affaires étrangères. L'objectif de cette participation est double : intégrer les recommandations des évaluations antérieures et veiller à la mise en place d'un dispositif de suivi-évaluation dans chaque projet.
- **La réflexion sur les indicateurs** : le bureau de l'évaluation participe aux travaux de mise en place de la LOLF, au contrôle de gestion et à la création de la base de données Hélios.
- **La formation à l'évaluation** : les agents du bureau sont appelés à intervenir lors des formations organisées par la Direction des ressources humaines.
- **La communication sur l'évaluation** : la communication des travaux d'évaluation est essentielle pour que les recommandations formulées par les évaluateurs soient prises en compte. A terme, le bureau construira une base de données rassemblant les fiches-résumés de tous les rapports d'évaluation produits par la DGCID.

Pour pouvoir communiquer facilement, le bureau dispose d'une boîte aux lettres électronique (evaluation.dgcid@diplomatie.gouv.fr) et fait paraître sur Diplonet un bilan régulièrement réactualisé des évaluations.

2.2.2 A l'extérieur du ministère des Affaires étrangères

Le bureau de l'évaluation participe également à des travaux à l'extérieur du ministère des Affaires étrangères. Ils visent à favoriser le développement et la convergence, à l'échelle nationale et internationale, de la pratique et de la culture de l'évaluation :

- **Dans un cadre français** : participation aux travaux de la Société française d'évaluation (SFE), contribution aux comités de pilotage des évaluations du F3E¹ (Fonds pour la promotion des études préalables, des études transversales et des évaluations).
- **Dans un cadre européen** : participation aux réunions des responsables de l'évaluation de l'Union européenne, au projet d'évaluation sur les 3C (coordination, complémentarité, cohérence dans l'aide au développement de l'Union européenne), et à une évaluation conjointe de la coopération communautaire et française au Mali.
- **Dans le cadre des pays de l'OCDE** : participation au réseau "évaluation de l'aide" du Comité d'aide au développement de l'Organisation de Coopération et de Développement économique, à l'évaluation sur l'aide budgétaire globale initiée par le Dfid (*Department for International Development* – GB), et à l'évaluation de la FAO.
- **Dans un cadre international** : le bureau entretient des relations avec d'autres instances d'évaluation : Agence internationale de la francophonie, African Evaluation Association, etc.

2.2.3 Avec nos partenaires

Le programme des évaluations relevant du projet FAC n° 20002700 du bureau de l'évaluation a fait l'objet d'une méta-évaluation (cf. annexe 11).

Un projet mobilisateur du Fonds de solidarité prioritaire (FSP) a été approuvé en mai 2005 en vue de contribuer au renforcement des capacités des partenaires du Sud (cf. annexe 12).

Diplonet : rubrique procédures (en cours de réalisation)

Le bureau de l'évaluation met à la disposition des utilisateurs de Diplonet (Intranet du MAE) quelques documents méthodologiques, qui sont consultables en suivant le cheminement suivant (colonne de gauche de l'écran) :

Coop. Action culturelle → Stratégie, moyens et évaluation → Stratégie, communication et évaluation → Évaluation

- Guide de l'évaluation
- Fiche modèle de devis prévisionnel
- Fiche de suivi de projet FSP (ou d'évaluation à mi-parcours)
- Fiche de résumé de rapport d'évaluation
- Charte graphique

¹ Structure qui a pour vocation d'aider les ONG à faire des évaluations.

Annexe 1 Modèle de devis prévisionnel

Nom de la société :

Intitulé de l'étude :

Coûts sur justificatifs :

Vols internationaux (nombre) : <i>sur présentation des souches de billets d'avion</i>	
Per Diem (montant unitaire / nombre) : <i>sur présentation de l'attestation de séjour délivrée par l'Ambassade</i>	
Déplacements intérieurs (avion, location voiture) : <i>sur présentation de factures</i>	
Autres dépenses (vaccins, visas ...) : <i>sur présentation de factures</i>	
Divers et imprévus : <i>sur présentation de factures</i>	
Autres :	
Sous-Total (TTC) :	

Coûts forfaitaires :

Salaires/honoraires :	Effectifs	Nombre de jours	Montant par jour	Total
Seniors :				
Juniors :				
Locaux :				
Frais de gestion :		(en % :)		
Documentation, reprographie :				
Secrétariat, communications :				
Autres :				
Sous – Total (hors taxes) :				

MONTANT TOTAL :

Observations complémentaires :

, le

Signature :

(avec tampon de la société)

Annexe 2
Modèle de tableau de dépouillement pour le choix de l'expertise

Date limite remise des propositions :

Compréhension générale et présentation de la problématique	Proposition 1	Proposition 2	Proposition 3
Présentation générale			
Champ de l'étude (contexte général)			
Objectifs			
Problématiques			
Autres éléments			

Cadre méthodologique	Proposition 1	Proposition 2	Proposition 3
Méthodologie proposée pour la réalisation de l'évaluation			
Rapports (y compris synthèse et fiche résumé)			
Chronogramme			

COMPETENCES, QUALIFICATIONS	Proposition 1	Proposition 2	Proposition 3
Identité et profil des consultants			
Compétences relatives au secteur de coopération évalué			
Connaissance des mécanismes de la coopération internationale française			
Connaissance du pays et compétences linguistiques			
Compétences en matière d'évaluation des politiques publiques			
Références			

	Proposition 1	Proposition 2	Proposition 3
Prix des prestations			
Consultants (jours/experts et total)			
Autres frais forfaitaires			
Autres frais sur justificatifs			
Missions de terrain			
TOTAL (TTC ou HT)			
PRIX DES PRESTATIONS (EURO°	<i>Total sur justificatifs :</i> <i>Total coûts forfaitaires :</i>		<i>Total sur justificatifs :</i> <i>Total coûts forfaitaires :</i>

Annexe 3 Présentation d'une évaluation interne d'un projet

IDENTIFICATION DU PROJET

INTITULE DU PROJET	
<i>N° du projet :</i>	
<i>Rédacteur de la fiche d'évaluation :</i>	
<i>Date de rédaction de la fiche :</i>	
Pays concerné(s) :	Initiateur du projet :
Services et agents traitants à la DGCID :	Durée du projet : Date du début : _____ Date de fin : _____
Opérateur(s) :	Institution(s) locale(s) bénéficiaire(s) :
Objectif(s) opérationnels du projet :	Coût global du projet : -pour le MAE : _____ -pour ses partenaires : _____
Descriptif des actions conduites depuis le début du projet	

EVALUATION DU PROJET

Vous apprécierez la valeur du projet en fonction des critères communément retenus dans le domaine de l'évaluation des politiques publiques : pertinence, cohérence, effectivité, efficacité, efficience, impact.

PERTINENCE

Caractère d'un projet répondant aux attentes de tout ou partie des acteurs concernés.

A quelle priorité définie par le Département le projet correspond-il ?	
Quelles autres actions mettez-vous en œuvre dans le cadre de cette priorité ?	
Quelle évolution à long terme du ou des partenaire(s) le projet accompagne-t-il ?	
D'autres acteurs de coopération interviennent-ils dans le même secteur ? Lesquels ?	
Le projet est-il coordonné avec ces interventions ? Comment ?	

COHERENCE

Caractère d'un projet dont les moyens sont adéquats à l'objectif et adéquats entre eux.

D'autres moyens, en qualité et en volume, seraient-ils été plus appropriés pour réaliser l'objectif poursuivi ? Lesquels ?	
Comment et par qui sont assurés le pilotage et la coordination des divers volets du projet ? Cette coordination permet-elle une mise en cohérence satisfaisante des actions ?	
Y a-t-il adéquation entre les attentes des deux Parties ?	
Le partenariat a-t-il été satisfaisant au cours des différentes phases du projet ?	

EFFECTIVITE

Caractère d'un projet se traduisant par des activités réelles.

Quel est l'état d'avancement du projet ? Les actions envisagées ont-elles été conduites ? Quelles sont celles qui, le cas échéant, ont été annulées ou remaniées ? Pourquoi ?	
Le calendrier envisagé a-t-il été respecté ? A quelle(s) cause(s) convient-il d'imputer un éventuel retard ?	
Les crédits ont-ils été totalement consommés conformément aux prévisions ? Sinon pourquoi ?	

EFFICACITE

Caractère d'un projet produisant les effets attendus.

Résultats attendus	Résultats réels	Analyse des éventuels écarts
<p>Rappelez comment avaient été formulés les résultats attendus :</p> <p>- <u>en termes qualitatifs</u> (création ou consolidation d'une structure, valorisation de l'expertise française en vue d'une réponse à des appels d'offres multilatéraux - en particulier communautaires-, modification d'un statut, d'une législation, d'une pratique, renforcement de capacités....</p> <p>⇒....</p> <p>-<u>en termes quantitatifs</u> (ex. nombre de personnes formées, pourcentage de satisfaction dans le public touché par le projet...)</p> <p>⇒....</p>	<p>Proposez une analyse <u>qualitative</u> des résultats obtenus à ce jour :</p> <p>⇒....</p> <p>Proposez une analyse <u>quantitative</u> des résultats obtenus à ce jour (veuillez mentionner ici les chiffres significatifs permettant de mesurer les résultats du projet).</p> <p>⇒....</p>	<p>Comparez les résultats intermédiaires avec les résultats réels. Analysez les éventuels écarts (défaillance de l'opérateur français, du partenaire local, manque de pertinence du projet, manque de motivation, de moyens, problème de cohérence...). Si les écarts sont faibles, proposez une action correctrice. Si les écarts sont importants, proposez une redéfinition du projet, du plan d'action et de ses moyens.</p> <p>⇒....</p>
<p>Dites si le projet a eu des effets imprévus et si ces effets sont positifs ou négatifs. Analysez-les.</p>		

EFFICIENCE

Caractère d'un projet dont les effets sont à la mesure des sommes dépensées.

Les sommes <u>MAE</u> effectivement dépensées correspondent-elles aux prévisions ? Expliquez pourquoi il y a eu, le cas échéant, une sous-consommation des crédits ou, au contraire, un dépassement de budget.	
Les autres contributeurs remplissent-ils leurs engagements financiers ? Si non pourquoi ?	
Les recettes éventuelles du projet (ex. frais de scolarité...) sont-elles conformes aux prévisions?	
Les résultats acquis sont-ils à la mesure des sommes dépensées par le MAE ? Donnez si possible des ratio financiers (ex. rapport entre nombre de personnes formées et dépenses globales pour obtenir un coût moyen de formation).	

VIABILITE-PERENNITE

Caractère d'un projet engendrant des activités ou une structure capables de "vivre" et de se développer.

Les activités engendrées par le projet ont-elles cessé avec lui ou sont-elles poursuivies ? Si elles sont poursuivies, dites sous quelle forme, dans quel cadre et avec quels moyens ?	
Le poste accompagne-t-il, par un certain nombre d'actions, la sortie du projet ? Lesquelles ? Comment sont-elles financées ?	

IMPACT

Caractère d'un projet qui, au-delà de ses effets attendus, a une influence dans d'autres domaines ou sur un autre plan.

Le projet est-il susceptible d'avoir, au-delà de ses effets immédiats, des retombées dans d'autres domaines ou sur un autre plan ?	
Quelle image le projet a-t-il auprès des partenaires ?	
Le projet bénéficie-t-il d'une bonne visibilité ? Quelle stratégie de communication le poste a-t-il développée pour faire connaître le projet et mettre en valeur, à travers lui, l'action de notre pays ?	

RECOMMANDATIONS

Sur la base de l'évaluation de ce projet et de votre analyse de la situation locale dans le secteur concerné, dites quelles sont les actions qui devraient être menées en priorité. Avec quels objectifs, quels moyens et avec quel instrument de coopération ?	
Autres observations éventuelles	

Tout document produit dans le pays de résidence (articles de journaux, brochures de présentation d'une institution, courrier...) susceptible d'illustrer ou d'authentifier les appréciations formulées dans la présente fiche pourra être joint à celle-ci.

A remplir par la direction sectorielle "chef de file" pour le suivi du projet

SUIVI DES RECOMMANDATIONS

--

Annexe 4
Modèle de fiche de suivi de projet FSP
(ou de suivi-évaluation à mi-parcours)

Pays :	Intitulé :
---------------	-------------------

N° projet :	Montant (€) :	Service DGCID :
--------------------	----------------------	------------------------

Bénéficiaire (s) :	
Chef de projet :	
Autres bailleurs de fonds :	

Résumé du projet :

Situation au [mm/aaaa] :

Dates repères	Dates (mm/aaaa)
Comité des projets	
Convent. financement	
Réception NAPA	
Ouverture (date DMA)	
Comité de pilotage	
Clôture initiale	
Clôture modifiée	

Composantes	A.P. (€)	Engagem. (€)	% (E/A)	Décaisse m. (€)	% (D/E)
1					
2					
3					
4					

<i>Rappel du cadre logique</i>	Indicateur(s) vérifiable(s)	Résultats constatés
Objectif principal		
Composante 1		
Composante 2		
Composante 3		

*Modalités de réalisation du projet et partenariat prévu (points **forts** et points **faibles**, et difficultés rencontrées) :*

Assistance technique (ou opérateurs) :

Réunions du comité de pilotage (participations, suivi du chronogramme, rapport d'activités...) :

Autres bailleurs de fonds (situation des engagements et versements, partie nationale, autres) :

Conditionnalités (rappel des conditionnalités suspensives et indications sur leur application) :

Evaluations (date, responsable et résultats des **missions de suivi** à mi-parcours ou finale, prévues, programmées, réalisées) :

Observations complémentaires :

Responsable (nom et adresse électronique) : Rédacteur (si différent) : Mise à jour le :
Nom de fichier et emplacement :

Annexe 5 Modèle de fiche-résumé de rapport d'évaluation
--

Rédacteur :	Date :	Nom fichier :
Service / organisme :	mél :	

TITRE DU RAPPORT (chaque volume doit avoir son titre) (préciser la période de référence)	
AUTEUR(S) Personne(s) physique(s)	
PRESTATAIRE(S) Organisme émetteur du rapport (développer les sigles)	

PAYS OU RÉGION (zone concernée par l'étude)	
SECTEUR ou THÈME Secteur prioritaire + secondaire(s)	

SERVICE COMMANDITAIRE (service qui a commandé l'étude et contribué à son financement)	
DATE REMISE DU RAPPORT (version provisoire ou définitive)	
NOMBRE D'EXEMPLAIRES remis (consultation possible Diplonet ?)	
CONFIDENTIALITÉ (tout public ou accord préalable)	
PAGINATION (nombre de pages et annexes numérotées et paginées)	

DESCRIPTION DU PROJET (rappel des objectifs, des moyens et des principales activités prévues) (indiquer les hypothèses préalables et le questionnement évaluatif formulé dans les termes de référence ou le cahier des charges)	
TYPE D'EXPERTISE (technique / générale, interne / externe, à mi-parcours / finale)	
MÉTHODE D'ÉVALUATION (dates des missions de terrain)	

PRINCIPALES CONSTATATIONS Utiliser les critères : cohérence, pertinence, efficacité, efficacité, impact, durabilité.	<u>POINTS FORTS</u>
	<u>POINTS FAIBLES</u>
ENSEIGNEMENTS TIRES (à partir des résultats de l'expertise et au-delà de l'activité évaluée)	
RECOMMANDATIONS (distinguer si possible les recommandations en fonction des priorités, des parties prenantes concernées et du calendrier proposé)	
SUITES CONSTATEES (mises en œuvre des recommandations)	

A transmettre par voie électronique à : evaluation.dgcid@diplomatie.gouv.fr

Annexe 6

Les différentes approches de l'évaluation

1. Evaluation managériale et évaluation démocratique

On oppose parfois deux types d'évaluation qui se distinguent par leur fonction :

- **l'évaluation managériale** : améliorer la gestion ;
- **l'évaluation démocratique** : accroître la qualité du débat démocratique.

Ces deux objectifs ne sont pas contradictoires, mais complémentaires. En France, l'évaluation a l'ambition d'être à la fois managériale et démocratique.

L'évaluation managériale a les caractéristiques suivantes :

- la démarche d'évaluation est intégrée dans la gestion de l'administration. C'est le cas, à la DGCID, avec les évaluations des projets du Fonds de solidarité prioritaire (FSP).
- elle vise essentiellement à optimiser les moyens budgétaires ;
- l'indépendance de l'évaluateur (prestataire) et l'objectivité de la méthode en sont les conditions nécessaires.

Remarque :

Cette conception de l'évaluation valorise l'évaluateur et présente le risque de "sacraliser" sa parole.

L'évaluation démocratique s'inscrit dans la logique suivante :

- la démarche d'évaluation vise surtout la transparence de l'intervention publique et le débat avec des acteurs ou des utilisateurs concernés par cette intervention ;
- l'évaluation est définie comme un jugement porté sur la valeur de l'intervention publique. Le processus est public et les experts apportent essentiellement leurs techniques évaluatives.

Remarque :

Cette conception de l'évaluation confère un rôle important aussi bien à l'instance d'évaluation (comité de pilotage) qu'à l'évaluateur. Le bureau de l'évaluation du ministère des Affaires étrangères (DGCID) privilégie cette approche par la constitution de comités de pilotage (cf. fiche 8) de plus en plus ouverts aux autres administrations, à la société civile et au monde de la recherche.

2. Evaluation pour les services et évaluation pour les décideurs

Les évaluations se distinguent également par le public auquel elles s'adressent. Certaines évaluations sont conduites principalement à l'intention des services dans le but de les aider à améliorer leur action. C'est le cas, notamment, des évaluations en cours d'exécution (exemple : les évaluations à mi-parcours des projets du FSP). On parle alors d'évaluations formatives.

D'autres évaluations sont menées à l'intention d'acteurs qui ne sont pas directement impliqués dans la gestion de l'intervention (les décideurs, les media, les usagers) dans le but de rendre des comptes. Ces

évaluations permettent de juger l'intervention publique et donnent les moyens aux autorités responsables de décider du maintien de celle-ci, de sa suppression ou de sa reproduction. Ainsi, ces évaluations constituent une aide à la décision. On parle ici d'évaluations récapitulatives.

3. Evaluation pluraliste et évaluation partenariale

Ces deux types d'évaluations sont très proches.

La démarche d'évaluation pluraliste est conçue comme un processus collectif de résolution de problèmes associant l'ensemble des parties concernées. Un exemple : en France, dans le cadre de l'évaluation nationale de la prévention des risques naturels, l'instance d'évaluation comprenait des acteurs d'origines diverses : ministères, collectivités locales, agences publiques, associations...

Les évaluations conduites par le Conseil national de l'évaluation sont généralement des évaluations pluralistes.

L'évaluation partenariale : concernant l'aide publique au développement et la coopération internationale, les bailleurs de fonds s'efforcent de rechercher la participation des représentants des Etats et de la société civile des pays bénéficiaires de l'aide.

Les différentes approches de l'évaluation ne s'excluent pas même si l'accent peut être mis sur l'une d'entre elles.

Annexe 7 : Exemple d'indicateurs

	DCT	DCCF	DATC	DCSUR
Indicateurs d'activité	Santé <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre d'ateliers VIH/MST organisés ▪ Nombre de préservatifs distribués ▪ Nombre de campagnes d'information réalisées 	Bibliothèques/médiathèques <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de consultations sur place ▪ Nombre d'emprunts ▪ Nombre d'animations Formations <ul style="list-style-type: none"> ▪ Formations réalisées (en heures-stagiaires) 	Audiovisuel : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de spectateurs ▪ Nombre de manifestations 	Indicateurs génériques : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de doctorants formés ▪ Nombre d'ateliers scientifiques tenus ▪ Nombre d'échanges de chercheurs
Indicateurs de résultat	Santé ; <ul style="list-style-type: none"> ▪ % d'enfants de 12 à 23 mois vaccinés ▪ taux de jours sans rupture de stock de médicaments ▪ % de personnes ayant connaissance des modes de prévention des MST Environnement <ul style="list-style-type: none"> ▪ Augmentation du taux de couverture en services de base sur la zone-cible ▪ Augmentation du taux de collecte des déchets ménagers 	Bibliothèques <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre d'inscriptions Formations <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de stagiaires ayant validé leur formation ou été diplômés Publication <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de livres édités ou co-édités par le projet Cours de français <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de personnes ayant obtenu une certification 	Audiovisuel : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Augmentation du nombre d'opérations menées entre le bénéficiaire et les pays voisins ▪ Augmentation de la circulation des œuvres en diffusion nationale et internationale 	Indicateurs génériques <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de DEA et de thèses réalisées ▪ Nombre de publications communes ▪ Création de programmes post-doctorat
Indicateurs d'efficacité	Santé <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de personnes touchées par la campagne d'information/cible prévue ▪ Nombre de campagnes de prévention cofinancées 	Indicateur générique <ul style="list-style-type: none"> ▪ Respect du chronogramme ▪ Taux d'exécution du projet Bibliothèques <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de prêts par lecteur ▪ Nombre de lecteurs empruntant plus de x livres par an 	Indicateur générique Public-cible de la manifestation/public total	Gestion de l'eau <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre d'associations de gestion de l'eau impliquées dans des actions structurantes

Indicateurs d'efficience	Santé : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Coût par personne vaccinée dans le cadre du programme/coût dans programmes similaires menés par d'autres pays pour le même bénéficiaire ou dans un pays similaire ▪ Coût total de l'administration du médicament/ coût autres programmes 	Bibliothèques <ul style="list-style-type: none"> ▪ Coût du livre par lecteur Cours de français <ul style="list-style-type: none"> ▪ Coût net des cours par personne ▪ Nombre de personnes certifiées / coût total des cours 	Indicateur générique Coût par personne de la manifestation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coût de l'accès d'une personne supplémentaire au service de base ▪ Coût complet par personne de l'accès à un service de base
Indicateurs d'impact	Santé <ul style="list-style-type: none"> ▪ % du personnel soignant évaluant et traitant correctement les maladies de l'enfant ▪ % de personnes connaissant les moyens de prévention des MST ▪ Taux de prévalence contraceptive ▪ Nombre de césariennes/nombre d'accouchements ▪ Nombre d'enfants infectés par le VIH à 15 mois 	Soutien politiques éducatives <ul style="list-style-type: none"> ▪ Progression du taux de scolarisation lié au projet ▪ Nombre d'étudiants du pays bénéficiaire accueillis dans l'OCDE grâce au projet Cours de français <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre des personnes pratiquant le français deux ans après avoir obtenu une certification ▪ Nombre de personnes étudiant en français après avoir obtenu une certification 	Audiovisuel <ul style="list-style-type: none"> ▪ Augmentation des investissements culturels étrangers privés dans le pays ▪ Augmentation des fonds internationaux levés pour la production cinématographique locale par le Ministère concerné Art <ul style="list-style-type: none"> ▪ Augmentation du nombre d'œuvres artistiques locales 	

<p>Annexe 8</p> <p>Liste des rapports d'évaluations publiés</p>

COLLECTION "EVALUATIONS" (couleur moutarde, puis orange)

1	La coopération française et les entreprises en Afrique subsaharienne	1989
2	L'aide française au Burkina Faso	1989
3	Le programme des volontaires européens de développement - Evaluation de la phase pilote (1986-1988)	1989
4	L'aide française à l'Ile Maurice (1979-1989)	1990
5	Les centres culturels français en Afrique - Evaluation de l'action des CCF dans les pays du Champ	1991
6	L'école nationale supérieure des industries agro-alimentaires du Cameroun (ENSIAAC) - Dix ans de coopération en matière de formation technique supérieure	1991
7	Les coopératives d'anciens combattants de Guinée-Bissau - Evaluation de l'aide publique française	1992
8	Faune sauvage africaine. Bilan 1980-1990 - Recommandations et stratégie des actions de la coopération française	1992
9	Le système douanier automatisé (SYDONIA) - Evaluation de l'aide française à la mise en place et au développement du programme SYDONIA	1992
10	Le comité interafricain d'études hydrauliques (CIEH) - Evaluation de l'aide publique française (1981-1990)	1992
11	La politique des bourses - Evaluation de l'aide publique française (1979-1988)	1993
12	La reconversion des agents de la fonction publique en Guinée - Evaluation de l'aide française (1986-1992)	1993
13	L'association française des volontaires du progrès (AFVP) - Evaluation d'actions financées sur crédits FAC entre 1980 et 1990	1993
14	L'appui dans les secteurs du plan et des statistiques - Evaluation de la politique française (1975-1990)	1993
15	L'appui aux formations dans le secteur BTP - Evaluation de la politique française (1984-1992)	1993
16	L'appui au système éducatif tchadien - Evaluation du projet (1983-1992)	1993
17	Les opérations villages-centres au Congo : Mindouli et Lékana - Evaluation de l'aide française (1982-1992)	1994
18	L'appui dans le domaine du livre et de l'écrit - Evaluation de l'aide publique française (1980-1992)	1994
19	Les administrations mauritaniennes des finances et du plan - Evaluation de l'aide française (1979-1991)	1994
20	Les réseaux de développement - Evaluation de leur utilisation par le ministère de la Coopération (1982-1992)	1994
21	La politique du ministère en faveur de la coopération décentralisée - Evaluation de la coopération française (1982-1992)	1994
22	La politique des crédits déconcentrés d'intervention - Evaluation de la politique française (1988-1993)	1994
23	L'appui à la télévision en Afrique subsaharienne - Evaluation de l'aide française (1975-1991)	1994

24	L'appui au développement urbain et à la gestion locale au Bénin et à Madagascar - Evaluation de l'aide française (1982-1994)	1995
25	La navigation aérienne et les activités aéroportuaires en Afrique subsaharienne et dans l'Océan indien - Evaluation de l'aide française (1975-1992)	1995
26	Le volontariat français dans les pays en développement - Evaluation 1988- 1994	1995
27	Processus de privatisation en santé animale - A partir des études de cas : Burkina Faso, Guinée, Niger et République Centrafricaine	1996
28	Evaluation du projet d'appui à la décentralisation et au développement urbain au Sénégal - Evaluation 1992-1995	1996
29	Conséquences de la suspension de la coopération - Evaluation à partir des cas du Togo, du Zaïre et d'Haïti	1996
30	La dimension "environnement" dans les politiques et les projets du ministère de la Coopération - Evaluation de la politique française (1972-1995)	1996
31	Réseau d'appui documentaire agricole "AGRIDOC"	1997
32	Les projets de quartiers et formulation d'éléments de réflexion pour l'élaboration d'une stratégie	1997
33	La coopération documentaire - Evaluation rétrospective des orientations et des activités de 1985 à 1995. Etudes de cas : Madagascar, Mali, Niger	1997
34	Etude de synthèse d'évaluations de l'action des ONG (4 études de cas)	1997
35	Evaluation rétrospective des programmes d'appui aux administrations financières et économiques (PAAFIE) - Cas du Bénin, du Cameroun et de la Côte d'Ivoire - Synthèse	1998
36	Evaluation de la mobilisation de l'expertise externe en développement du ministère de la Coopération.	1998
37	Evaluation du programme mobilisateur "Femmes et développement"	1998
h.c.	Evaluations. Résumés et suivi des recommandations	1998
38	Evaluation rétrospective des FAC d'intérêt général (91, 93, 95) consacrés à l'appui à la politique sectorielle en éducation formation - Rapport final	1998
39	L'évaluation de la politique française d'aide dans le secteur minier	1998
40	Evaluation de l'aide française dans le secteur hospitalier - Afrique subsaharienne et Madagascar (1987-1996)	1999
41	Evaluation de la politique française d'aide dans le secteur Jeunesse et Sports - Evaluation de la politique française de Coopération dans les pays de l'ancien champ (1980-1997)	1999
42	Evaluation du programme CAMPUS - Coopération avec l'Afrique et Madagascar pour la promotion universitaire et scientifique (1986-1998)	2000
43	Evaluation avec les partenaires multilatéraux - Cofinancements du ministère de la Coopération (1990-1997)	2000
44	Evaluation de la coopération française dans le secteur santé au Cambodge	2000
45	Evaluation des systèmes financiers décentralisés (SFD) - Synthèse	2000
46	Evaluation du projet ARCHES - Appui aux enseignement sur la contextualisation et l'harmonisation des enseignements secondaires	2000
47	Projet Santé Abidjan - Evaluation des formations sanitaires urbaines à base communautaire, FSU-Com (1993-1999)	2000
48	Evaluation du F3E - Fonds pour la promotion des études préalables, des études transversales et des évaluations	2001
49	Evaluation des actions de l'aide française dans le secteur agricole et l'environnement à Madagascar	2001

50	Evaluation du programme développement local et migration au Mali et au Sénégal (1990-1997)	2001
51	Evaluation des programmes de lutte contre le VIH/SIDA (1987-1997) - [2 volumes] I rapport principal - II Annexes	2001
52	Evaluation des programmes prioritaires Palestine et Viêt-nam	2001
53	Evaluation de la formation des personnels de santé en Afrique subsaharienne et à Madagascar de 1987 à 1998	2001
54	Etudier en français en Europe centrale et orientale Evaluation des filières universitaires francophones	2001
55	Evaluation d'actions de coopération franco-marocaines pour la recherche scientifique. Programmes d'actions intégrées (PAI)	2001
56	Evaluation du pôle régional de recherche appliquée au développement des savanes d'Afrique centrale (Prasac) du Coraf (1998-2001)	2001
57	Evaluation de la coopération télévisuelle en Afrique subsaharienne (1995-2000)	2001
58	Rapprocher les jeunes du Sud et du Nord – Evaluation de « Ville.Vie.Vacances-Solidarité internationale » et de « Jeunesse-Solidarité internationale »	2002
58	Evaluation de l'aide française dans le secteur pharmaceutique – Afrique subsaharienne et Madagascar (1994-2001)	2002
59	Evaluation de l'aide française dans le secteur pharmaceutique – Afrique subsaharienne et Madagascar (1994-2001)	2003
60	Culture et langue française en Amérique centrale - Evaluation rétrospective de la coopération menée par la France entre 1996 et 2001, dans les domaines culturel et linguistique et éducatif avec le Costa Rica, le Guatemala, le Honduras, le Nicaragua, le Panama et le Salvador	2003
61	Fonds social de développement – Evaluation du dispositif de crédits déconcentrés (1996-2001)	2003
62	Festival international des francophonies en Limousin - Evaluation	2003
63	Évaluation de la coopération française dans le secteur de la santé au Gabon (1990-2001)	2003
64	Appui à la professionnalisation des opérateurs culturels du continent africain	2003
65	Evaluation de la coopération décentralisée franco-malienne	2003
66	Les appuis de la France et de la commission européenne aux écoles africaines de statistiques – Evaluation rétrospective (1994-2002)	2003
67	Soutenir le cinéma des pays du Sud – Evaluation rétrospective de la coopération française dans la ZSP (1991-2001)	2003
68	La coopération scientifique et universitaires franco-sud-africaine – Evaluation rétrospective 1994-2002	2004
69	Evaluation du secteur forestier tropical humide (en cours d'édition)	2004
70	Programmes de recherche bilatéraux en Europe – Evaluation rétrospective des Programmes d'Actions Intégrées (PAI) avec les pays de l'Union européenne et la Norvège (1990-2000)	2004
71	L'appui de la France aux associations pour la recherche en Finlande, Norvège et Suède	2004
72	Appui à la coopération non gouvernementale française au Cambodge – Évaluation de la politique française (1993-2003)	2004
73	Enseignement technique et de la formation professionnelle – Évaluation de la coopération (1989-2000) Afrique subsaharienne, Océan Indien, Caraïbes	2004
74	Convention d'objectifs avec Cités Unies France – Evaluation de la convention d'objectifs (2000-2003)	2004
75	L'appui de la France aux éducations au développement	2004

76	Amélioration des conditions de vie des réfugiés palestiniens – Évaluation d'un projet FSP mobilisateur de partenariat bi-multilatéral avec l'UNWRA	2004
77	Programmes d'appui aux actions non gouvernementales en Bolivie – Evaluation (1994-2003) des POD (petites opérations de développement) et des co-financements	2004
78	Actions d'appui à la mise en place de SAMU - Evaluation rétrospective de la politique française (1993-2002)	2005
79	L'appui à la réforme des systèmes hospitaliers dans les pays de la ZSP	2005
80	Méta-évaluation du programme des évaluations 2000-2004 de la ZSP	2005
81	La politique des bourses – évaluation concernant les bourses attribuées par le MAE aux étudiants étrangers (1998-2004)	2005

en cours de réalisation ou de publication

	Formation en développement social	2004
	Programme d'action intégrée (PAI) recherche formation en Tunisie	2004
EE	Programme de recherche avancée avec la Chine	2004
	Projet FSP inter-États d'appui au développement de l'anesthésie-réanimation et médecine d'urgence dans l'Océan indien	2005
	Programme de développement municipal (PDM) – évaluation conjointe avec l'ACDI	2005
	Opérations post-crise	2005
	Contrat désendettement développement (C2D) au Mozambique – évaluation conjointe avec le Minefi et l'AfD	
	Fonds fiduciaires auprès de la Banque mondiale (évaluation conjointe avec le Minefi)	
	Actions de la France dans le développement durable	
	Appui de la coopération française à l'Organisation de la mise en valeur du fleuve Sénégal – évaluation partenariale et conjointe avec l'AfD	
EE	Coopération franco-indienne en sciences sociales et humaines	
	Programme de coopération scientifique Ecos Nord et Sud	
	Programme concerné ONG au Maroc	

Diffusion restreinte

COLLECTION "RAPPORTS D'EVALUATION" (couleur grise)

1	L'aide Française à l'Ile Maurice (1979-1989)	1990
2	L'aide Française au Zaïre (1979-1989)	1992
3	L'aide Française au Gabon (1979-1989)	1992
4	L'aide Française au Burundi (1980-1990)	1993
5	L'aide Française au Togo (1980-1990)	1993

6	L'aide Française au Cap-Vert (1976-1991)	1994
7	L'aide Française au Mali (1980-1992)	1994
8	L'aide Française à travers son évaluation dans 6 pays durant la période 1980-1990	1994
9	L'aide Française en Guinée (1979-1992)	1995
10	L'appui à la Conférence permanente des chambres consulaires franco-africaines	1995
11	L'aide Française à la Mauritanie (1980-1994)	1966
12	L'Aide Française au Sénégal (1984-1993)	1966
13	L'aide Française aux Petites Antilles (1984-1994)	1997
14	L'aide Française au Bénin (1985-1995)	1997
15	L'aide Française au Togo - Retour sur l'évaluation-pays 1980-1990	1998
16	L'aide française au Burkina Faso - Evaluation-pays 1989-1998	1999
17	L'aide française à la Côte d'Ivoire - Evaluation de la politique française (1980-1997)	2000
18	L'aide française au Cameroun - Evaluation de la politique française (1987-1997)	2000
19	L'aide française au Cap-Vert (1991-1999) - Retour sur l'évaluation-pays (1975-1991)	2001
20	Evaluation de l'aide française à Djibouti - Bilan global (1989-1998) - Le secteur de la santé (1987-1997)	2001
21	L'aide française au Viêt-nam - Evaluation de la politique française (1989-1999)	2001
22	L'aide française au Laos – Evaluation de la politique française (1988-2000)	2001
23	L'aide française au Vanuatu – Evaluation de la politique française (1996-2000)	2002
24	L'aide française au Niger – Evaluation de la politique française (1990-2001)	2002
25	L'aide française à la Guinée - Evaluation de la politique française (1992-2001)	2003
26	La coopération française avec la Bulgarie - Evaluation de la politique française (1991-2001)	2003
27	La coopération française avec le Tchad – Evaluation (1992-2003)	2004
	La coopération française avec l'Égypte (en cours d'édition)	2005
	L'aide française au Sénégal (en cours de réalisation)	
	L'aide française à la Guinée équatoriale (en cours de réalisation)	
	L'aide française à l'Afghanistan (en cours de réalisation)	
	La coopération de la France et de la Commission européenne avec le Mali (en cours de réalisation)	

COLLECTION ex-DGRCST (couleur verte)

1	Evaluation du réseau culturel en Europe	1995
2	Evaluation de la politique de coopération dans le domaine des télécommunications au Maghreb	1996
3	Evaluation de la politique de coopération régionale en Amérique latine	1996

4	Evaluation de l'impact sur l'enseignement du Français de la diffusion de programmes audiovisuels éducatifs	1996
5	Evaluation de la coopération policière	1997
6	Evaluation de la politique des bourses accordées aux étrangers en France	1997
7	Evaluation de la coopération linguistique	1997
8	Evaluation de la politique de subvention aux associations de la DGRCSST	1998

Non publié

E	Evaluation de l'appui à l'Institut des Hautes Etudes pour le Développement (IHED) de Bogota (Colombie) – (diffusion interne)	2001
	Evaluation de la coopération administrative internationale (évaluation conjointe avec le Minefi réalisée dans le cadre du CICID)	2002
	Coopération avec la Chine dans le domaine de la santé	2002
	Aménagement du territoire en Uruguay	2003
EE	Missions Stendhal (programme d'aide aux écrivains français)	2003
	Soutien à Europa Cinéma	2003
EE	Coopération universitaire au Liban	2004
EE	Programme spécial de formation des cadres palestiniens	2005

Annexe 9 Bibliographie

Rapports annuels du Conseil National de l'Evaluation (antérieurement du Conseil Scientifique de l'Evaluation de 1992 à 1998), www.ladocfrancaise.gouv.fr
1999 : l'évaluation au service de l'avenir, La Documentation Française, Paris, 2000, 216 p.
Une évaluation à l'épreuve de son utilité sociale, rapport d'activité 2000-2002, Paris, La Documentation française, février 2003, 340 p.

Evaluations de l'action des pouvoirs publics
Eric Monnier, CPE, Economica, 1992

L'évaluation en question
Revue française d'Administration publique, N° 66, avril-juin 1993,

Contrôle parlementaire et évaluation
La Documentation Française, collection Les études, Paris, 1995

Petit guide de l'évaluation des politiques publiques
Conseil Scientifique de l'Evaluation, La Documentation Française, mai 1996, 123 p.

Evaluer les programmes socio-économiques
Collection MEANS (Méthodes d'Evaluation des Actions de Nature Structurelle),
6 volumes, Fonds structurels communautaires, Commission européenne, 1999
<http://www.journal-officiel.gouv.fr>

Guide des meilleures pratiques à suivre pour l'évaluation par l'OCDE
OCDE - PUMA, note de synthèse n° 5, Service de la gestion publique, mai 1998
Improving Evaluation Practices : Best Practice Guidelines for Evaluation and Background Paper (1999)
<http://www.oecd.org/puma/pac/programmeval.htm>

L'évaluation des politiques publiques
Jean-Luc Boeuf, La Documentation Française, 2001, 80 p.

Sites internet

- Commission européenne : <http://europa.eu.int/comm/europeaid/evaluation/index.htm>
- Base de données : inventaire des rapports d'évaluation des pays membres du CAD (y compris des organismes partenaires) <http://www.oecd.org/dac/Evaluation/index.htm>
- OCDE (coopération administrative) : www.oecd.org/puma/pac/programmeval.htm
- Operations Evaluation Department (Banque mondiale) : www.worldbank.org/html/oed/
- Institut de la Banque mondiale (WBI) : www.worldbank.org/wbi/evalunit.htm
- Société Française de l'Evaluation (SFE) : www.sfe.asso.fr
- European Evaluation Society (EES) : www.europeanevaluation.org
- Depuis 2003 il existe désormais le portail de l'évaluation des politiques publiques (France) : <http://www.evaluation.gouv.fr>

Annexe 10

GLOSSAIRE du CAD de l'OCDE

(document réalisé à partir de travaux menés par le groupe de travail sur l'évaluation du Comité d'aide au développement (OCDE) avec l'appui du bureau d'études C3E)

Action de développement

Development intervention

Instrument d'aide utilisé par un partenaire (bailleur de fonds ou non) en vue de promouvoir le développement.

Remarque : par exemple, projets, programmes, avis ou conseils en matière de politiques.

Activité

Activity

Actions entreprises ou travaux menés en vue de produire des réalisations spécifiques. L'activité mobilise des ressources telles que des fonds, une assistance technique et d'autres types de moyens.

Terme connexe : action de développement.

Analyse des risques

Risk analysis

Analyse ou appréciation de facteurs (appelés hypothèses dans le cadre logique) qui contribuent, ou pourraient contribuer, à l'atteinte des objectifs d'une intervention donnée. Examen détaillé des conséquences non voulues et négatives qu'une action de développement pourrait avoir sur la vie humaine, la santé, la propriété ou l'environnement. Processus visant à identifier systématiquement les conséquences indésirables et les risques, avec quantification de leur probabilité d'apparition et leur impact prévisible.

Appréciation préalable

Appraisal

Appréciation globale de la pertinence, de la faisabilité et de la durabilité probable d'une action de développement avant que la décision de financement ne soit prise.

Remarque : dans les agences et banques de développement, le but de cette appréciation est de donner aux décideurs les éléments qui leur sont nécessaires pour décider si l'action représente un usage approprié des ressources de l'organisme.

Terme connexe : évaluation ex ante.

Assurance qualité

Quality assurance

L'assurance qualité couvre toute activité concernant l'appréciation et l'amélioration des mérites et de la valeur d'une action de développement, ou le respect de normes préétablies.

Remarque : exemples d'activités d'assurance qualité : appréciation préalable, gestion par les résultats, examens intermédiaires, évaluations, etc. L'assurance qualité peut aussi concerner l'appréciation de la qualité d'un portefeuille de projets et son efficacité en termes de développement.

Attribution (Imputation)

Attribution

Confirmation d'une relation causale entre les changements observés (ou que l'on s'attend à observer) et une action spécifique.

Remarque : l'attribution met une partie du changement observé au crédit de l'action évaluée. Elle représente la part des effets observés qui est attribuable à une intervention spécifique ou à l'action d'un ou plusieurs partenaires. Elle suppose de prendre en compte les autres interventions, les facteurs exogènes (anticipés ou non) et les chocs externes.

Audit (Contrôle)

Audit

Activité de contrôle en matière de qualité, exercée de façon objective et indépendante, et destinée à améliorer les opérations d'une organisation et à en accroître la valeur. L'audit aide une organisation à atteindre ses objectifs grâce à une approche systématique et rigoureuse pour constater et améliorer l'efficacité de la gestion des risques, du contrôle et des processus de gouvernance.

Remarque : une distinction doit être effectuée entre l'audit de régularité (de contrôle, exemple : contrôle financier) qui porte surtout sur la conformité avec les procédures et règlements en vigueur et l'audit de performance qui s'intéresse à la pertinence, à l'économie, à l'efficacité et à l'efficacités. L'audit interne fournit une appréciation des contrôles internes exercés par une unité rendant compte à la direction, tandis que l'audit externe est exécuté par un organisme indépendant.

Auto-évaluation

Self-evaluation

Evaluation réalisée par ceux qui ont la responsabilité de concevoir et de mettre en œuvre une action de développement.

Bénéficiaires

Beneficiaries

Individus, groupes ou organisations qui bénéficient de l'action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non.

Termes connexes : publics concernés, ciblés ou atteints.

But

Purpose

Objectif énoncé relatif au projet ou au programme de développement.

Cadre logique

Logical Framework

Outil visant à améliorer la conception des actions, le plus souvent au niveau des projets. Cela suppose d'identifier les éléments stratégiques (ressources, extrants, réalisations, impacts) et leurs relations causales, les indicateurs, ainsi que les facteurs extérieurs (risques) qui peuvent avoir une influence sur le succès ou l'échec de l'action. Il facilite ainsi la conception, l'exécution et l'évaluation d'une intervention de développement.

Terme connexe: gestion axée sur les résultats.

Chaîne des résultats

Results framework

Suite de relations de cause à effet qui mènent d'une action de développement à l'atteinte des objectifs. La chaîne des résultats commence par la mise à disposition des ressources, se poursuit par les activités et leurs extrants. Elle conduit aux réalisations et aux impacts, et aboutit à une rétroaction. Dans quelques agences d'aide le public concerné fait partie de la chaîne des résultats.

Termes connexes: hypothèse, cadre de résultats.

Conclusions

Conclusions

Les conclusions font ressortir les facteurs de succès et d'échec de l'action évaluée, avec un intérêt particulier accordé aux résultats et aux impacts, escomptés ou non, et plus généralement aux autres points forts et points faibles. Une conclusion fait appel à des données et des analyses élaborées à partir d'un enchaînement transparent d'arguments.

Constatations

Finding

Données avérées déduites d'une ou de plusieurs évaluations permettant d'établir des faits.

Economie

Economy

Non-gaspillage d'une ressource donnée.

Remarque: Une activité est économique si le coût d'utilisation des ressources rares se rapproche du minimum requis pour atteindre les objectifs prévus.

Effet

Effect

Changement escompté ou non, attribuable directement ou indirectement à une action.

Termes connexes : résultats (effet primaire, effet secondaire, effet inattendu, effet direct, effet externe, effet indirect, effet brut, effet net, effet de premier rang), réalisations.

Efficacité (succès, réussite)

Effectiveness

Mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement ont été atteints, ou sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative.

Remarque : terme également utilisé comme système de mesure globale (ou comme jugement) du mérite et de la valeur d'une activité ; mesure selon laquelle une intervention a atteint, ou est en train d'atteindre, ses principaux objectifs pertinents, de façon efficiente et durable, et avec un impact positif en terme de développement institutionnel.

Terme connexe : effectivité.

Efficience

Efficiency

Mesure selon laquelle les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) sont converties en résultats de façon économe.

Enseignements tirés

Lessons learned

Généralisations, établies à partir de circonstances spécifiques relatives à des évaluations de projets, de programmes ou de politiques permettant de tirer des enseignements plus larges. Souvent les leçons soulignent les points forts et les points faibles dans la préparation, la conception et la mise en oeuvre, qui ont un effet sur la performance, les résultats et l'impact.

Etat des lieux

Base-line study

Analyse décrivant la situation avant le lancement de l'action de développement, et par rapport à laquelle on pourra apprécier des améliorations ou faire des comparaisons.

Evaluabilité

Evaluability

Mesure selon laquelle une activité ou un programme est évalué de façon fiable et crédible.

Remarque : l'appréciation de l'évaluabilité suppose d'examiner à l'avance l'activité projetée afin de vérifier si ses objectifs sont définis de façon adéquate et si les résultats sont vérifiables.

Evaluation

Evaluation

Appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou terminé, de sa conception, de sa mise en oeuvre et de ses résultats. Le but est de déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, l'efficience en matière de développement, l'efficacité, l'impact et la durabilité. Une évaluation devrait fournir des informations crédibles et utiles permettant d'intégrer les leçons de l'expérience dans le processus de décision des bénéficiaires et des bailleurs de fonds.

Le terme "évaluation" désigne également un processus aussi systématique et objectif que possible par lequel on détermine la valeur et la portée d'une action de développement projetée, en cours ou achevée.

Remarque : dans certains cas l'évaluation suppose la définition de normes appropriées, l'appréciation des performances par rapport à celles-ci, et en juger les résultats attendus et obtenus. Elle permet de dégager des leçons pertinentes.

Terme connexe : examen.

Evaluation conjointe (partenariale)

Joint evaluation

Evaluation à laquelle participent différents organismes bailleurs et/ou leurs partenaires.

Remarques : il peut y avoir plusieurs degrés de partenariat selon que les partenaires coopèrent plus ou moins au processus d'évaluation, regroupent leurs ressources et restituent ensemble les résultats. Les évaluations conjointes peuvent aider à traiter les problèmes d'attribution en appréciant l'efficacité des programmes et des stratégies, la complémentarité des efforts des différents partenaires ainsi que la qualité de la coordination de l'aide, etc.

Evaluation ex ante

Ex-ante evaluation

Evaluation qui est conduite avant la mise en œuvre d'une action de développement.
Termes connexes : appréciation préalable, étude de faisabilité.

Evaluation ex post

Ex-post evaluation

Evaluation d'une action de développement une fois celle-ci terminée.

Remarque : ce type d'évaluation peut être réalisé tout de suite après l'achèvement de l'intervention ou longtemps après. Le but est d'identifier les facteurs de succès ou d'échec, d'apprécier la durabilité des résultats et des impacts, et de tirer des conclusions qui pourront être généralisées à d'autres actions.

Evaluation externe

External evaluation

Evaluation d'une action de développement conduite par des services et/ou des personnes extérieures au bailleur de fonds et à l'organisation responsable de la mise en œuvre.

Evaluation groupée

Cluster evaluation

Evaluation d'un ensemble d'activités, de projets ou de programmes connexes.

Evaluation formative (endoformative)

Formative evaluation

Evaluation visant à améliorer les performances, le plus souvent effectuée au cours des phases de conception ou de mise en œuvre d'un projet ou d'un programme.

Remarque : les évaluations formatives peuvent également être menées pour d'autres raisons telles que la vérification de la conformité et du respect des obligations légales ou comme partie d'une évaluation plus large.

Terme connexe : évaluation du processus.

Evaluation indépendante

Independent evaluation

Evaluation d'une action de développement conduite par des services ou des personnes non liés aux responsables de la conception et de la mise en œuvre de l'action de développement.

Remarque : la crédibilité d'une évaluation dépend en partie de l'indépendance avec laquelle elle a été conduite. L'indépendance implique une liberté par rapport aux influences politiques et aux pressions des organisations. Elle est caractérisée par l'accès libre et complet à l'information et par une autonomie totale pour mener des investigations et en rendre compte.

Evaluation interne

Internal evaluation

Evaluation conduite par un service et/ou des personnes qui dépendent des responsables de l'action de développement chez le bailleur de fonds, chez ses partenaires ou au sein des organisations chargées de la mise en œuvre.

Terme connexe : auto-évaluation.

Evaluation à mi-parcours

Mid-term evaluation

Evaluation conduite à la moitié de la mise en œuvre de l'action.

Terme connexe : évaluation formative.

Evaluation participative

Participatory evaluation

Méthode d'évaluation selon laquelle les représentants des agences d'aide et des autres parties prenantes (y compris les bénéficiaires) collaborent pour concevoir et conduire une évaluation et en tirer les conclusions.

Evaluation de processus

Process evaluation

Evaluation de la dynamique interne d'organismes chargés de la mise en œuvre de l'action, de leurs instruments et politiques d'intervention, de leurs mécanismes de prestation de services, de leurs pratiques de gestion, et des liens entre tous ces éléments.

Terme connexe : évaluation formative.

Evaluation de programme*Program evaluation*

Evaluation d'un ensemble d'actions, structuré pour atteindre des objectifs de développement spécifiques à l'échelle d'un secteur, d'un pays, d'une région, ou global.

Remarque : un programme de développement a une durée limitée et implique des activités multiples qui peuvent concerner plusieurs secteurs, thèmes et/ou zones géographiques.

Terme connexe : évaluation-pays, de programme national, stratégique.

Evaluation de programme national / Evaluation-pays*Country program evaluation*

Evaluation de l'ensemble des actions de développement d'un (ou plusieurs) bailleur(s) ou organisme(s) dans un pays partenaire, au regard de la stratégie d'aide sous-jacente.

Evaluation de programme sectoriel*Sector program evaluation*

Evaluation d'une série d'actions de développement dans un ou plusieurs pays, contribuant ensemble à l'atteinte d'un objectif de développement spécifique.

Remarque : un secteur inclut des activités de développement habituellement regroupées dans la perspective d'une action publique telle que la santé, l'éducation, l'agriculture, les transports, etc.

Evaluation de projet*Project evaluation*

Evaluation d'une action de développement individuelle conçue pour atteindre des objectifs spécifiques avec des ressources et un plan de travail déterminés, souvent dans le cadre d'un programme plus large.

Remarque : l'analyse coûts-avantages est un outil important de l'évaluation pour les projets présentant des bénéfices mesurables. Si les bénéfices ne peuvent pas être quantifiés, l'analyse coût-efficacité est une approche appropriée.

Evaluation récapitulative*Summative evaluation*

Étude conduite en fin d'action (ou à la fin d'une étape de cette action) pour déterminer dans quelle mesure les réalisations escomptées ont été atteintes. L'évaluation récapitulative vise à fournir des informations sur la validité du programme.

Terme connexe : évaluation d'impact.

Evaluation thématique*Thematic evaluation*

Evaluation d'un certain nombre d'actions de développement, toutes orientées vers une priorité spécifique de développement, qui s'applique de façon transversale aux pays, aux régions et aux secteurs.

Examen*Review*

Appréciation de la performance d'une action, périodiquement ou de façon ad hoc.

Remarque: le terme "évaluation" est souvent appliqué pour une appréciation plus globale et/ou plus profonde que l'examen. L'examen tend à souligner les aspects opérationnels. Les termes "examen" et "évaluation" sont parfois utilisés comme synonymes.

Terme connexe: évaluation.

Extrant (produit)*Outputs*

Biens, équipements ou services qui résultent de l'action de développement. Le terme peut s'appliquer à des changements induits par l'action qui peuvent conduire à des effets directs.

Fiabilité*Reliability*

Cohérence et consistance des informations sur la base desquelles se fondent l'évaluation et les jugements qui en découlent. La fiabilité fait référence à la qualité des techniques, procédures et analyses utilisées pour collecter et interpréter les données.

Remarque : l'information est fiable si des observations répétées utilisant les mêmes outils dans des conditions identiques produisent des données similaires.

Finalité*Goal*

Objectif global vers lequel l'action de développement doit contribuer.
Terme connexe: objectif de développement

Gestion axée sur les résultats*Results-Based Management*

Stratégie de management orientée vers la performance, la réalisation d'extrants et l'accomplissement d'effets directs.

Groupe cible (population cible)*Target group*

Personnes ou organisations au bénéfice desquelles l'action de développement est entreprise.

Hypothèses*Assumptions*

Suppositions déduites de facteurs ou de risques pouvant avoir des répercussions sur le progrès ou le succès de l'action de développement.

Remarque : le terme hypothèse peut aussi s'appliquer aux facteurs qui conditionnent la validité de l'évaluation elle-même, par exemple les caractéristiques de la population dont est tiré l'échantillon d'une enquête. Dans une « approche théorique » de l'évaluation, les hypothèses émises sont systématiquement vérifiées par rapport à l'enchaînement des résultats escomptés.

Impacts*Impacts*

Effets à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, induits par une action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non.

Impact en termes de développement institutionnel

Effets d'une action affectant, plus ou moins, la capacité d'un pays ou d'une région d'utiliser ses ressources propres (humaines, financières et naturelles), de façon plus efficiente, équitable et durable. Par exemple : (a) des mécanismes institutionnels mieux définis, plus stables, transparents et effectivement appliqués de façon prévisible, ou (b) pour les organisations concernées par ces changements institutionnels, un meilleur ajustement entre leur mandat, leurs missions et leurs capacités. Ces impacts peuvent inclure les effets, escomptés ou inattendus, d'une action.

Indicateur*Indicator*

Facteur ou variable, de nature quantitatif ou qualitatif, qui constitue un moyen simple et fiable de mesurer et d'informer des changements liés à l'intervention ou d'aider à apprécier la performance d'un acteur du développement.

Indicateur de performance*Performance indicator*

Indicateur permettant de vérifier les changements intervenus en cours d'action ou les résultats obtenus par rapport à ce qui était planifié.

Termes connexes : suivi des performances, mesure des performances.

Mesure des performances*Performance measurment*

Système permettant d'apprécier les performances des actions de développement par rapport aux objectifs affichés.

Termes connexes : suivi des performances, indicateurs.

Meta évaluation*Meta-evaluation*

Evaluation conçue comme une synthèse des constatations tirées de plusieurs évaluations. Le terme est également utilisé pour désigner l'évaluation d'une évaluation en vue de juger de sa qualité et/ou d'apprécier la performance des évaluateurs.

Modèle des résultats (Cadre de résultats)*Results framework*

Représentation logique expliquant comment l'objectif de développement peut être atteint en prenant compte des relations causales et des hypothèses implicites.

Termes connexes : chaîne des résultats, cadre logique.

Objectif de développement

Development objective

Impact attendu, en termes physiques, financiers, institutionnels, sociaux, environnementaux ou autres, par une ou plusieurs actions de développement, au bénéfice d'une société, d'une communauté, d'un groupe de personnes.

Objectif du programme ou du projet

Project or program objective

Résultats que le programme ou le projet est supposé contribuer à générer en termes physiques, financiers, institutionnels, sociaux, environnementaux ou autres.

Outils d'analyse

Analytical tools

Techniques utilisées pour traiter et interpréter l'information durant une évaluation.

Outils pour la collecte de données

Data collection tools

Méthodologies utilisées pour identifier des sources d'information et les rassembler au cours de l'évaluation.

Remarque : par exemple, enquêtes formelles ou informelles, observation directe et participative, interviews de communautés, groupes de contrôle, avis d'experts, études de cas et recherche de documentation.

Partenaires

Partners

Personnes et/ou organisations qui collaborent pour atteindre des objectifs convenus en commun.

Remarque : le concept de partenariat évoque des objectifs conjoints, des responsabilités partagées en ce qui concerne les réalisations, des engagements réciproques et une obligation de rendre compte de manière claire. Les partenaires peuvent être des organisations gouvernementales, de la société civile, des ONG, des universités, des associations professionnelles, des organisations multilatérales, des entreprises privées, etc.

Parties prenantes (Protagonistes)

Stakeholders

Agences, organisations, groupes ou individus qui ont un intérêt direct ou indirect dans l'action de développement ou dans son évaluation.

Performance

Performance

Mesure selon laquelle l'action de développement, ou un partenaire, opère selon des critères, des normes, des orientations spécifiques, ou obtient des résultats conformes aux objectifs affichés ou planifiés.

Pertinence

Relevance

Mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement correspondent aux attentes des bénéficiaires, aux besoins du pays, aux priorités globales, aux politiques des partenaires et des bailleurs de fonds.

Remarque : rétrospectivement, la question de la pertinence consiste souvent à s'interroger sur le fait de savoir si les objectifs de l'action ou sa conception sont encore appropriés compte tenu de l'évolution du contexte.

Publics concernés (Publics atteints)

Reach

Bénéficiaires et autres parties prenantes concernés par une action de développement.

Terme connexe : bénéficiaires.

Réalisation (Effet direct)

Outcome

Ce que l'action doit accomplir ou a accompli à court ou à moyen terme.

Termes connexes : résultat, extrant, produit, impact, effet.

Responsabilité de rendre compte (Redevabilité)

Accountability

Obligation de rendre compte du fait que le travail a été conduit selon les règles et les normes convenues, ou obligation de rendre compte de façon claire et impartiale sur les résultats et la performance, au regard du mandat et/ou des objectifs fixés. Cela peut exiger une démonstration précise, voire juridique, que le travail a été accompli selon les termes du contrat.

Remarque : dans le contexte du développement, le terme peut concerner l'obligation des partenaires à agir selon des responsabilités clairement établies, un partage des rôles et des performances attendues, souvent dans le respect d'une gestion prudente des ressources. En ce qui concerne les évaluateurs, le terme évoque la responsabilité de fournir des appréciations de performance et des rapports d'avancement précis, impartiaux et crédibles. Pour les décideurs et les gestionnaires du secteur public le devoir de rendre compte s'effectue envers les contribuables et les citoyens.

Ressources (Moyens, intrants)

Inputs

Moyens financiers, humains et matériels utilisés pour l'action de développement.

Recommandations

Recommendations

Propositions qui ont pour but de promouvoir l'efficacité, la qualité ou l'efficience d'une action de développement, de réorienter les objectifs, et/ou de réallouer les ressources. Les recommandations doivent être reliées aux conclusions.

Référence (Etalon)

Benchmark

Norme permettant d'apprécier la performance ou les résultats obtenus.

Remarque : la référence se rapporte à des résultats obtenus dans le passé récent par d'autres organisations comparables, ou à ce qu'on pensait pouvoir atteindre raisonnablement dans un contexte donné.

Résultats

Results

Extrants (produits), réalisations ou impacts (escomptés ou non, positifs et/ou négatifs) d'une action de développement.

Termes connexes : réalisation, effet direct, impact.

Rétroaction

Feedback

Transmission des constatations résultant du processus d'évaluation à ceux qui peuvent en tirer des leçons utiles et pertinentes afin de favoriser un meilleur apprentissage. Cela peut impliquer de réunir et de diffuser les constatations, les conclusions, les recommandations et les leçons de l'expérience.

Scénario en absence d'intervention (Situation contrefactuelle)

Counterfactual

Situations ou conditions dans lesquelles se trouveraient les personnes, les organisations ou les groupes concernés si l'action de développement n'existait pas.

Suivi

Monitoring

Processus continu de collecte systématique d'informations, selon des indicateurs choisis, pour fournir aux gestionnaires et aux parties prenantes d'une action de développement en cours, des éléments sur les progrès réalisés, les objectifs atteints et l'utilisation des fonds alloués.

Terme connexe : suivi de performance, indicateur.

Suivi des performances

Performance monitoring

Processus continu de collecte et d'analyse de l'information, visant à apprécier la mise en œuvre d'un projet, d'un programme ou d'une politique au regard des résultats escomptés.

Termes de référence (Cahier des charges)

Document écrit présentant le but et le champ de l'évaluation, les méthodes à utiliser, les références permettant d'apprécier la performance ou de conduire les analyses, les

ressources et le temps nécessaires, ainsi que les conditions de présentation des résultats. Une autre expression parfois utilisée avec la même signification est le "mandat".

Triangulation

Triangulation

Utilisation d'au moins trois théories, sources ou types d'informations, ou démarches d'analyse, pour vérifier et soutenir une appréciation ou un point de vue.

Remarque : en combinant plusieurs sources, méthodes, analyses ou théories, les évaluateurs cherchent à surmonter les biais qui apparaissent quand on se fonde sur une seule source d'information, un seul observateur, une seule méthode ou une seule théorie.

Validité

Validity

Disposition selon laquelle les stratégies et les instruments de collecte d'information permettent de mesurer ce qu'ils sont censés mesurer.

Viabilité (Pérennité, durabilité)

Sustainability

Continuation des bénéfices résultant d'une action de développement après la fin de l'intervention. Probabilité d'obtenir des bénéfices sur le long terme. Situation par laquelle les avantages nets sont susceptibles de résister aux risques.

Annexe 11 FICHE RÉSUMÉ DE LA META-EVALUATION

Rédacteur : Laure Valette (stagiaire)	Date : 7/02/2005	Nom fichier : fiche résumé méta-évaluation
Service / organisme : Bureau de l'évaluation de la DgCiD	mél : cid.evaluation@diplomatie.gouv.fr	

TITRE DU RAPPORT	META-EVALUATION DU PROGRAMME DES EVALUATIONS 2000-2004 DE LA ZONE DE SOLIDARITE PRIORITAIRE - EVALUATION DU PROJET FAC N°2000-27
AUTEUR(S)	Dominique de Crombrughe, Cécilia de Decker, Laure Valette
PRESTATAIRE	Réalisé par le Service de l'évaluation spéciale de la coopération au développement, Service Public Belge des Affaires étrangères, du Commerce extérieur et de la Coopération au développement.

PAYS OU RÉGION	Zone de Solidarité Prioritaire (ZSP)
SECTEUR ou THÈME	Management

SERVICE COMMANDITAIRE	Bureau de l'évaluation de la DgCiD
DATE REMISE DU RAPPORT	25 janvier 2005
NOMBRE D'EXEMPLAIRES remis	Remis sous forme de fichier électronique
CONFIDENTIALITÉ	Tout public
PAGINATION	69 pages dont 10 pages d'annexes + synthèse traduite en anglais

DESCRIPTION DU PROJET (rappel des objectifs, des moyens et des principales activités prévues) (indiquer les hypothèses préalables et le questionnement évaluatif formulé dans les termes de référence ou le cahier des charges)	<p>Le programme du Bureau de l'évaluation relevant de la ZSP a été financé par un projet FAC d'intérêt général approuvé en juillet 2000. Ce projet d'environ 1,5 million d'euros prévoyait, pour une période de 3 ans, la réalisation d'une trentaine d'évaluations. La réalisation de ce programme a été prolongée jusqu'en 2005.</p> <p>Les objectifs de cette méta-évaluation sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> - d'examiner dans quelle mesure les principes de l'évaluation ont été respectés dans la réalisation du programme, - d'examiner dans quelle mesure les évaluations ont contribué à tirer des enseignements et si les recommandations des évaluations ont été suivies d'effet et ont pu contribuer à l'amélioration des stratégies géographiques et sectorielles de la DgCiD. <p>L'évaluation devra faire des recommandations pour améliorer l'évaluation à la DgCiD et fournir des orientations pour les futurs programmes.</p>
TYPE D'EXPERTISE	Méta-évaluation externe et finale
MÉTHODE D'ÉVALUATION	Après une analyse du contexte dans lequel s'est déroulé la programmation (sur base documentaire et d'entretiens réalisés à Paris) et sur l'étude du positionnement institutionnel et stratégique, un référentiel relatif aux fonctions du Bureau de l'évaluation a été établi. Dans un deuxième temps, une analyse des évaluations réalisées a été effectuée à partir de l'étude approfondie de 6 cas représentatifs de la programmation. Ces derniers ont été sélectionnés par une enquête de satisfaction auprès des commanditaires, membres du comité de pilotage et utilisateurs sur la qualité et l'utilité. Des interviews ont été menées à Paris en octobre 04 auprès de personnes ayant suivi le processus évaluation.

<p>PRINCIPALES CONSTATATIONS Utiliser les critères : cohérence, pertinence, efficacité, efficience, impact, durabilité.</p>	<p><u>POINTS FORTS</u> Le programme des évaluations est pertinent dans la mesure où il répond à une demande d'évaluation. La cohérence interne du programme vient du fait que celui-ci est flexible: l'exécution du programme tient compte de l'évolution du contexte, non réalisation des évaluations qui n'étaient plus d'actualité. La réalisation d'évaluation conjointes avec le MINEFI et l'AFD mais aussi avec d'autres bailleurs de fonds tel que la Commission Européenne assure la cohérence externe du programme. Le partenariat avec le pays bénéficiaire notamment dans les évaluations pays où l'évaluation est suivie par un comité local renforce la cohérence externe de la programmation. Le Bureau de l'évaluation est efficace dans la mesure où les processus de réalisation du programme sont globalement bien établis (rédaction de termes de référence, constitution d'un comité de pilotage, sélection des consultants, suivi de l'évaluation, restitution). Les évaluations contiennent souvent de bons états des lieux et sont utiles pour la mise au courant lors des prises de postes. Le programme des évaluation est mis en œuvre de façon effective, des retards se produisent mais ne prêtent pas nécessairement à conséquence et ne sont pas imputables spécifiquement au Bureau de l'évaluation.</p> <p><u>POINTS FAIBLES</u> Le programme des évaluations n'est pas lisible dans son ensemble: il apparaît comme un catalogue d'évaluations à réaliser. Les orientations stratégiques énoncées pour la coopération internationale et le développement ne sont que partiellement reflétées dans le programme. Les évaluateurs ont souligné que les termes de référence sont parfois ambitieux notamment pour les évaluations-pays. Les consultants ont de réelles difficultés à avoir accès aux archives et à la documentation écrite, ce qui peut avoir un effet négatif sur la qualité des évaluations. La qualité de l'analyse et des rapports d'évaluation est inégale. Le programme des évaluations est réalisé de façon efficiente, cependant le budget alloué aux évaluations est très serré et en conséquence le nombre de jours accordés aux experts est restreint par rapport à l'analyse demandée par les termes de référence. L'impact des évaluations est aussi inégal, celui-ci dépend fortement du contexte de la restitution de l'évaluation et notamment de la concordance de l'évaluation par rapport au cycle de décision politique.</p>
<p>RECOMMANDATIONS (distinguer si possible les recommandations en fonction des priorités, des parties prenantes concernées et du calendrier proposé)</p>	<p>Recommandations adressées au Bureau de l'évaluation Le processus de consultation établi pour le programme des évaluations et le schéma d'organisation du Bureau de l'évaluation ont lieu d'être maintenus.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dans l'optique d'une nouvelle redistribution des tâches au sein de la coopération, il serait convenable d'organiser une consultation conjointe avec l'AFD lors de la constitution du programme des évaluations ou de faire une consultation plus proactive sur des sujets de priorité stratégique. - La lisibilité du programme des évaluations doit être améliorée.. - Il serait bon d'améliorer le travail de préparation documentaire. - Il serait souhaitable d'élargir le budget consacré aux évaluations, de rendre la méthodologie plus explicite et d'insister sur la qualité des analyses, quitte à resserrer le champ de l'évaluation. - Il y a lieu de s'assurer que la restitution ait lieu de façon systématique en France et si possible sur le terrain, avec les parties intéressées. <p>Recommandations adressées à la DgCiD</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dans le cadre des réformes en cours (dont LOLF), il serait souhaitable d'étudier un repositionnement institutionnel du Bureau de l'évaluation. - Dans la perspective d'un transfert de certaines activités vers l'AFD, une programmation plus stratégique, répondant au nouveau rôle spécifique du MAE dans la coopération sera souhaitable. - Un renforcement en ressources humaines du Bureau de l'évaluation devrait permettre d'éviter les retards dans la programmation

Annexe 12
FICHE RÉSUMÉ DU PROJET FSP
« partenariat en évaluation »

• Pays/projet mobilisateur:	MOBILISATEUR
• Intitulé du projet:	Appui au partenariat en évaluation de politiques publiques dans la ZSP
• Secteur:	572
• Montant:	2 800 000 €
• Durée:	42 mois
• Bénéficiaire:	Pays de la ZSP

- n° du projet:	2004-39
- date du comité des projets:	12 avril 2005
- service de référence:	CID/SME/SQM/EVA

Les objectifs du millénaire pour le développement sont parcourus par le souci d'établir un partenariat mondial « destiné à accélérer la réalisation dans les pays en développement d'une croissance économique soutenue et d'un développement durable », notamment « dans le cadre de développement intégré et des documents stratégiques de réduction de la pauvreté »².

La mise en place d'un partenariat, est dorénavant préconisée par l'ensemble des agences d'aide. Le partenariat se décline tant au niveau de la stratégie, des programmes sectoriels, que sur le plan opérationnel, des projets et des actions. Le partenariat doit dès lors s'appliquer également aux évaluations de politiques, de programmes et de projets.

La Banque mondiale, le Pnud, ainsi que plusieurs agences d'aide bilatérales, en particulier issues du monde anglo-saxon et des pays nordiques, ont mis en œuvre des actions de formation et d'appui en matière de « *Monitoring and Evaluation (M&E)* ». Le ministère des Affaires étrangères a contribué à promouvoir, de manière pragmatique, et au cas par cas, des évaluations partenariales avec quelques pays de la zone de solidarité prioritaire (ZSP).

Le présent projet FSP a pour objectif de renforcer le partenariat dans le processus des évaluations pour parvenir à une meilleure efficacité des projets et des programmes de coopération. Ce partenariat doit s'établir dès la préparation des politiques et des actions de coopération (évaluation *ex ante*) et être poursuivi jusqu'à la fin de celles-ci (évaluations à mi-parcours, finales et rétrospectives).

Le projet est articulé en trois grandes composantes : (1) la réalisation d'évaluations partenariales, (2) le développement des capacités des partenaires du Sud par des actions de formation-action, et (3) la capitalisation des enseignements des actions relevant du FSP par la constitution d'une mémoire opérationnelle.

La formation et l'appui dans le domaine de l'évaluation de politiques publiques ont pour but le renforcement des capacités des partenaires. Ils s'adressent à des individus, des équipes et des institutions, relevant du secteur public (administrations, chercheurs et enseignants du supérieur) ou du secteur privé (cabinets d'étude, consultants et associations).

A la fin du projet, les partenaires du Sud impliqués dans la mise en œuvre du projet seront en mesure d'initier, de conduire, de participer ou de procéder eux-mêmes à des évaluations de politiques publiques dans leur pays respectif.

Ainsi, les responsables des pays partenaires seront mieux en mesure de corriger les effets d'une information asymétrique ; celle-ci résulte du fait que les tous agents publics n'ont pas accès à une même information complète, qui produit une mauvaise optimisation de l'affectation des ressources et contribue de la sorte aux échecs des politiques publiques³.

² Sommet du Millénaire des Nations Unies, septembre 2000

³ Stiglitz, J. E. 1994. « *Wither Socialism* », Massachusetts : The MIT Press.

Annexe 13

Charte de la Société française de l'évaluation

 : evaluation.sfe@wanadoo.fr
www.asso.sfe.fr

Charte de l'évaluation des politiques publiques et des programmes publics

adoptée par l'assemblée générale de la SFE le 28 octobre 2003

● Préambule

La présente charte exprime les valeurs partagées par les membres de la Société Française de l'Évaluation (SFÉ). Elle marque une étape dans la réflexion de la SFÉ et devra être confrontée aux pratiques de ses membres en vue d'être complétée ultérieurement. Les utilisateurs de la charte pourront décliner ce texte de référence dans des documents adaptés à leurs besoins spécifiques, notamment dans le domaine des normes de qualité.

● Attendus

L'évaluation cherche à fonder des jugements sur la valeur des actions publiques.

Elle vise à donner plus de cohérence à l'action publique, à améliorer son efficacité et à mobiliser tous ses acteurs.

L'évaluation contribue à la prise de décision publique ; elle concourt à moderniser la gestion de l'administration et des services publics et à rendre plus efficace la dépense publique ; elle contribue simultanément au développement de la responsabilité et des pratiques de compte rendu interne ou externe, ainsi qu'à l'apprentissage organisationnel.

En cela, l'évaluation participe au débat démocratique à tous les niveaux de gouvernement.

Les enjeux de l'évaluation des politiques et programmes publics dépassent ceux de ses protagonistes directs et concernent l'ensemble des citoyens ; ces évaluations engagent l'intérêt général ; c'est pourquoi elle sont régies par quelques principes spécifiques :

Principes de référence

• Principe de pluralité

L'évaluation prend en compte de façon équilibrée les différents points de vue légitimes qui ont été exprimés sur l'action évaluée.

Cette prise en compte de la pluralité des points de vue se traduit -chaque fois que possible- par l'association des différentes parties prenantes au processus d'évaluation, ou par tout autre moyen approprié

• Principe de distanciation

L'évaluation est conduite de façon impartiale. Les personnes participant à l'évaluation à titre professionnel informent les autres partenaires de tout conflit d'intérêt éventuel.

Le processus d'évaluation est conduit de façon autonome par rapport aux processus de gestion et de décision. Cette autonomie préserve la liberté de choix des décideurs publics.

• Principe de compétence

Les personnes participant au processus d'évaluation à titre professionnel mettent en œuvre des compétences spécifiques en matière de conception et de conduite de l'évaluation, de qualité de la commande, de méthodes de collecte de données et d'interprétation des résultats. Elles ont le souci d'améliorer et de mettre à jour leurs compétences.

Elles s'appuient sur des méthodes reconnues, notamment celles en usage dans la communauté internationale de l'évaluation. Elles utilisent ces méthodes en explicitant leurs limites.

• Principe de respect des personnes

Les participants au processus d'évaluation respectent les droits, l'intégrité et la sécurité de toutes les parties concernées.

Ils s'interdisent de révéler l'origine nominative des informations ou opinions recueillies, sauf accord des personnes concernées.

• Principe de transparence

La présentation des résultats d'une évaluation s'accompagne d'un exposé clair de son objet, de ses finalités, de ses destinataires, des questions posées, des méthodes employées et de leurs limites, ainsi que des arguments et critères qui conduisent à ces résultats.

La diffusion publique des résultats d'une évaluation est souhaitable. Les règles de diffusion des résultats sont établies dès le départ. L'intégrité des résultats doit être respectée, quels que soient les modalités ou les supports de diffusion retenus.

• Principe de responsabilité

La répartition des rôles entre les différents acteurs de l'évaluation est établie dès le départ de façon à ce que toutes les fonctions de celle-ci soient bien prises en charge (définition du mandat, pilotage du processus, enquêtes et analyses, formulation du jugement et des recommandations, diffusion des résultats).

Les personnes et institutions impliquées dans le processus d'évaluation mobilisent les moyens appropriés et fournissent les informations nécessaires à la conduite de l'évaluation.

Elles sont conjointement responsables de la bonne application des principes énoncés dans cette charte.

Annexe 14

Charte qualité du bureau de l'évaluation

Outil d'aide à l'élaboration d'un rapport d'évaluation de projet *

PARTIE 1. Objectifs de l'évaluation (**justificatifs**)

- Quel sont les objectifs initiaux de l'évaluation commanditée ? Dans quel but l'évaluation a-t-elle été commanditée ? En quoi l'évaluation s'intègre dans les objectifs généraux du commanditaire ?
- Quels sont les objectifs implicites de l'évaluation pour le commanditaire ?

PARTIE 2. Délimitation de l'objet de l'évaluation (présentation de l'action évaluée)

- Quel est le contexte de la coopération ?
- Quels sont les intérêts en jeu, la raison d'être du projet, ses objectifs principaux ?
- Y a-t-il eu des interactions avec d'autres projets ou politiques qui auraient induit des conséquences imprévues ?

PARTIE 3. Problématique de l'évaluation

- Quelles sont les questions principales des TDR ?
- Y a-t-il une priorité ou une hiérarchie dans les questions ?

PARTIE 4. Démarche de l'évaluation

- Quelle a été la méthode d'évaluation choisie ?
- Quel a été le planning d'intervention (fournir les dates), comprenant une description précise du déroulement des différentes tâches de la démarche évaluative ?
- Les objectifs ont-ils été partagés avec toutes les parties prenantes ?

PARTIE 5. Les faits :

Description du processus : *Observations* → *Constatations*

- Quel est le bilan des observations issues des études documentaires, des études terrains, des entretiens, des questionnaires...? (origine, nature et validité des données, difficultés de collecte)
- Quelles constatations déduit-on des observations ? (quelles tendances ? quels ratios ? zones d'ombre ?)

PARTIE 6. La démarche analytique :

Description du processus : *Constatations* → *Analyse* → *Jugements*

- L'analyse, est-elle organisée à partir des données recueillies et des observations effectuées ?
- L'analyse, est-elle effectuée selon les critères du CAD communément retenus dans le domaine de l'évaluation des politiques publiques : pertinence, cohérence, efficacité, efficience, impact, viabilité ?
- Quels jugements personnels les experts forment-ils à partir des constatations ?

PARTIE 7. Les conclusions :

Description du processus : *Jugements* → *Conclusions*

- Quelles conclusions déduit-on des jugements ? Les conclusions répondent-elles clairement aux questions des TDR ?
- Quelles ont été les forces et les faiblesses du projet ?
- Quelles sont les causes des écarts par rapport au prévu ?

PARTIE 8. Les recommandations

- Comment les atouts (ou forces) du projet peuvent être consolidés ?
- Dans quelle mesure les difficultés (ou faiblesses) du projet pourraient être résolues ?
- Quelle(s) conclusion(s) induisent quelle(s) recommandation(s) ? Quelle est la hiérarchie des préconisations, selon leur importance ? Quelle est la hiérarchie des préconisations selon un calendrier prévisionnel ?
- Quelles sont les recommandations d'ordre stratégique et celles d'ordre opérationnel ?
- Quels sont les enseignements à caractère plus général qui peuvent être tirés ?

PARTIE 9. La synthèse

- Quelle est la problématique de l'évaluation ?
- Quelles sont les différentes questions auxquelles l'évaluateur a tenté de répondre induites par la problématique de l'évaluation ?
- Quelles sont les conclusions apportées à chaque question ?
- Quelles sont les recommandations apportées à chaque conclusion ?

* La « Charte qualité » peut aussi être utilisée par le commanditaire lors de la rédaction des termes de référence

Annexe 15

Mini-guide de l'évaluation destiné aux décideurs

L'exercice d'évaluation est un **projet**, avec ses objectifs, ses moyens, ses modalités de mise en œuvre et ses résultats. L'évaluation peut donc être évaluée, *ex ante* (évaluabilité) et *ex post* (méta-évaluation). Les critères s'appliquent également.

Utilité

L'évaluation est nécessaire, elle n'est pas toujours utile. C'est un instrument de compréhension, de valorisation des actions et des politiques, en vue de porter un jugement. L'évaluation s'inscrit dans des démarches des politiques publiques, mais elle ne doit pas être lancée de manière systématique, sans réflexion préalable. L'évaluation doit démontrer son utilité au regard de la redevabilité (*accountability*) et des leçons :

- **Rendre compte** : déterminer l'attente des responsables : quels résultats ? quelle justification ? sous quelle forme ? dans quel délai ?
- **Apprentissage** : vérifier l'implication des responsables qui devraient être parties prenantes pour en tirer des enseignements.

Pertinence

L'évaluation doit être menée en fonction d'objectifs relevant de plusieurs acteurs qui s'inscrivent dans un calendrier. Par conséquent, la pertinence est prise en compte au regard des attentes des bénéficiaires, des buts de l'APD, des échéances de coopération et des visées de la politique française.

L'évaluation ne s'applique pas de manière systématique et irraisonnée : **tout n'est pas évaluable** (dans des délais, avec des moyens et selon des objectifs abordables).

Cohérence

L'évaluation se distingue des autres modes de suivi et de contrôle (rapport de fin d'opération, audit comptable, inspection générale...) et trouve sa cohérence sur la base de **problématiques qui se déclinent en questionnements**, selon une investigation avec des **méthodes** adaptées et qui répondent à des **principes** reconnus (pluralité, distanciation, compétence, respect des personnes, transparence, responsabilité).

Efficacité

La qualité des conclusions et des recommandations assurent l'efficacité de l'évaluation. Les résultats d'une évaluation dépendent de la conception (champ déterminé, problématiques identifiées et hiérarchisées, type d'expertise définie...), de la mise en œuvre (méthodes d'investigation appropriées, durée suffisante, relations partenariales...) et de la phase de restitution (recommandations opérationnelles, validation, suivi...). Le processus est aussi un élément contribuant au résultat final.

Efficience

L'évaluation doit **produire le plus d'impacts possibles au moindre coût.** L'évaluation a un coût (qui va au-delà de la seule expertise mobilisée) et il convient dès lors de calibrer la durée, le nombre d'experts, l'ampleur du questionnement, aux éléments jugés prioritaires pour garantir une valorisation efficiente.