

# GUIDE DE L'ÉVALUATION 2007

Nouvelle édition complétée et révisée

*Bernadette Cavelier  
Antoine du Buysson  
Claude Fandre  
Richard Réquéna  
Michael Ruleta  
Daniel Voizot*

*Ont également participé à la conception et à la réalisation  
des premières versions de ce guide : Mmes Marie-France Fabre-Baudry,  
Quiterie Pincent, Elisabeth Barsacq, Aude de Amorim,  
et MM. Jean-Marc Berthon, Alain Boucher, Jean-François Lantéri, Yves Yard.*

Ce document est accessible sur le site du MAE :

[France-Diplomatie](#) > [Le ministère](#) > [Publications](#) > [Coopération internationale et développement](#) > Série « [Évaluations](#) »

Ministère des Affaires étrangères  
Direction de la coopération internationale et du développement  
Service des moyens et du réseau  
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 83 17

messagerie : [evaluation.dcgid@diplomatie.gouv.fr](mailto:evaluation.dcgid@diplomatie.gouv.fr)

**Depuis début 2007, un forum « Évaluation des projets de développement » est accessible sur Intranet (Diplonet) aux agents du ministère. Il suffit de s'y inscrire**

Ce guide n'est pas un manuel sur les méthodes de l'évaluation. Le lecteur intéressé d'approfondir ses connaissances sur la méthodologie et les outils peut consulter le site de la Commission européenne : EUROPA > Commission européenne > EuropeAid > Evaluation > Méthodologie  
[http://ec.europa.eu/comm/europeaid/evaluation/methodology/index\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/comm/europeaid/evaluation/methodology/index_fr.htm)

# Avant-propos

Comme les précédentes éditions, le guide de l'évaluation 2007 présente les principaux concepts, objectifs, méthodes et outils utilisés par la DGCID pour l'évaluation des projets, programmes, instruments et politiques de coopération et d'aide au développement qu'elle met en œuvre. Il est destiné aux décideurs mais aussi et surtout aux opérateurs de plus en plus nombreux qui, en dehors du bureau de l'évaluation de la DGCID et notamment dans les services et les postes, conduisent des évaluations. D'année en année, le guide s'enrichit des travaux et réflexions menés aussi bien dans un cadre national qu'international. Certains enjeux récents replacent l'évaluation au centre des processus de décision et des modes de gestion et d'allocation de l'APD française, dont le guide 2007 tente de rendre compte.

- **La mise en œuvre de la LOLF** : en organisant le budget par programmes et actions, la LOLF implique une analyse de la performance des actions conduites au regard des moyens mobilisés. Les procédures prévues privilégient le contrôle de gestion sur l'évaluation, mais, avec le recul, la complémentarité entre les deux instruments devrait s'imposer. En effet, seule l'évaluation s'intéresse au "pourquoi" et au "comment" améliorer la performance, en faisant porter l'analyse sur la stratégie et les politiques, sur un cycle plus long que l'exercice budgétaire et sur le point de vue des partenaires et des bénéficiaires de l'action publique, plutôt que sur l'action publique elle-même.

- **La réforme du CICID et le rôle accru des opérateurs** : le renforcement du rôle de l'AFD, opérateur-pivot de l'aide française, la création de nouvelles agences (Cultures-France, Campus-France,..) et la décision d'augmenter les crédits d'APD transitant par le canal des ONG et de la coopération décentralisée, imposent de définir avec ces opérateurs, dans le cadre des contrats d'objectifs et de moyens conclus avec eux, des modalités d'évaluation de projets conduits sur les crédits du Département qui se rapprochent de la pratique actuelle de la DGCID ou de convenir de nouvelles modalités.

- **L'agenda sur l'efficacité de l'aide** : la Déclaration de Paris de mars 2005 et les engagements des pays membres du CAD de l'OCDE en faveur de l'appropriation, de l'alignement, de l'harmonisation, de la gestion axée sur les résultats et de la responsabilité mutuelle de l'aide, mettent clairement en évidence la nécessité de rendre l'aide plus efficace. Les membres du CAD réfléchissent à un cadre commun d'évaluation de la mise en œuvre de l'agenda sur l'efficacité de l'aide avec la participation des pays partenaires. Cette réflexion devrait nous amener à revoir et enrichir les méthodes et critères d'évaluation traditionnels utilisés jusqu'alors, en mettant l'accent sur les engagements contenus dans la déclaration de Paris (appropriation, alignement, harmonisation, responsabilité mutuelle).

- **Le partenariat** : les travaux d'évaluation sont encore trop centrés sur les intérêts des donateurs. La logique du partenariat, prônée par la déclaration de Paris et illustrée par les nouveaux Documents Cadres de Partenariat conclus avec les pays de la ZSP, devrait conduire à une meilleure prise en compte du point de vue des bénéficiaires, voire au transfert de la conduite des évaluations sous leur responsabilité. Tel est l'objectif que se donne le bureau de l'évaluation de la DGCID en se consacrant davantage au renforcement des capacités en évaluation des partenaires du Sud et à l'appui méthodologique aux services et aux postes, en réfléchissant en particulier à l'élaboration d'une méthodologie d'évaluation déconcentrée et partenariale des DCP.



# Sommaire

<b>Avant-propos</b>	<b>3</b>
<b>Chapitre I : Qu'est-ce que l'évaluation ?</b>	<b>7</b>
• <b>Fiche 1 Définitions</b>	<b>9</b>
• <b>Fiche 2 Qu'est-ce que l'évaluation des politiques publiques en France ?</b>	<b>11</b>
• <b>Fiche 3 L'évaluation : mieux connaître pour mieux décider</b>	<b>13</b>
• <b>Fiche 4 Les différentes approches de l'évaluation</b>	<b>15</b>
<b>Chapitre II : Comment conduire une évaluation externe* ?</b>	<b>17</b>
• <b>Fiche 5 L'évaluation externe* type</b>	<b>19</b>
• <b>Fiche 6 Comment élaborer les termes de référence d'une évaluation ?</b>	<b>21</b>
• <b>Fiche 7 Le cadre logique de l'évaluation</b>	<b>33</b>
• <b>Fiche 8 Comment concevoir des indicateurs dans le cadre d'une évaluation ?</b>	<b>35</b>
• <b>Fiche 9 Le comité de pilotage</b>	<b>37</b>
• <b>Fiche 10 Profil et choix de l'expertise</b>	<b>39</b>
• <b>Fiche 11 La mise en concurrence</b>	<b>43</b>
• <b>Fiche 12 La validation, la restitution et les suites de l'évaluation</b>	<b>47</b>
<b>Chapitre III : Le cas spécifique du suivi-évaluation</b>	<b>49</b>
• <b>Fiche 13 Dans quels cas réaliser une revue interne* ?</b>	<b>51</b>
• <b>Fiche 14 Le "suivi - évaluation"</b>	<b>53</b>
<b>Chapitre IV : Les dispositifs d'évaluation dans la coopération internationale</b>	<b>55</b>
• <b>Fiche 15 Quel dispositif en France pour évaluer la coopération internationale et l'aide publique au développement ?</b>	<b>57</b>
• <b>Fiche 16 Quels dispositifs au sein des instances multilatérales ?</b>	<b>59</b>
• <b>Fiche 17 Les co-évaluations : partenariales, conjointes, parallèles ou croisées</b>	<b>61</b>

<b>Chapitre V : Le Bureau de l'évaluation</b>	<b>63</b>
• <b>Fiche 18 Présentation du Bureau de l'évaluation</b>	<b>65</b>
• <b>Fiche 19 Mini-guide de l'évaluation destiné aux décideurs</b>	<b>69</b>
<b>Annexes</b>	<b>71</b>
<b>1. Modèle de devis prévisionnel</b>	<b>73</b>
<b>2. Modèle de tableau de dépouillement pour le choix de l'expertise</b>	<b>75</b>
<b>3. Fiche de suivi de projet FSP (ou de revue à mi-parcours*)</b>	<b>77</b>
<b>4. Modèle de fiche-résumé</b>	<b>79</b>
<b>5. Exemples d'indicateurs</b>	<b>81</b>
<b>6. Liste des évaluations publiées</b>	<b>83</b>
<b>7. Bibliographie</b>	<b>89</b>
<b>8. Glossaire du CAD de l'OCDE</b>	<b>91</b>
<b>9. Fiche résumé de la méta-évaluation</b>	<b>99</b>
<b>10. Fiche résumé du projet FSP mobilisateur "partenariat en évaluation"</b>	<b>101</b>
<b>11. Charte (société française de l'évaluation)</b>	<b>103</b>
<b>12. Normes pour une évaluation de qualité</b>	<b>105</b>
<b>13. Charte qualité du bureau de l'évaluation</b>	<b>107</b>
<b>14. Mini-guide de l'évaluation destiné aux décideurs</b>	<b>109</b>

# *Qu'est-ce que l'évaluation ?*



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

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

- la revue<sup>1</sup> 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\* assistée** réalisée par une ou plusieurs personnes directement impliquées dans l'action évaluée, avec l'appui d'un expert extérieur ;
- **la revue 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 13) ;
- **L'expertise évaluative** pratiquée lorsque l'administration souhaite obtenir un bilan et des recommandations\* dans un délai court ;
- **l'évaluation\* externe** qui implique un recours à des consultants extérieurs (du secteur privé), ce qui favorise un regard neutre et neuf. Elle est toujours souhaitable compte tenu des enjeux financiers, stratégiques et opérationnels.

**Selon la nature de l'exercice, le bureau de l'évaluation distingue quatre catégories d'évaluations\* rétrospectives :**

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

\* Tous les termes suivis d'un astérisque sont définis dans un glossaire du Comité d'aide au Développement (OCDE) en annexe 10

1) Le bureau de l'évaluation propose d'utiliser le terme "revue" à mi-parcours, plutôt qu'évaluation à mi-parcours qui porte souvent à confusion.

## 2. Quelques confusions à éviter

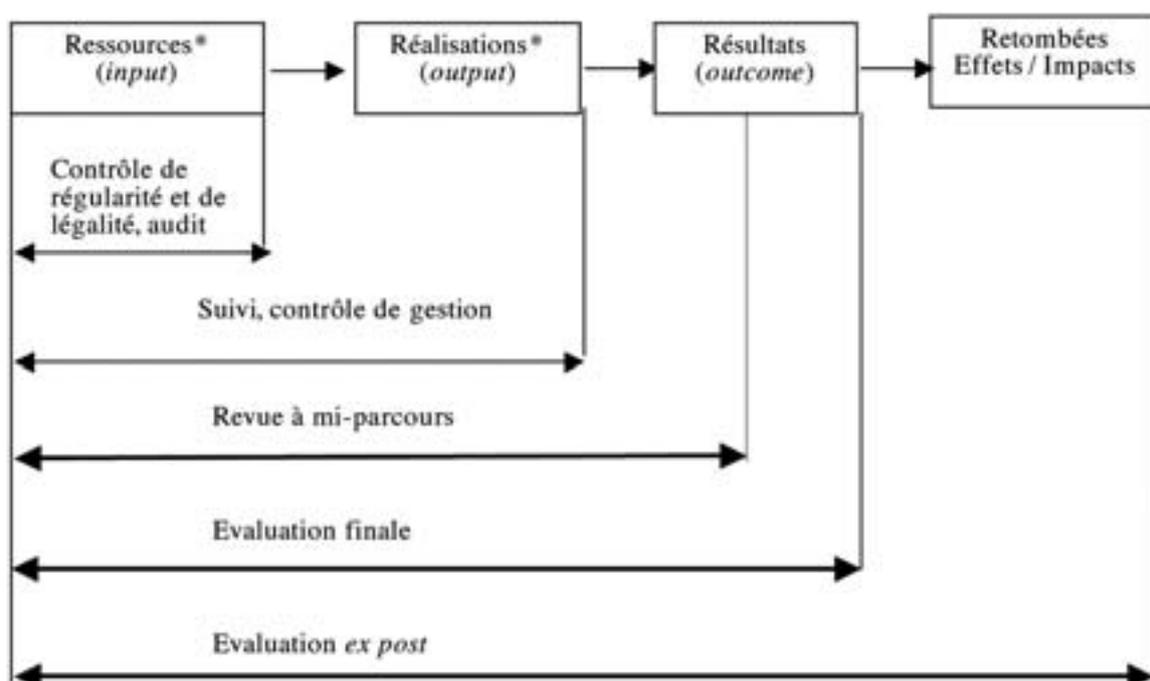
L'évaluation\* des politiques publiques porte sur les actions et non sur les personnes.

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) et si les méthodes font appel à des concepts comparables, 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 coûts 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.



N. B. Plusieurs agences d'aide ont mis en place des structures et des procédures de suivi\*-évaluation (Monitoring and Evaluation - M&E) qui ont la responsabilité, simultanément, de conduire des évaluations\* et d'apporter un appui méthodologique au suivi-contrôle des projets et des programmes\*.

## 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'État 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 du Plan (CGP). Mais en 2004, le CGP décide de se consacrer uniquement à des études prospectives et en 2006 le Centre d'analyse stratégique est créé et se substitue au CGP. L'évaluation\* de politiques publiques est laissée à la seule initiative des départements ministériels.

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'État 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'État ;
- **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.

Dans le cadre de la LOLF, quatre programmes relèvent du ministère des Affaires étrangères, dont deux

**La loi organique relative aux lois de finances (LOLF) du 1er 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'État 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).

concernent en particulier la DGCID :

- programme rayonnement culturel et scientifique (n° 185), mis en œuvre avec le ministère de l'éducation et de la recherche, et qui relève de la mission action extérieure de l'État (laquelle inclut deux autres programmes du MAE : action de la France en Europe et dans le monde (n° 105) et Français à l'étranger et étrangers en France (n° 151).

- programme solidarité à l'égard des pays en développement (n° 209), mis en œuvre avec le ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, et qui relève de la mission solidarité avec les pays en développement.

Le bureau de l'évaluation\* dispose de deux enveloppes de crédits, respectivement pour les programmes 185 et 209.

### 3. La déontologie de l'évaluation\*

Au fil de ses diverses publications, le Conseil national de l'évaluation (ainsi que le réseau "évaluation"<sup>1)</sup> du Comité d'aide au développement, 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 maîtriser les techniques évaluatives, suivre les principes déontologiques de l'évaluation\* et connaître le domaine concerné 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 administratives, politiques et 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 15). Elle a adopté une charte en estimant que *"les enjeux de l'évaluation\* des politiques et programmes\* publics dépassent ceux de ses protagonistes\* directs et concernent l'ensemble des citoyens"*.

1) EVALUNET

## 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 fonctionnelle.



## Fiche 4

### Les différentes approches de l'évaluation\*

#### 1. *Évaluation\* 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 ; ils peuvent devenir 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 9) ouverts aux autres administrations, à la société civile et au monde de la recherche.

#### 2. *Évaluation\* pour les services et/ou 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\* de fin de projet\* (permettant de tirer des enseignements pour un nouveau projet\*). 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\***.

Une troisième catégorie est parfois mentionnée : contribuer à la connaissance générale : extrapoler des principes sur la base des résultats\* positifs, construire une théorie, synthétiser des modèles transversaux, réaliser des publications universitaires, édifier une stratégie et/ou une politique.

### *3. Évaluation\* 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 l'ex-Conseil national de l'évaluation étaient 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 États et de la société civile des pays bénéficiaires\* de l'aide.

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

### *4. Les revues par les pairs*

Les revues par les pairs ("peer reviews") sont des mécanismes d'évaluation basés sur le consensus existant au sein d'un groupe de décideurs, qui consentent à une évaluation par leurs pairs de leurs propres politiques. L'efficacité de ce type d'évaluation tient au fait que la "**pression par la réputation**" aura une portée importante pour modifier les pratiques.

Les revues ou examens par les pairs des politiques d'aide au développement ont commencé à être mis en œuvre par le Comité d'Aide au Développement de l'OCDE dans les années 90. Le CAD s'est doté d'un tel processus pour assurer un suivi des efforts déployés par ses membres en matière de coopération pour le développement. Les politiques et les efforts d'aide de chaque membre font ainsi l'objet d'un examen critique environ une fois tous les quatre ans. Cinq à six programmes environ sont examinés chaque année. La France a fait l'objet d'un examen par les pairs en 2004 et la prochaine revue interviendra en 2008.

Les revues par les pairs peuvent s'appliquer aux dispositifs d'évaluation eux-mêmes : l'unité d'évaluation d'une agence d'aide évalue le dispositif d'évaluation d'une autre agence. On parle alors de "**méta-évaluation**". Cette pratique s'est développée au sein des organisations multilatérales, dans le cadre du réseau informel MOPAN et certaines agences bilatérales recourent également de plus en plus fréquemment à ce type d'évaluation, qui a pour objectif de faire évoluer les pratiques d'évaluation et de définir, à partir des expériences concrètes, des normes et des standards d'évaluation plus performants. Le bureau de l'évaluation de la DGCID a fait l'objet d'une méta-évaluation, réalisée par l'unité d'évaluation de la coopération belge en 2005 (cf. annexe 9).

## *Comment faire une évaluation externe ?*



## Fiche 5

### 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 **évaluateurs** 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

Une démarche en dix étapes successives est proposée :

##### 1- Constitution du comité de pilotage (cf. fiche 9)

Constitué par le service ayant la responsabilité de réaliser l'évaluation\* et composé de personnes concernées par l'action à évaluer (qu'ils soient directement impliqués<sup>1</sup> ou complètement extérieurs), le comité de pilotage anime l'intégralité du processus\* d'évaluation\*.

##### 2- Rédaction des termes de référence (cf. fiche 6) 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 général, lors de la première réunion du comité de pilotage.

##### 3- Mise en concurrence de l'expertise extérieure (cf. fiche 11)

Il est procédé à une mise en concurrence afin d'être en mesure de sélectionner la meilleure offre auprès de consultants extérieurs (et conformément aux règles du code des marchés publics). Le bureau de l'évaluation\* recommande d'établir, au cours de la première réunion du comité de pilotage, la liste restreinte des consultants invités à faire parvenir leurs propositions.

##### 4- Deuxième réunion du comité de pilotage

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

##### 5- Attribution de la commande

Le service prépare la lettre de commande qui sera présentée pour signature à la personne responsable des marchés publics, puis soumise au visa du contrôle financier. *Le consultant ne pourra démarrer sa prestation qu'après notification de la commande.*

##### 6- Première phase de l'expertise et troisième réunion du comité de pilotage (1<sup>ère</sup> réunion avec le consultant)

Le consultant sélectionné effectue, en fonction 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

*1) Selon les cas, les opérateurs (directement responsables de la réalisation de l'action évaluée) sont invités à participer à une plusieurs réunions du comité de pilotage. Le bureau de l'évaluation recommande leur participation, au moins à titre "d'experts", car l'évaluation est avant tout formative.*

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 (sites à visiter, guides d'entretien, questionnaires, liste des personnes à rencontrer...). Le comité fournit à l'expert les contacts, l'accès aux archives et la base documentaire dont il pourrait être demandeur.

#### **7- Compte rendu de mission (facultatif)**

L'évaluateur devra rendre compte de sa mission au SCAC avant de quitter le pays, et il peut être demandé de faire parvenir une note récapitulative (visites, rencontres, etc.) donnant quelques orientations générales avant la rédaction du rapport final.

#### **8- Troisième 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.

#### **9- Remise du rapport définitif (cf. fiche 12)**

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

#### **10- Utilisation de l'évaluation\* (cf. fiche 12)**

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 6

### Comment élaborer les termes de référence d'une évaluation\* ?

La présente fiche décrit le canevas proposé par le bureau de l'évaluation\* pour la rédaction des termes de référence (TDR) d'une évaluation\* rétrospective.

La longueur de la fiche résulte de l'introduction dans ce document des principes directeurs (y compris des normes déontologiques), d'informations sur la procédure de la conduite d'une évaluation\*, ainsi que des modalités de contrôle de la qualité du processus\* et du produit final.

Une fois approuvés, ces termes de référence sont utilisés pour la mise en concurrence (consultation auprès des bureaux d'études), la contractualisation puis pour la validation du rapport final.

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.
- Un sous-titre est souhaitable pour donner des informations supplémentaires (n° projet, pays, secteur, thème, opérateur...).
- Signaler dans le titre, ou le sous-titre, qu'il s'agit d'une évaluation\* rétrospective.
- Préciser le pays, la zone et la période prise 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.
- Fournir, s'ils existent, les indicateurs\* permettant d'assurer le suivi\* et le contrôle.

## **Principe d'opportunité** (extrait de la charte de l'évaluation<sup>1)</sup>)

Les moyens financiers et humains disponibles pour piloter et réaliser des évaluations\* sont consacrés en priorité aux opérations les plus susceptibles de produire des résultats\* du point de vue des finalités\* mentionnées dans le préambule de la présente charte : compte-rendu démocratique, efficacité\* de la dépense publique et apprentissage organisationnel. Les procédures de décision en matière de choix des thèmes d'évaluation\* doivent garantir cette bonne utilisation des moyens.

### **1.2. Justification de l'évaluation\***

- L'évaluation\* a-t-elle été prévue dès le lancement de l'opération ?
- A quel moment 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\* ?

En principe, ce qu'il adviendra de l'évaluation\* après la remise du rapport final ne concerne pas directement le consultant (et n'est pas indiqué dans les TDR). Le commanditaire devra, pour sa part, se projeter à la fin du processus\* afin de prévoir les suites et ainsi anticiper les modalités d'utilisation du rapport.

## **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 récapitulative\* (destinée à rendre compte aux décideurs) et/ou d'une évaluation formative\* (destinée à tirer des enseignements pour les opérateurs) ? Quel est la préoccupation principale ?
- Quelles sont les interrogations et les attentes des autres parties prenantes\* ?
- Y a-t-il une priorité ou une hiérarchie dans les questions ?
- Y a-t-il eu des interactions avec d'autres projets\* ou politiques qui auraient induit des conséquences imprévues ?

Généralement, dans le cadre d'une évaluation de projet\*, les modes de réalisation\* de l'évaluation\* sont déjà fixées (par exemple dans le rapport de présentation du projet FSP), mais il n'est pas inutile de s'interroger sur les modalités d'un exercice conjoint (avec d'autres bailleurs de fonds), en partenariat (avec le pays concerné), dans une perspective plus large (sectorielle).

### **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).

*1) 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) en 2003, et révisée en 2006. Elle est consultable sur le site de l'association : [www.sfe.asso.fr](http://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](http://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](http://www.europeanevaluation.org)*

- 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).

Les TDR ne sont pas un cahier des charges à respecter stricto sensu, mais une trame relative à une étude qui se doit de prévoir (sans les fixer) les modalités de l'investigation à réaliser, à partir de laquelle les consultants élaborent des propositions techniques et méthodologiques.

Il existe un dosage variable et changeant entre les indications du commanditaire sur les méthodes d'évaluation\* (qui doivent être envisagées dans les TDR) et les propositions avancées par les consultants. En tout état de cause, l'appréciation des propositions portera sur la description des méthodes d'enquête (qui ne peuvent se résumer à la seule consultation des documents et à des interviews des personnes concernées).

Les TDR sont annexés à la commande et sont donc contractuels, mais ils doivent aussi pouvoir être réexaminés en cours d'exercice.

### 2.3. Le champ de l'évaluation\*

- Quelle sont les limites (temporelles, spatiales, etc.) de l'opération à évaluer ?

Dans le cas de l'évaluation d'un projet\* FSP, le champ de l'évaluation\* correspond au périmètre du projet (secteur, partenaire\*, acteurs, durée, moyens, etc.). Dans tous les autres cas, ce point relatif au champ est essentiel. D'ailleurs, même dans le cas d'un projet\* circonscrit il n'est pas inutile de préciser le champ (qui peut par exemple prendre en compte la phase de préparation du projet, exclure certaines activités\* ou préciser les acteurs en présence).

## 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 **constatations\***

- Description de l'action de coopération sur la période de référence.
- Présentation des attentes et des demandes du (des) partenaire(s)\* en termes de coopération sur la période de référence.
- Exposé 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 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.
- Examen des instruments utilisés.
- Etude des modalités de partenariat.
- Présentation des modalités de suivi\* et de pilotage de l'action.
- Comparaison avec les actions éventuelles d'autres bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux (montants, contenus).

### **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.*

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

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

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

Sur la base des questions évaluatives posées dans les TDR, les évaluateurs élaborent des critères de jugements (=hypothèses de travail et trame de leur questionnement), en déterminant les indicateurs\*, quantitatifs et qualitatifs, qui leur permettront d'y répondre.

Il s'agit d'évaluer l'action à partir des critères admis dans le domaine de l'évaluation\* des politiques publiques, reconnus en France et par la communauté internationale. 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 (les questions évaluatives) 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.

Le rédacteur des TDR, et les membres du comité de pilotage, peuvent s'inspirer des critères d'évaluation\* présentés ci-après, avec leur définition couramment admise, pour élaborer les questions évaluatives spécifiques à l'opération concernée. Les critères sont un support pour l'élaboration des TDR, non une obligation. Ils peuvent être complétés par d'autres critères : qualité des services, partenariat, renforcement des capacités, etc. A noter cependant que les critères forment la trame de l'analyse, ils ne sont pas abordés en fin d'exercice.

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

- Concordance avec les finalités\* de la politique nationale du pays (CLSP, DSRP, politiques sectorielles...);
- Correspondance avec les besoins et les demandes des bénéficiaires\* ;
- Conformité avec les orientations générales du ministère (décisions du Cigid, stratégies sectorielles, document-cadre de partenariat).

• **La cohérence** apprécie les rapports entre les divers éléments constitutifs de l'action. Les éléments suivants peuvent être examinés :

- **Cohérence interne** : Concordance des divers moyens et instruments mobilisés pour concourir à la réalisation\* des objectifs. Il s'agit de déterminer si la conception du projet\*, du programme\*, a

été correctement effectuée au regard des objectifs visés et des résultats\* recherchés (conception, moyens envisagés, choix des opérateurs, planification des opérations, pertinence\* des hypothèses initiales...);

- **Cohérence externe** : concordance avec les politiques des partenaires\* (administrations centrales et décentralisées), les actions entreprises par les organisations internationales, autres bailleurs et institutions régionales, et éventuellement les organisations non gouvernementales.

- **Cohérence transversale** : cohérence entre les politiques publiques susceptibles d'avoir un impact\* sur le développement (commerce, finance, migration, sécurité) et la politique de développement.

- **L'effectivité** rend compte de la réalité des actions conduites. Les éléments suivants peuvent être examinés :

- Nature et modalités des réalisations\* ;
- 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 ;
- Réunions du comité de pilotage du projet (ou autres modalités de relations partenariales) ;
- 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, entre les résultats\* obtenus et les ressources\* utilisées. 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 ("*benchmarking*") ;
- 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, attendus ou non, à moyen et long terme en étudiant les effets de celle-ci dans une perspective élargie. On mesure ici aussi bien les effets immédiats de l'action que les impacts\* à long terme dans une vision plus vaste. Au-delà de la constatation des faits, il s'agit également d'expliquer pourquoi les changements observés ont eu lieu et dans quelle mesure ils sont imputables à l'opération analysée. Les éléments suivants peuvent être examinés :

- Identification des catégories de la population ayant bénéficié (directement 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, promotion d'une politique de genre, modification souhaitable des pratiques, valorisation de l'expertise française, visibilité de l'opération, sensibilisation des groupes cibles, image de la coopération ...

• **La viabilité\*** (ou la pérennité, ou encore la durabilité) 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 veilleront à 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.). Les évaluateurs doivent également justifier des choix de leurs analyses, rendre compte des limites de leurs travaux et expliquer les déficiences. Ces éléments peuvent figurer en annexe de leur rapport.

Le rapport d'évaluation\* sera jugé au regard des éléments proposés dans la fiche **standards de qualité** (cf. annexe 12).

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

### 3.3. 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 aux résultats\* prévus ?

**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.).

Les évaluateurs devront distinguer les préconisations qui s'adressent directement à l'opération évaluée, orientées vers les acteurs du projet et qui répondent aux questions évaluatives, d'autres préconisations qui résulteraient de leur investigation (qui concernent par exemple les instruments, les modalités financières, l'expertise, etc.) et dont la décision n'est pas de la responsabilité des services opérationnels.

### 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 2 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. Conditions particulières de la mise en concurrence

### 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 au consultant d'expliquer, dans sa proposition, la méthodologie qu'il se propose d'utiliser (contexte, activités\*, problématiques, acteurs, délais, moyens...) :

- techniques de collecte et de traitement de l'information : recherche documentaire, examen des dossiers et archives, observation directe, enquête statistique, questionnaires, enquêtes, opinions d'experts et de responsables, ateliers, études de cas ;

- techniques d'analyse (cadre logique\*, étude des changements, méthodes participatives\*, démarche systémique, etc.);
- hypothèses de travail ;
- mode d'organisation du travail (répartition des tâches), 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 est la procédure à privilégier : elle est obligatoire pour les prestations de plus de 4 000 (elle n'est évidemment pas nécessaire dans le cas d'experts publics pour lesquels il n'est prévu que la prise en charge des frais de déplacements et de leur per diem) ;
- Indiquer les qualifications requises, les compétences à mobiliser, les connaissances attendues ;
- 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 d'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. Choix du prestataire**

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.

Le bureau de l'évaluation recommande une sélection en deux étapes (cf. fiches 10 et 11). Dans un premier temps, le commanditaire informe, aussi largement que possible, les candidats potentiels à manifester leur intérêt (par l'envoi d'une lettre d'intention, de CV et de références ad hoc), puis dans un second temps, à partir d'une liste restreinte, de faire des propositions sur la base des TDR.

Le nouveau code des marchés publics admet dorénavant la voie électronique.

*Le bureau de l'évaluation peut sur demande (et pour le compte des autres services) diffuser les avis d'information. Prévoir environ 15 jours pour la 1<sup>ère</sup> étape et trois semaines (21 jours) pour la 2<sup>ème</sup> étape.*

Les catégories suivantes peuvent être retenues pour la sélection à partir des TDR (cf. annexe 2) :

- Compréhension du sujet, qualité rédactionnelle et présentation générale ;
- 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 (cf. annexe 1).

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 intégrée. 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

Il peut être indiqué le nombre total de jours experts total envisagé pour mener l'évaluation\*, ou éventuellement le montant des crédits réservés pour l'exercice, à charge pour le consultant d'indiquer le nombre de jours experts proposé.

Dans le cas d'une équipe d'évaluateurs, la proposition du consultant devra mettre en évidence les compétences respectives des membres qui couvrent toutes les qualifications attendues et la répartition des temps, des fonctions et des tâches.

respecter.

## **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 composée en fonction des circonstances. Elle permet de confronter les points de vue de tous les acteurs et doit s'ouvrir si possible vers d'autres participants, non directement impliqués dans le projet.

#### **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.*

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. La présidence sera confiée à une personnalité extérieure au sujet évalué.

#### **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.*

### **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 1). 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 préliminaire**

Un rapport préliminaire (ou rapport d'étape) peut être 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 préliminaire doit attester d'une première exploration des documents d'archives et présenter les entretiens réalisés ;
- la définition d'une méthodologie (description des méthodes de collecte de l'information, questionnaire(s) et guide(s) d'entretien à dispenser) ;
- un programme de visites ;
- un calendrier prévisionnel mis à jour.

### **6.2. Note de fin de mission (facultative)**

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

Le rapport final doit être remis sous forme papier (indiquer le nombre d'exemplaires) et transmis par voie électronique (en fichier Word).

rapport final est remis conformément à la charte graphique.

**Tout rapport d'évaluation\* finale 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 Coopération française, le contexte et les enjeux des actions menées ;
  - les montants et la décomposition des différentes catégories de dépenses engagées (par instrument, par acteurs et par secteur) ;
  - 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\* ;

L'action à évaluer est certes bien connue du commanditaire de l'étude, mais le rapport étant appelé à demeurer et à circuler, il est nécessaire de disposer d'indications sur le projet qui peuvent être fournies sous forme d'une fiche résumé en annexe.

- une présentation de l'opération évaluée
- 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 ;

Les principes de la charte de l'évaluation\* qui sont rappelés dans ce document s'appliquent tant aux commanditaires qu'aux consultants. Ils rencontrent certainement des limites et des difficultés d'application. Le bureau de l'évaluation souhaite recueillir les observations des uns et des autres.

- la liste des membres du comité de pilotage et les dates des réunions ;
- une bibliographie (y compris sites Internet).

**Addenda utile :**

- Il est utile de demander à chaque candidat de présenter une **proposition résumée en une page** (uniquement la partie méthodologique), afin de faciliter l'analyse par les membres du comité de pilotage (par courriel), et qui deviendrait une annexe du rapport final.

**Documents à joindre aux TDR** (cf. annexes) :

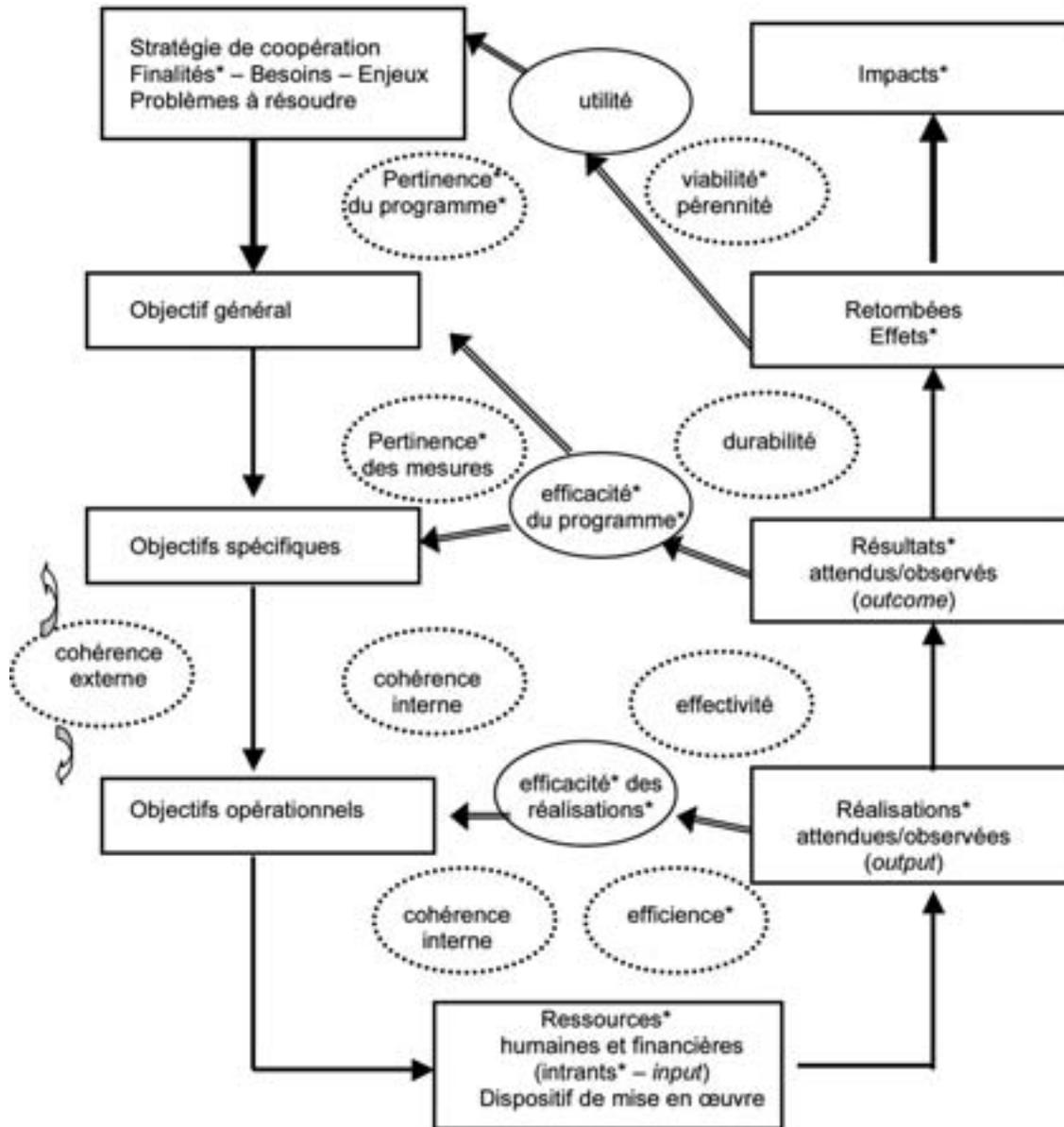
- devis prévisionnel
- fiche résumé de rapport d'évaluation
- fiche standards de qualité

N. B. Ces documents (ainsi que tout ou partie du présent guide) peuvent être transmis en fichier Word sur simple demande au bureau de l'évaluation ([evaluation.dgcid@diplomatie.gouv.fr](mailto:evaluation.dgcid@diplomatie.gouv.fr))

## Fiche 7

### Le cadre logique de l'évaluation\*

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 8

### 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, les objectifs du millénaire pour le développement sont au nombre de huit, 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". Et 21 indicateurs\* sont associés.

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.

Toute activité humaine peut être illustrée par un ou plusieurs indicateurs\*, mais chaque activité\* appelle plusieurs indicateurs\*. Chaque indicateur\* doit être accompagné d'un commentaire, qui reste souvent implicite (par ex. PIB/hab) et parfois oublié. Par exemple : savez-vous quelle est la liste des sous-indicateurs de l'IDH (indice du développement humain) ? (réponse, en bas de pages<sup>1</sup>).

#### 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 trois grandes catégories d'indicateurs\* (dont quelques uns sont présentés en annexe 5) :

##### 1. les indicateurs\* d'environnement, de contexte ou de situation de départ

Les indicateurs\* de contexte (ou de situation) reflètent les contraintes générales de la coopération (exemple : taux de croissance du PIB, nombre de médecins 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 (intrants\* ou ressources\*) et d'activités\* (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 achetés) et reflètent les résultats\* intermédiaires attribuables à l'action concernée au regard des objectifs affichés (exemple : nombre de personnes formées, nombre de livres distribués) ;

1) Outre le PIB/hab. il faut tenir compte de : longévité, scolarisation et alphabétisation, niveau de vie.

### 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 être SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant and Time-bound*) et, 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 9

### Le comité de pilotage<sup>1</sup>

#### 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 préparation et 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. De préférence non directement concerné par le sujet évalué, le président 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 6) ;
- choix du consultant (cf. fiche 10) ;
- 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 12).

1) L'intitulé de cette "instance d'évaluation" n'est pas figé : il peut s'agir d'un groupe de suivi, de commissions d'études, d'instances de concertation, de réunions *ad hoc*.



## Fiche 10

### Profil et choix de l'expertise

**Avvertissement :** 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 constitution 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 11). 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 et méthodologique :**

- 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 :
  - formation académique et 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 (cf. schéma page suivante)

Le bureau de l'évaluation peut aider les services techniques et les SCAC à identifier des expertises en matière d'évaluation\* de projets\* et de programmes\*. 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 au bureau de l'évaluation d'un avis à soumission d'un service (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 directement au service commanditaire, et dans un délai de l'ordre de 10-15 jours, leur CV, références et lettre de motivation ;
- 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 consultants 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 sollicitée 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](mailto:Prénom.NOM@diplomatie.gouv.fr)

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

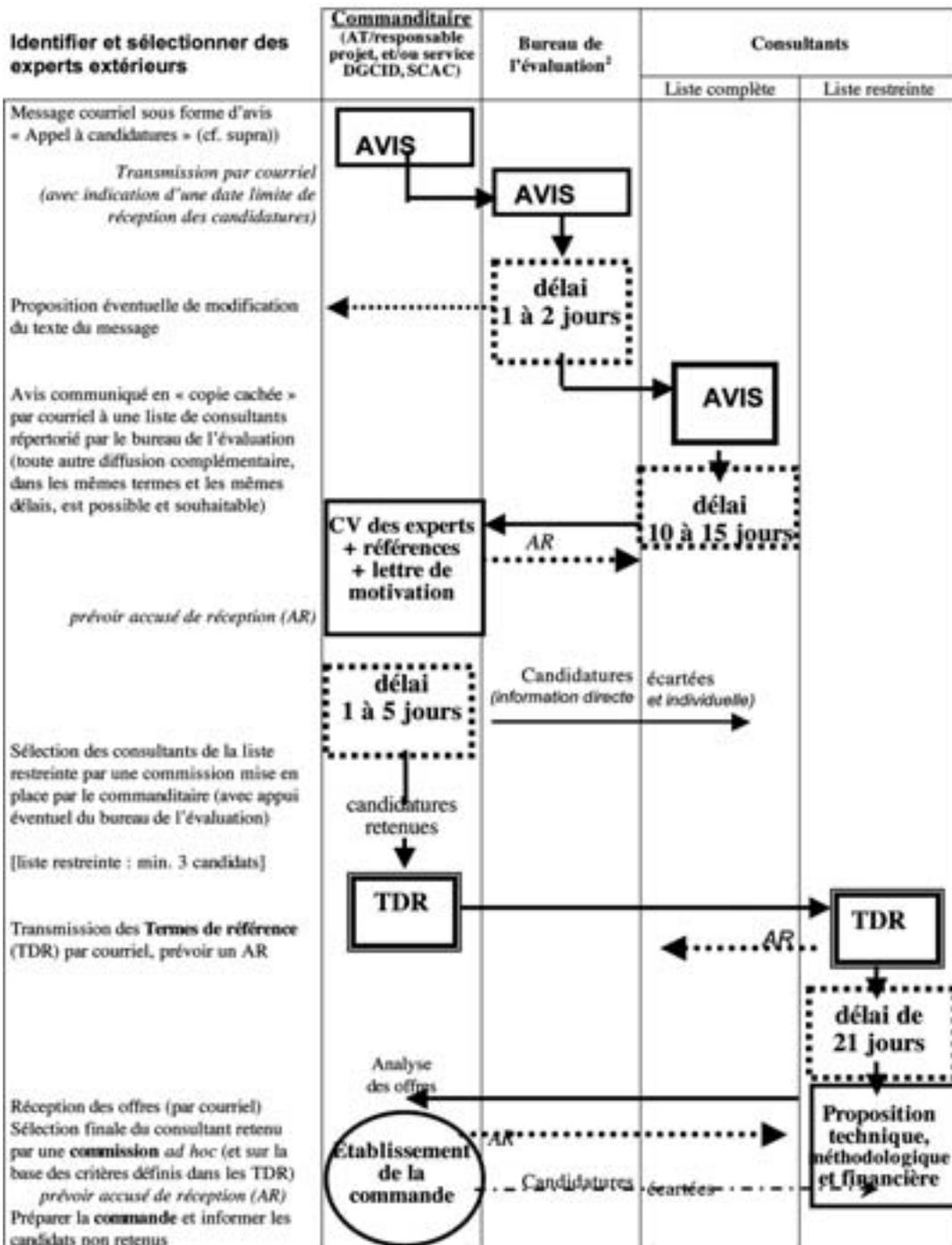
Après une sélection des candidatures, les termes de référence seront alors transmis à une liste restreinte."

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 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.



2) [evaluation.dgcid@diplomatie.gouv.fr](mailto:evaluation.dgcid@diplomatie.gouv.fr)



# Fiche 11

## 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 dont la dernière mise à jour est intervenue avec le décret n° 2006-975 du 1er août 2006.

### 1. Mobilisation d'une expertise publique

Dans le cas particulier 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 préexistante et 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 (mise en concurrence)<sup>1</sup> sinon ce sont les procédures du pays concerné qui s'appliquent. L'information donnée ici concerne uniquement la mobilisation d'une expertise extérieure à l'administration publique (fonction publique, fonction territoriale ou fonction hospitalière). Les marchés publics soumis au présent code respectent les principes de liberté d'accès à la commande publique, d'égalité de traitement des candidats et de transparence des procédures.

Les informations en matière de marchés publics sont accessibles sur Internet à l'adresse suivante : [http://www.minefi.gouv.fr/themes/marches\\_publics/index.htm](http://www.minefi.gouv.fr/themes/marches_publics/index.htm).

### 3. Types de procédures

L'appel d'offres est la procédure par laquelle le pouvoir adjudicateur choisit l'attributaire, sans négociation, sur la base de critères objectifs préalablement portés à la connaissance des candidats. L'appel d'offres est **ouvert** (AOO) lorsque tout opérateur économique peut remettre une offre, dans ce cas l'acheteur public doit remettre les termes de référence à tous les candidats qui en font la demande et il est dit **restreint** (AOR) lorsque seuls peuvent remettre des offres les opérateurs économiques qui y ont été autorisés après sélection. Le choix entre les deux formes d'appel d'offres est libre.

De fait, compte tenu des montants impliqués pour les exercices d'évaluation (entre 4 000 et 135 000 HT) et du type d'activités prévues, il est recommandé d'appliquer la **procédure adaptée**<sup>2</sup>. Celle-ci étant inspirée par les procédures formalisées prévues par le code (AOO et AOR). La présente fiche limite son étude à la seule mise en concurrence selon ce schéma.

1) Circulaire du 3 mai 1988

2) Les autres procédures prévues dans le code (procédure négociée, dialogue compétitif, concours, etc.) ne sont pas présentées ici car non applicables pour le cas des missions d'expertises.

#### *4. Délais prescrits*

##### **- Appel d'offres ouvert :**

Un avis d'appel public à la concurrence est publié. Le délai de réception des offres ne peut être inférieur à 52 jours à compter de la date d'envoi de l'avis d'appel public à la concurrence (ramené à 45 jours pour les envois par voie électronique). La commission d'appel d'offres ouvre les enveloppes contenant les offres et enregistre le contenu. L'ouverture des plis n'est pas publique, les candidats n'y sont pas admis. Il ne peut y avoir de négociation avec les candidats. L'offre économiquement la plus avantageuse est choisie par la commission d'appel d'offres.

##### **- Appel d'offres restreint :**

Un avis d'appel public à la concurrence est publié. Le délai minimal de réception des candidatures en réponse à l'avis d'appel public à la concurrence est de 37 jours à compter de la date d'envoi de l'avis (ou 30 jours si l'avis est envoyé par voie électronique). Une lettre de consultation est envoyée simultanément à tous les candidats sélectionnés. Elle comprend les termes de référence, la date et l'heure limite de réception des offres ainsi que les références de l'avis d'appel public à la concurrence publié. Le délai de réception des offres ne peut être inférieur à 40 jours à compter de l'envoi de la lettre de consultation. L'ouverture des plis n'est pas publique, les candidats n'y sont pas admis, les candidats non retenus en sont informés. Il ne peut y avoir de négociation avec les candidats. L'offre économiquement la plus avantageuse est choisie par la commission d'appel d'offres.

##### **- Procédure adaptée :**

Lorsque leur valeur estimée est inférieure au seuil de 135 000 HT les marchés de services peuvent être passés selon la procédure adaptée dont les modalités sont librement fixées par le pouvoir adjudicateur. Dans ce cas, aucun délai précis n'est fixé par le code des marchés. Toutefois, l'acheteur public doit prévoir un délai raisonnable permettant aux candidats de soumissionner tant en ce qui concerne la candidature que l'offre, soit 20 jours environ entre la date d'envoi à la publication et la date limite de réception des candidatures.

#### *5. Publicité*

Le pouvoir adjudicateur (commanditaire) peut décider que le marché (commande) sera passé sans publicité ni mise en concurrence préalables si les circonstances le justifient, ou si son montant estimé est inférieur à 4 000 HT (art. 28). En dehors de ces exceptions tout marché d'un montant égal ou supérieur à 4 000 HT est **précédé d'une publicité** (art. 35).

Tout marché d'un montant égal ou supérieur à 4 000 HT est précédé d'une publicité.

##### **- Coût estimé entre 4 000 et 90 000 euros HT.**

Dans ce cas, le pouvoir adjudicateur choisit librement les modalités de publicité adaptées en fonction des caractéristiques du marché. Le code parle de publicité adaptée, c'est à dire une publicité qui doit provoquer la concurrence pour l'attribution du marché afin de choisir l'offre la mieux disante.

##### **- Coût estimé entre 90 000 et 135 000 euros HT.**

Le pouvoir adjudicateur est tenu de publier un avis d'appel public à la concurrence soit dans le bulletin officiel des annonces des marchés publics (BOAMP) soit auprès d'un journal habilité à recevoir des annonces légales (JAL). Il est impératif que le JAL soit à diffusion nationale.

##### **- Coût supérieur à 135 000 euros HT.**

Pour les marchés de services d'un montant supérieur à 135 000 HT le pouvoir adjudicateur est tenu de publier un avis d'appel public à la concurrence dans le bulletin officiel des annonces des marchés publics (BOAMP) ainsi qu'au journal officiel de l'Union Européenne.

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).

## *6. Instructions relatives au BOAMP*

- 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 BOAMP est tenu de publier les avis d'appel public à la concurrence, conformément au texte transmis, dans les 6 jours qui suivent la date de réception. Les avis destinés au BOAMP sont transmis par téléprocédure.
- 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.

Site du BOAMP : <http://www.journal-officiel.gouv.fr>

## *7. Recommandations\* pratiques*

- Les prestataires qui répondent à une mise en concurrence doivent avoir une information précise sur les critères de sélection des offres (cf. fiche 6 TDR § 4.2).
- Le bureau de l'évaluation reste à la disposition des services opérationnels, à toutes les étapes de la procédure, pour la préparation et la réalisation\* d'une évaluation\*.
- Le bureau de l'évaluation peut mettre à la disposition des services et des SCAC une procédure d'appel à candidatures par voie électronique (cf. fiche 10).
- Le bureau de l'évaluation recommande vivement de retenir la procédure adaptée en utilisant le schéma d'un appel d'offres restreint. Après un premier appel à candidatures, une liste restreinte est établie (avec au minimum trois candidatures) des cabinets ou consultants qui seront destinataires des termes de référence.
- 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.
- 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.
- Les transmissions par voie électronique sont à favoriser, elles permettent d'ailleurs de réduire les délais (et elles deviendront la règle d'ici 2010). Il est recommandé de prévoir, de part et d'autre, des accusés de réception.
- Il est conseillé de passer les annonces relatives à une mise en concurrence dès que possible compte tenu des délais de publication.
- Les délais généralement proposés, et actuellement connus des prestataires, est d'une dizaine de jours pour manifester son intérêt à participer à la consultation, puis 21 jours pour faire parvenir, dans la seconde étape, la proposition méthodologique et financière.
- Le service opérationnel indiquera dans une 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 12

### 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 est consacrée à la validation de l'évaluation\*.

**Les critères de validation à retenir par le comité de pilotage sont** (cf. fiche 9) :

- 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, utilisation de graphiques...)

La valorisation de l'évaluation par l'Administration est effectuée selon ses propres procédures et arbitrages, adapté pour chaque exercice, notamment dans le cadre d'une réunion de restitution.

#### 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, assorties d'observations éventuelles du comité de pilotage. Il est 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...).

• 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\*. Les informations recueillies sont portées dans le bilan annuel du bureau de l'évaluation.

#### 3. Diffusion et capitalisation

Le service commanditaire assurera la reproduction et la diffusion la plus large du rapport d'évaluation au sein de la DGCID et à tous les acteurs concernés.



## *Chapitre III : Le cas spécifique du suivi-évaluation*



## Fiche 13

### Dans quels cas réaliser une revue interne\* ?

#### 1. Pourquoi une revue interne\* ?

Pour les raisons expliquées dans les fiches 1 et 5, 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 **revue interne\*** des actions dont ils assurent la conduite ou le suivi\* administratif et financier.

Si l'exercice de revue 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\*, la revue interne\* contribue à la rationalisation des méthodes de travail et à la modernisation du fonctionnement de l'administration.

#### 2. Comment réaliser une revue 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...) ;
- dans le cadre de la LOLF des indicateurs et des tableaux de bord sont mis en place et les dispositifs de suivi-évaluation se concrétisent progressivement.

La réponse à un questionnaire de revue 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 apprécier 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 (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 revue à mi-parcours\*. Afin d'harmoniser les missions de suivi\* de projets FSP à mi-parcours\*, il est recommandé d'utiliser le formulaire de fiche suivi-évaluation (cf. annexe 3).



## Fiche 14

### 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 l'action : 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.

A 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 du fait 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.



## *Chapitre IV : L'évaluation\* dans l'international*



## Fiche 15

### 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 1er janvier 1999, trois services d'évaluation\* sont clairement identifiés (les sites Internet respectifs sont en annexe 7) :

- **Ministère des Affaires étrangères - Direction générale de la coopération internationale et du développement : Bureau de l'évaluation (cf. fiche 18)**

Relevant du Service des Moyens et du Réseau, 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 générale du Trésor et de la Politique économique (DGTPE) : 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 DGTPE 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 du service de la Recherche au sein 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.

- **CICID** : avec la création du Comité interministériel, un groupe de travail sur l'évaluation de la coopération internationale et de l'aide au développement a été mis en place (article 5 du décret du 1er février 1998). Chargé de produire un rapport annuel et de mener des évaluations interministérielles, il a fonctionné en fait deux ans et a disparu depuis. Mais, les relations entre les services d'évaluation du MINEFI, de l'AFD et du MAE se sont maintenus et développés.

- **Autres** : Les services d'évaluation des ministères techniques peuvent être associés si nécessaire 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 (États-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 instauré, 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'était engagé dans certains travaux d'évaluation\*, estimant que "*les politiques de coopération doivent être systématiquement évaluées et réorientées en conséquence*" (avis du HCCI au Premier Ministre, avril 2000).

## Fiche 16

### 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 une fois par an les responsables des services d'évaluation des pays membres. Il a dans son mandat la capacité d'autosaisine et a engagé à ce titre une évaluation\* des 3C (cohérence, coordination, complémentarité).

<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. Ce réseau s'intitule  **EVALUNET**. Il rassemble les 24 membres du CAD (dont fait partie la Commission européenne). La délégation française est représentée par le MINEFI et le MAE. Les institutions intergouvernementales (PNUD, FMI, Banque mondiale et banques régionales) disposent du statut d'observateur et participent activement aux travaux.

<http://www.oecd.org/dac/evaluation>

##### **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 cinq critères (pertinence\*, 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 (évaluations\* 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 8) 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 Groupe de l'évaluation indépendante (IEG en anglais), précédemment le Département de l'évaluation des opérations (OED), 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'IEG 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/ieg>

Le FMI dispose de l'Independent Evaluation Office (IEO) et les banques régionales de développement ont également des services d'évaluation. (<http://www.imf.org/external/np/ieo/>)

### *4. L'évaluation\* aux 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/evaluation/> ) ou le FIDA, Fonds international du développement agricole ( <http://ifad.org/evaluation/> ) qui a aussi réalisé un guide de suivi-évaluation de projets\*.

Le groupe évaluation des Nations Unies (UNEG, United Nations Evaluation Group) a été créé en 1984, sous le nom de "groupe de travail inter-agences sur l'évaluation", en tant qu'espace de discussion sur l'évaluation. <http://www.uneval.org/UNEG>

### *5. L'évaluation\* à l'OIF (organisation internationale de la francophonie)*

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

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

## Fiche 17

### Les co-évaluations\* : partenariales, conjointes, parallèles ou croisées

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

#### 1. Évaluations\* partenariales

L'évaluation\* partenariale associe le partenaire\* local (bénéficiaire). Elle est vivement recommandée par les instances intergouvernementales, 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* doit être 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, Maroc). Cette pratique est appelée à se généraliser.

#### 2. Évaluations\* conjointes<sup>3</sup>

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, PNUD ...). 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 la DGTPE (MINEFI). D'autres évaluations\* peuvent être réalisées avec des associations, des collectivités locales ...

#### 3. Évaluations\* 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.

3) Cf. Orientations relatives à la gestion des évaluations conjointes (document du CAD/OCDE)  
<http://www.oecd.org/dataoecd/33/21/37851258.pdf>



## *Chapitre V : Présentation du bureau de l'évaluation*



# Fiche 18

## 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 intérêts, 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. Les tâches du bureau de l'évaluation

Le bureau de l'évaluation intervient sur trois domaines : (1) la conduite d'évaluations\* relevant de son programme annuel, (2) l'appui méthodologique aux autres services et (3) la contribution au développement de la culture d'évaluation\* par les partenaires\*. Certains de ces éléments constituent des enjeux nouveaux pour le 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 en assure la conduite en étroite liaison avec le président du comité de pilotage.

#### 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 qui visent 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 répondant à leurs questions sur les méthodes de l'évaluation\*, la rédaction des termes de référence, la mise en concurrence, le choix de l'expertise, la validité\* des rapports.
- **Associations** : avec la mise en œuvre de la circulaire du Secrétaire général (n° 1103 du 16/12/05) relative à la réalisation d'évaluations externes pour les associations bénéficiaires de subventions de plus de 300.000 , un soutien spécifique du bureau de l'évaluation est envisagé (Cf. 2.3.2.)
- **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. 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\*.
- **Les réflexions sur les indicateurs\*, sur le dispositif qualité, sur les DCP, etc.** : le bureau de l'évaluation participe à divers groupes de travail ad hoc.
- **La formation à l'évaluation\*** : le bureau contribue aux formations organisées par le Département de la Formation (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 entend contribuer à la constitution d'une base de données de tous les rapports d'évaluation\* produits par la DGCID.

### 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. Ces travaux 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 : collaboration avec les autres départements ministériels (notamment la DGTPE) et l'AFD ; participation aux travaux de la Société française d'évaluation (SFE), contribution aux comités de pilotage des évaluations\* du F3E<sup>1</sup> (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).
- Dans le cadre des pays de l'OCDE : participation au réseau EVALUNET "évaluation de l'aide au développement" du Comité d'aide au développement de l'Organisation de Coopération et de Développement économique, et à divers exercices menés au sein de cette instance, par exemple l'évaluation\* sur l'aide budgétaire globale initiée par le Dfid (Department for International Development - GB).
- Dans un cadre international : le bureau entretient des relations avec d'autres instances d'évaluation : Agence internationale de la francophonie, African Evaluation Association (AFREA), etc. En 2006 une évaluation\* du Programme de développement municipal (PDM) est conduite conjointement avec le Canada (ACDI).

### 2.2.3 Avec nos partenaires\*

Plusieurs programmes "mobilisateurs" ont été approuvés et mis en œuvre au cours des dernières années pour appuyer le développement des capacités en évaluation des partenaires du Sud. Le programme des évaluations\* relevant du projet FAC n° 20002700 a été examiné dans le cadre de la méta-évaluation réalisée en 2005 (cf. annexe 9).

## 2.3 S'adapter aux nouveaux enjeux

### 2.3.1. L'évaluation et la LOLF

Dans le cadre de la LOLF, l'administration est mobilisée autour de la réalisation d'indicateurs quantitatifs de suivi. Faute de recul suffisant, il n'est pas possible de connaître d'une part, les modalités et les enjeux autour de l'interprétation de ces indicateurs, et d'autre part, la place et l'indépendance de jugement que le Parlement voudra s'octroyer.

Il existe aux États-Unis le même type de clivage entre exercice budgétaire et évaluation. Mais la mesure de la performance se fait sur 1/5<sup>ème</sup> des actions par an, par rotation ; et le législatif se donne des moyens lourds d'évaluation très complète. La Commission européenne et la Suisse ont également renforcé leurs systèmes d'évaluation après la mise en place de l'équivalent LOLF ; en Suisse, il y a maintenant des budgets d'évaluation adossés à chaque programme.

En réalité la mise en place de la LOLF et l'évaluation devraient être complémentaires :

- seule l'évaluation permet de dire "pourquoi" et "comment" améliorer la performance ;
- elle est un élément de "distanciation" par rapport aux compte rendus de gestion ;
- le matériau apporté par la LOLF doit pouvoir alimenter voire susciter l'évaluation.

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

Il devrait donc être possible de combiner les informations LOLF, destinées en premier lieu au parlement pour ses arbitrages budgétaires, avec un volet plus réflexif et plus stratégique, fondé sur l'évaluation et destiné aux concepteurs des politiques. L'évaluation aurait ainsi trois fonctions dans le cadre de la LOLF : un outil "tiers" d'aide à la décision pour le responsable de chaque programme, en complément des données de suivi qu'il partage avec le budget ; une analyse centrée sur la stratégie et sur un cycle de politique plus long ; une évaluation ciblée sur les partenaires et bénéficiaires de l'action publique, là où la LOLF et les inspections sont centrées sur l'action publique elle-même.

### 2.3.2. La réforme du CICID et le rôle accru des opérateurs

Le rôle croissant des opérateurs dans la mise en œuvre d'actions de coopération et d'aide au développement soulève la question de l'évaluation de leurs actions. Dans le cadre de la réforme du CICID, il est bien précisé que les fonctions d'orientation, de pilotage et d'évaluation restent de la responsabilité de l'État.

Le rôle important confié à l'AFD, en tant qu'"opérateur pivot" constitue un premier domaine d'application. La décision du CICID en date du 20 juillet 2004 précise que "l'État détermine les orientations stratégiques de l'AFD, autorise les nouvelles opérations et fait procéder à leur évaluation". L'AFD procède elle-même à l'évaluation de ses projets. L'objectif de la DGCID est de garantir que, pour les projets financés sur des crédits du Département, ces évaluations sont bien conformes aux pratiques et standards habituels. Le bureau de l'évaluation de la DGCID est souvent associé à la conduite de ces évaluations et, réciproquement, il associe l'AFD au pilotage des évaluations qu'il réalise lui-même (pays, thématiques, sectorielles, instruments), dans le souci de développer une culture d'évaluation commune.

Les nouveaux opérateurs "Cultures-France" et "Campus-France" ont des contrats d'objectifs et de moyens prévoyant des modalités d'évaluation dans lesquelles le bureau de l'évaluation sera impliqué aux côtés des services concernés. Il en va de même des associations qui reçoivent des subventions supérieures à 300.000 euros : la Mission d'appui à l'action internationale des ONG (MAAIONG) a mis en place une procédure qui prévoit un comité de pilotage associant, outre la MAAIONG et l'ONG concernée, d'autres services du Département, dont le bureau de l'évaluation. Il devrait en aller de même de la Délégation pour l'action extérieure des collectivités locales (DAECL) pour la coopération décentralisée. Dans ce cadre, le bureau de l'évaluation doit pouvoir jouer un rôle de veille, d'orientation et éventuellement d'appui méthodologique.

### 2.3.3. L'agenda sur l'efficacité de l'aide

La déclaration de Paris adoptée en mars 2005 contient plus d'une cinquantaine d'engagements de partenariat en matière d'appropriation, d'alignement, d'harmonisation, de gestion axée sur les résultats et de responsabilité mutuelle. Mettant l'accent sur le suivi des engagements, la déclaration indique que les signataires étudieront également des processus indépendants d'évaluation, afin d'avoir une meilleure compréhension de la manière dont l'augmentation de l'efficacité de l'aide contribue à atteindre les objectifs de développement.

Jusqu'à présent, les travaux ont surtout porté sur le suivi ("monitoring") de la mise en œuvre. L'évaluation, qui cherche à comprendre les causes, suppose une analyse plus poussée mais moins fréquente. Elle met à profit les données utilisées pour les besoins du suivi mais doit aussi procéder à d'autres collectes de données, quantitatives et surtout qualitatives. Les membres du réseau Evalunet du CAD envisagent de travailler ensemble à un cadre commun d'évaluation de l'efficacité de l'aide au niveau d'un pays, avec l'entière participation du pays partenaire. Le bureau de l'évaluation participe très activement à ces travaux.

### 2.3.4. Partenariat en évaluation et responsabilité mutuelle

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*".

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 également s'appliquer aux évaluations de politiques, de programmes et de projets.

Le Bureau de l'évaluation contribue à promouvoir, de manière pragmatique, et au cas par cas, **des évaluations partenariales** avec quelques pays de la zone de solidarité prioritaire (ZSP), notamment dans le cadre des évaluations-pays et des évaluations de projets du Fonds de solidarité Prioritaire (FSP), qui sont la plupart du temps conduites de manière conjointe et partenariale avec les bénéficiaires de l'aide française et des projets.

Dans le cadre des nouvelles orientations stratégiques de la coopération française dans chaque pays, des documents cadres de partenariat (DCP) sont maintenant mis au point pour une période pluriannuelle (en général de 5 ans). La mise en œuvre de ces DCP implique un nouveau processus d'évaluation (à mi-parcours et en fin de période) destiné à réajuster et adapter les orientations de l'aide française en fonction des priorités et orientations stratégiques de développement des pays, en particulier vis-à-vis des DSRP ; la mise en œuvre de ces évaluations sera conduite selon une démarche partenariale.

Un projet spécifique (FSP mobilisateur "Parteva" approuvé en mai 2005, Cf. annexe 10) est mis en œuvre depuis deux ans pour renforcer le partenariat dans le processus des évaluations afin de 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).

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 qui résulte du fait que les tous agents publics n'ont pas accès à une même information complète, ce qui produit une mauvaise optimisation de l'affectation des ressources et contribue de la sorte aux échecs des politiques publiques.

### **Diplonet :**

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

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

Le bureau de l'évaluation a récemment ouvert sur Diplonet (intranet du MAE) un forum à usage interne (ouvert aux services du MAE et aux établissements du réseau de coopération et d'action culturelle) destiné à échanger de l'information et à répondre aux questions pratiques des utilisateurs et commanditaires d'évaluations.

## Fiche 19

### 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.



## *Annexes*



# Annexe 1

## Modèle de devis prévisionnel

Nom de la société :
---------------------

Intitulé de l'étude :
-----------------------

### Coûts sur justificatifs :

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

### Coûts forfaitaires :

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

<b>MONTANT TOTAL HT (et TTC si requis) :</b>
--

<b>Observations complémentaires :</b>
---------------------------------------



## Annexe 2

### Modèle de tableau de dépouillement pour le choix de l'expertise

Date limite remise des propositions :

<b>Compréhension générale et présentation de la problématique</b>	<b>Proposition 1</b>	<b>Proposition 2</b>	<b>Proposition 3</b>
Présentation générale			
Champ de l'étude (contexte général)			
Objectifs			
Problématiques			
Autres éléments			
<b>Cadre méthodologique</b>	<b>Proposition 1</b>	<b>Proposition 2</b>	<b>Proposition 3</b>
Méthodologie proposée pour la réalisation* de l'évaluation			
Rapports (y compris synthèse et fiche résumé)			
Chronogramme			

<b>Compétences, qualifications</b>	<b>Proposition 1</b>	<b>Proposition 2</b>	<b>Proposition 3</b>
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			

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

## Annexe 3

### Modèle de fiche de suivi\* de projet FSP (ou de revue à mi-parcours\*)

<b>Pays :</b>	<b>Intitulé :</b>	
<b>N° projet :</b>	<b>Montant (€) :</b>	<b>Service DGCID :</b>
<b>Bénéficiaire (s) :</b>		
<b>Chef de projet :</b>		
<b>Autres bailleurs de fonds :</b>		
<b>Résumé du projet :</b>		

Situation au [mm/aaaa] :

Dates repères	Dates (mm/aaaa)	Composantes				
		A.P. (€)	Engagem. (€)	% (E/A)	Décaissem. (€)	% (DrE)
<b>Comité des projets</b>		1				
<b>Convent. financement</b>		2				
<b>Réception NAPA</b>		3				
<b>Ouverture (date DMA)</b>		4				
<b>Comité de pilotage</b>						
<b>Clôture initiale</b>						
<b>Clôture modifiée</b>						

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

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

<b>Assistance technique (ou opérateurs) :</b>
<b>Réunions du comité de pilotage (participations, suivi du chronogramme, rapport d'activités*...):</b>
<b>Autres bailleurs de fonds (situation des engagements et versements, partie nationale, autres) :</b>
<b>Conditionnalités (rappel des conditionnalités suspensives et indications sur leur application) :</b>
<b>Evaluations (date, responsable et résultats des missions de suivi à mi-parcours ou finale, prévues, programmées, réalisées) :</b>
<b>Observations complémentaires :</b>

**Responsable** (nom et adresse électronique) :  
Nom de fichier et emplacement :

**Rédacteur** (si différent) :

**Mise à jour le :**



## Annexe 4

### Modèle de fiche-résumé de rapport d'évaluation

Rédacteur :	Date :	Nom fichier :
Service / organisme :	mél :	
<b>TITRE DU RAPPORT</b> (chaque volume doit avoir son titre) (préciser la période de référence)		
<b>AUTEUR(S)</b> Personne(s) physique(s)		
<b>PRESTATAIRE(S)</b> Organisme émetteur du rapport (développer les sigles)		
<b>PAYS OU RÉGION</b> (zone concernée par l'étude)		
<b>SECTEUR ou THÈME</b> Secteur prioritaire + secondaire(s)		
<b>SERVICE COMMANDITAIRE</b> (service qui a commandé l'étude et contribué à son financement)		
<b>DATE REMISE DU RAPPORT</b> (version provisoire ou définitive)		
<b>NOMBRE D'EXEMPLAIRES</b> remis (consultation possible Diplonet ?)		
<b>CONFIDENTIALITÉ</b> (tout public ou accord préalable)		
<b>PAGINATION</b> (nombre de pages et annexes numérotées et paginées)		
<b>DESCRIPTION DU PROJET</b> (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)		
<b>TYPE D'EXPERTISE</b> (technique / générale, interne / externe, à mi-parcours / finale)		
<b>MÉTHODE D'ÉVALUATION</b> (dates des missions de terrain)		

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

A transmettre par voie électronique à : [evaluation.dgcid@diplomatie.gouv.fr](mailto:evaluation.dgcid@diplomatie.gouv.fr)

## Annexe 5

### Exemple d'indicateurs\*

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

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

## Annexe 6

### Liste des rapports d'évaluations publiés

#### COLLECTION "EVALUATIONS"

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 - Évaluation de la phase pilote (1986-1988)	1989
4	L'aide française à l'île Maurice (1979-1989)	1990
5	Les centres culturels français en Afrique - Évaluation 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 - Évaluation 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) - Évaluation de l'aide française à la mise en place et au développement du programme SYDONIA	1992
10	Le comité interafricain d'études hydrauliques (CIEH) - Évaluation de l'aide publique française (1981-1990)	1992
11	La politique des bourses - Évaluation de l'aide publique française (1979-1988)	1993
12	La reconversion des agents de la fonction publique en Guinée - Évaluation de l'aide française (1986-1992)	1993
13	L'association française des volontaires du progrès (AFVP) - Évaluation d'actions financées sur crédits FAC entre 1980 et 1990	1993
14	L'appui dans les secteurs du plan et des statistiques - Évaluation de la politique française (1975-1990)	1993
15	L'appui aux formations dans le secteur BTP - Évaluation de la politique française (1984-1992)	1993
16	L'appui au système éducatif tchadien - Évaluation du projet (1983-1992)	1993
17	Les opérations villages-centres au Congo : Mindouli et Lékana - Évaluation de l'aide française (1982-1992)	1994
18	L'appui dans le domaine du livre et de l'écrit - Évaluation de l'aide publique française (1980-1992)	1994
19	Les administrations mauritaniennes des finances et du plan - Évaluation de l'aide française (1979-1991)	1994
20	Les réseaux de développement - Évaluation de leur utilisation par le ministère de la Coopération (1982-1992)	1994
21	La politique du ministère en faveur de la coopération décentralisée - Évaluation de la coopération française (1982-1992)	1994
22	La politique des crédits déconcentrés d'intervention - Évaluation de la politique française (1988-1993)	1994
23	L'appui à la télévision en Afrique subsaharienne - Évaluation de l'aide française (1975-1991)	1994
24	L'appui au développement urbain et à la gestion locale au Bénin et à Madagascar - Évaluation de l'aide française (1982-1994)	1995

25	La navigation aérienne et les activités aéroportuaires en Afrique subsaharienne et dans l'Océan indien - Évaluation de l'aide française (1975-1992)	1995
26	Le volontariat français dans les pays en développement - Évaluation 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	Évaluation du projet d'appui à la décentralisation et au développement urbain au Sénégal - Évaluation 1992-1995	1996
29	Conséquences de la suspension de la coopération - Évaluation 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 - Évaluation 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 - Évaluation 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	Évaluation 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	Évaluation de la mobilisation de l'expertise externe en développement du ministère de la Coopération.	1998
37	Évaluation du programme mobilisateur "Femmes et développement"	1998
<b>h.c.</b>	Évaluations. Résumés et suivi des recommandations	1998
38	Évaluation 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	Évaluation de l'aide française dans le secteur hospitalier - Afrique subsaharienne et Madagascar (1987-1996)	1999
41	Évaluation de la politique française d'aide dans le secteur Jeunesse et Sports - Évaluation de la politique française de Coopération dans les pays de l'ancien champ (1980-1997)	1999
42	Évaluation du programme CAMPUS - Coopération avec l'Afrique et Madagascar pour la promotion universitaire et scientifique (1986-1998)	2000
43	Évaluation avec les partenaires multilatéraux - Cofinancements du ministère de la Coopération (1990-1997)	2000
44	Évaluation de la coopération française dans le secteur santé au Cambodge	2000
45	Évaluation des systèmes financiers décentralisés (SFD) - Synthèse	2000
46	Évaluation du projet ARCHES - Appui aux enseignement sur la contextualisation et l'harmonisation des enseignements secondaires	2000
47	Projet Santé Abidjan - Évaluation des formations sanitaires urbaines à base communautaire, FSU-Com (1993-1999)	2000
48	Évaluation du F3E - Fonds pour la promotion des études préalables, des études transversales et des évaluations	2001
49	Évaluation des actions de l'aide française dans le secteur agricole et l'environnement à Madagascar	2001
50	Évaluation du programme développement local et migration au Mali et au Sénégal (1990-1997)	2001
51	Évaluation des programmes de lutte contre le VIH/SIDA (1987-1997) - [2 volumes] I rapport principal - II Annexes	2001

52	Évaluation des programmes prioritaires Palestine et Viêt-nam	2001
53	Évaluation de la formation des personnels de santé en Afrique subsaharienne et à Madagascar de 1987 à 1998	2001
54	Étudier en français en Europe centrale et orientale Évaluation des filières universitaires francophones	2001
55	Évaluation d'actions de coopération franco-marocaines pour la recherche scientifique. Programmes d'actions intégrées (PAI)	2001
56	Évaluation du pôle régional de recherche appliquée au développement des savanes d'Afrique centrale (Prasac) du Coraf (1998-2001)	2001
57	Évaluation de la coopération télévisuelle en Afrique subsaharienne (1995-2000)	2001
58	Rapprocher les jeunes du Sud et du Nord - Évaluation de "Ville.Vie.Vacances-Solidarité internationale" et de "Jeunesse-Solidarité internationale"	2002
58	Évaluation de l'aide française dans le secteur pharmaceutique - Afrique subsaharienne et Madagascar (1994-2001)	2002
59	Évaluation de l'aide française dans le secteur pharmaceutique - Afrique subsaharienne et Madagascar (1994-2001)	2003
60	Culture et langue française en Amérique centrale - Évaluation 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 - Évaluation du dispositif de crédits déconcentrés (1996-2001)	2003
62	Festival international des francophonies en Limousin - Évaluation	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	Évaluation de la coopération décentralisée franco-malienne	2003
66	Les appuis de la France et de la commission européenne aux écoles africaines de statistiques - Évaluation rétrospective (1994-2002)	2003
67	Soutenir le cinéma des pays du Sud - Évaluation rétrospective de la coopération française dans la ZSP (1991-2001)	2003
68	La coopération scientifique et universitaires franco-sud-africaine - Évaluation rétrospective 1994-2002	2004
69	Évaluation du secteur forestier tropical humide (en cours d'édition)	2004
70	Programmes de recherche bilatéraux en Europe - Évaluation 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 - Évaluation 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 - Évaluation (1994-2003) des POD (petites opérations de développement) et des co-financements	2004
78	Actions d'appui à la mise en place de SAMU - Évaluation 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
82	Coopération franco-indienne en sciences sociales et humaines (EE)	2005
83	Programme d'action intégrée (PAI) recherche formation en Tunisie	2005
84	Projet FSP inter-États d'appui au développement de l'anesthésie-réanimation et médecine d'urgence dans l'Océan Indien (PARMU)	2005
85	Appui de la coopération française à l'Organisation de la mise en valeur du fleuve Sénégal - Évaluation partenariale et conjointe (1994-2004)	2005
86	Programme franco-chinois de recherche avancée (PRA) - Évaluation rétrospective (1993-2003) EE	2005
87	Actions de formation dans le domaine du développement social - 1997-2003 - Évaluation rétrospective des projets FSP et d'un programme inter-États dans la ZSP	2005
88	Évaluation du contrat de désendettement et de développement (C2D) Mozambique	2006
89	Actions en faveur du développement durable dans la coopération internationale de la France	2006
90	Programme de recherche urbaine pour le développement (PRUD) - Évaluation finale du projet mobilisateur FSP n° 2000-120 (2001-2004)	2006
<b>en cours de réalisation ou de publication</b>		
	Programme de développement municipal (PDM) - évaluation conjointe avec l'ACDI	2005
	Fonds fiduciaires auprès des banques régionales et de la Banque mondiale (conjointe avec Minefi)	2005
	Programme de coopération scientifique Ecos Nord et Sud	2006
	Programme concerné ONG au Maroc	2006
	Coopération audiovisuelle au Proche et Moyen Orient	2006
	Projets post-tsunami	2006
	Coalition pour l'évaluation suite au tsunami (TEC) - conjointe avec PNUD, CRI et coord. Asie	2006
	Programme Solidarité-Eau (PS-Eau)	2006
	Programme Coordination Sud (ONG)	2006
	Coopération pour le français en Europe	2006
	Évaluation des 3C : étude sur la cohérence - conjointe avec Allemagne, Belgique et Pays-Bas	2006
	Évaluation de l'aide budgétaire (GBS) - conjointe avec DFID & al	2006
	Projets financés sur le FSD au Vietnam	2007
	Aide alimentaire	2007
	Technologie de l'information et de la communication pour l'enseignement	2007
	Intervention dans les pays en situation de crise ou post-crise	2007
	Projet FSP "Protection de l'enfance" (avec Unicef)	2007
	Année culturelle France-Brésil	2007
	Coopération culturelle, artistique et audiovisuelle en Taïwan	2007
	DUO-France en Asie du Sud-Est (mobilité enseignante et étudiante)	2007
	Centre André Malraux à Sarajevo	2007

**Diffusion restreinte****COLLECTION "RAPPORTS D'ÉVALUATION"**

1	L'aide Française à l'Île 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 - Évaluation-pays 1989-1998	1999
17	L'aide française à la Côte d'Ivoire - Évaluation de la politique française (1980-1997)	2000
18	L'aide française au Cameroun - Évaluation 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	Évaluation 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 - Évaluation de la politique française (1989-1999)	2001
22	L'aide française au Laos - Évaluation de la politique française (1988-2000)	2001
23	L'aide française au Vanuatu -Évaluation de la politique française (1996-2000)	2002
24	L'aide française au Niger - Évaluation de la politique française (1990-2001)	2002
25	L'aide française à la Guinée - Évaluation de la politique française (1992-2001)	2003
26	La coopération française avec la Bulgarie - Évaluation de la politique française (1991-2001)	2003
27	La coopération française avec le Tchad - Évaluation (1992-2003)	2004
28	Évaluation de la coopération française avec l'Égypte (1993-2003)	2005
29	L'assistance humanitaire de la coopération de la France avec l'Afghanistan	2006
30	La coopération de la France avec le Sénégal - Évaluation rétrospective et stratégique (1994-2003)	2006
31	La coopération de la France avec la Guinée équatoriale - Évaluation rétrospective du pays dans son contexte régional (1995-2004)	2006
32	La coopération de la France et de la Commission européenne avec le Mali La coopération de la France avec le Maroc (en cours de réalisation) La coopération de la France avec le Cameroun La coopération de la France avec le Brésil	2006

### **COLLECTION ex-DGRCST**

<b>1</b>	Évaluation du réseau culturel en Europe	1995
<b>2</b>	Évaluation de la politique de coopération dans le domaine des télécommunications au Maghreb	1996
<b>3</b>	Évaluation de la politique de coopération régionale en Amérique latine	1996
<b>4</b>	Évaluation de l'impact sur l'enseignement du Français de la diffusion de programmes audiovisuels éducatifs	1996
<b>5</b>	Évaluation de la coopération policière	1997
<b>6</b>	Évaluation de la politique des bourses accordées aux étrangers en France	1997
<b>7</b>	Évaluation de la coopération linguistique	1997
<b>8</b>	Évaluation de la politique de subvention aux associations de la DGRCST	1998

### **Non publié**

<b>EE</b>	Évaluation de l'appui à l'Institut des Hautes Etudes pour le Développement (IHED) de Bogota (Colombie) - (diffusion interne)	2001
	Évaluation 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
<b>EE</b>	Missions Stendhal (programme d'aide aux écrivains français)	2003
	Soutien à Europa Cinéma	2003
<b>EE</b>	Coopération universitaire au Liban	2004
<b>EE</b>	Programme spécial de formation des cadres palestiniens	2005

N. B. De nombreux projets FSP font l'objet d'un rapport d'évaluation finale. Ces rapports ne sont pas publiés. Le bureau de l'évaluation s'efforce de recueillir tous les rapports, de préférence sous forme électronique. Pour l'instant ces documents ne sont pas stockés sur une base de données, mais sont conservés à la disposition des services et des SCAC. Prière de les transmettre à [evaluation.dgcid@diplomatie.gouv.fr](mailto:evaluation.dgcid@diplomatie.gouv.fr)

## Annexe 7

### Bibliographie

**Rapports annuels du Conseil National de l'Évaluation** (antérieurement du Conseil Scientifique de l'Évaluation de 1992 à 1998), [www.ladocfrancaise.gouv.fr](http://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.

#### **Évaluations 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'Évaluation, La Documentation Française, mai 1996, 123 p.

#### **Evaluer les programmes socio-économiques**

Collection MEANS (Méthodes d'Évaluation des Actions de Nature Structurale),  
6 volumes, Fonds structurels communautaires, Commission européenne, 1999

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/programeval.htm>

#### **L'évaluation des politiques publiques**

Jean-Luc Boeuf, La Documentation Française, 2001, 80 p.

<http://www.journal-officiel.gouv.fr>

### *Sites Internet*

- **Unité d'évaluation de la Direction générale du Trésor et de la Politique économique (Minefi) :** [http://www.minefi.gouv.fr/directions\\_services/dgtpe/publi/collection\\_eval\\_aide\\_dev.htm](http://www.minefi.gouv.fr/directions_services/dgtpe/publi/collection_eval_aide_dev.htm)
- **Agence française de développement :** <http://www.afd.fr/jahia/Jahia/pid/18>
- **Commission européenne :** <http://europa.eu.int/comm/europeaid/evaluation/index.htm>
- **Méthodes d'évaluation de la CE (guides d'évaluation, bases méthodologiques, outils, etc.) :** [http://ec.europa.eu/comm/europeaid/evaluation/methodology/index\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/comm/europeaid/evaluation/methodology/index_fr.htm)
- **Inventaire des rapports de l'UE (Commission européenne et pays membres) :** [http://ec.europa.eu/comm/europeaid/evaluation/intro\\_pages/european\\_inventory.htm](http://ec.europa.eu/comm/europeaid/evaluation/intro_pages/european_inventory.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](http://www.oecd.org/puma/pac/programmeval.htm)
- **Groupe de l'évaluation indépendante (Banque mondiale) :** [www.worldbank.org/html/ieg/](http://www.worldbank.org/html/ieg/)
- **European Evaluation Society (EES) :** [www.europeanevaluation.org](http://www.europeanevaluation.org)
- **Institut de la Banque mondiale (WBI) :** [www.worldbank.org/wbi/evalunit.htm](http://www.worldbank.org/wbi/evalunit.htm)
- **Société Française de l'Évaluation (SFE) :** [www.sfe.asso.fr](http://www.sfe.asso.fr)
- **F3E (ONG) :** <http://f3e.asso.fr/>
- **Depuis 2003 il existe le portail de l'évaluation des politiques publiques (France) :** <http://www.evaluation.gouv.fr> (site en déshérence depuis 2004)

## Annexe 8

### 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*

Évaluation 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 œuvre, qui ont un effet sur la performance\*, les résultats et l'impact.

**État 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.

**Évaluation***Évaluation*

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 œuvre 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.

**Évaluation conjointe (partenariale)***Joint evaluation*

Évaluation 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.

**Évaluation ex ante***Ex-ante evaluation*

Évaluation qui est conduite avant la mise en œuvre d'une action de développement.

Termes connexes : appréciation préalable, étude de faisabilité.

**Évaluation ex post***Ex-post evaluation*

Évaluation 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.

**Évaluation externe***External evaluation*

Évaluation 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.

**Évaluation groupée***Cluster evaluation*

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

**Évaluation formative (endoformative)***Formative evaluation*

Évaluation 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.

**Évaluation indépendante***Independent evaluation*

Évaluation 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.

**Évaluation interne***Internal evaluation*

Évaluation 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.

**Évaluation à mi-parcours***Mid-term evaluation*

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

Terme connexe : évaluation formative.

**Évaluation 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.

**Évaluation de processus***Process evaluation*

Évaluation 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.

**Évaluation de programme***Program evaluation*

Évaluation 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.

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

Évaluation 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.

**Évaluation de programme sectoriel***Sector program evaluation*

Évaluation 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.

**Évaluation de projet***Project evaluation*

Évaluation 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.

**Évaluation 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.

**Évaluation thématique***Thematic evaluation*

Évaluation 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 measurement*

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

Termes connexes : suivi des performances, indicateurs.

**Méta-évaluation***Meta-evaluation*

Évaluation 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'efficacité 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 9

### Fiche résumé de la meta-évaluation

Rédacteur : Laure Valette (stagiaire)	Date : 7/02/2005	Nom fichier : fiche résumé méta-évaluation
Service / organisme : Bureau de l'évaluation de la DgCiD	mél : <a href="mailto:cid.evaluation@diplomatie.gouv.fr">cid.evaluation@diplomatie.gouv.fr</a>	
<b>TITRE DU RAPPORT</b>	META-EVALUATION DU PROGRAMME DES EVALUATIONS 2000-2004 DE LA ZONE DE SOLIDARITE PRIORITAIRE - EVALUATION DU PROJET FAC N°2000-27	
<b>AUTEUR(S)</b>	Dominique de Crombrughe, Cécilia de Decker, Laure Valette	
<b>PRESTATAIRE</b>	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.	
<b>PAYS OU RÉGION</b>	Zone de Solidarité Prioritaire (ZSP)	
<b>SECTEUR ou THÈME</b>	Management	
<b>SERVICE COMMANDITAIRE</b>	Bureau de l'évaluation de la DgCiD	
<b>DATE REMISE DU RAPPORT</b>	25 janvier 2005	
<b>NOMBRE D'EXEMPLAIRES remis</b>	Remis sous forme de fichier électronique	
<b>CONFIDENTIALITÉ</b>	Tout public	
<b>PAGINATION</b>	69 pages dont 10 pages d'annexes + synthèse traduite en anglais	
<b>DESCRIPTION DU PROJET</b> (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"><li>- d'examiner dans quelle mesure les principes de l'évaluation ont été respectés dans la réalisation du programme,</li><li>- 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.</li></ul> <p>L'évaluation devra faire des recommandations pour améliorer l'évaluation à la DgCiD et fournir des orientations pour les futurs programmes.</p>	
<b>TYPE D'EXPERTISE</b>	Méta-évaluation externe et finale	
<b>MÉTHODE D'ÉVALUATION</b>	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><b>PRINCIPALES CONSTATATIONS</b></p> <p>Utiliser les critères : cohérence, pertinence, efficacité, efficience, impact, durabilité.</p>	<p><b>POINTS FORTS</b></p> <p>Le programme des évaluations est <b>pertinent</b> dans la mesure où il répond à une demande d'évaluation.</p> <p>La <b>cohérence interne</b> 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 <b>cohérence externe</b> 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.</p> <p>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.</p> <p>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> <hr/> <p><b>POINTS FAIBLES</b></p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>La qualité de l'analyse et des rapports d'évaluation est inégale.</p> <p>Le programme des évaluations est réalisé de façon efficace, 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.</p> <p>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><b>RECOMMANDATIONS</b></p>	<p>(distinguer si possible les recommandations en fonction des priorités, des parties prenantes concernées et du calendrier proposé)Recommandations adressées au Bureau de l'évaluation</p> <p>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"> <li>- 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.</li> <li>- La lisibilité du programme des évaluations doit être améliorée..</li> <li>- Il serait bon d'améliorer le travail de préparation documentaire.</li> <li>- 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.</li> <li>- 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.</li> </ul> <p>Recommandations adressées à la DgCiD</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dans le cadre des réformes en cours (dont LOLF), il serait souhaitable d'étudier un repositionnement institutionnel du Bureau de l'évaluation.</li> <li>- 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.</li> <li>- Un renforcement en ressources humaines du Bureau de l'évaluation devrait permettre d'éviter les retards dans la programmation</li> </ul>

## Annexe 10

### Fiche résumé du projet FSP “partenariat en évaluation”

• Pays/projet mobilisateur :	MOBILISATEUR
• Intitulé du projet :	Appui au partenariat en évaluation de politiques 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”<sup>1</sup>.

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 publiques<sup>2</sup>.

1) Sommet du Millénaire des Nations Unies, septembre 2000

2) Stiglitz, J. E. 1994. “*Wither Socialism*”, Massachusetts : The MIT Press



## Annexe 11

### Charte de la Société française de l'évaluation

[evaluation.sfe@wanadoo.fr](mailto:evaluation.sfe@wanadoo.fr)

[www.asso.sfe.fr](http://www.asso.sfe.fr)

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

*adoptée par l'assemblée générale de la SFE en 2003 et révisée en 2006*

##### • **Exposé des motifs**

*L'évaluation des actions publiques revêt des formes diverses, tant par les méthodes mises en œuvre que par la manière dont elle s'insère dans le système d'action évalué, de l'évaluation interne à l'évaluation organisée et conduite de façon totalement indépendante du système d'action évalué, évaluation ex ante, concomitante ou ex-post.*

*Cette diversité reflète la diversité des enjeux et des contextes dans lesquels il est fait recours à l'évaluation ou à d'autres pratiques connexes, telles que l'étude, la recherche, l'expertise, l'inspection ou l'audit. Cette diversité a pour contrepartie que les conclusions, jugements et recommandations produits par les évaluations n'ont pas tous la même portée ni le même statut dans le débat public. Depuis son origine, la SFE a accueilli ceux qui participent à toutes ces pratiques. Tout en reconnaissant cette diversité, elle a choisi de promouvoir les formes d'évaluation les plus à même de faire de l'évaluation une nouvelle composante institutionnelle des organisations publiques et de la vie démocratique. C'est la raison d'être de la charte adoptée en 1999 et discutée en 2006 pour son actualisation. Cette charte vise les personnes participant au processus d'évaluation à titre professionnel (commanditaires, évaluateurs, chargés d'évaluation, instances d'évaluation et comités de pilotage).*

*Depuis son adoption, la charte a combiné plusieurs fonctions : éducative, en attirant l'attention sur les enjeux et les problèmes, indicative, en guidant la recherche de solutions ; incitative, elle n'a pas choisi la voie de la prescription. Il n'est pas envisagé de modifier ce choix, car il n'est ni réaliste ni souhaitable de prescrire l'adoption par les adhérents d'un ne sait quelle "conception unique" de l'évaluation. La charte se veut un guide de principes généraux, largement reconnus dans le milieu professionnel. Elle invite à s'y conformer. Elle ne méconnaît pas les possibles contradictions entre ces principes, dans certaines circonstances ; elle aide à prévenir autant que possible les difficultés qui surgissent souvent en cours d'évaluation faute d'avoir clarifié les questions de principe et de déontologie.*

##### • **Préambule**

*L'évaluation vise à produire des connaissances sur les actions publiques, notamment quant à leurs effets, dans le double but de permettre aux citoyens d'en apprécier la valeur et d'aider les décideurs à en améliorer la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la cohérence et les impacts.*

*L'évaluation contribue ainsi à rationaliser la prise de décision publique, 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. Elle participe aux progrès parallèles de la bonne gestion et du débat démocratique à tous les niveaux de gouvernement.*

*Ainsi définis, les enjeux de l'évaluation des politiques et des programmes publics dépassent ceux de ses protagonistes\* directs et concernent l'ensemble des citoyens. L'évaluation doit être décidée, organisée et conduite en vue de l'intérêt général. C'est pour cela qu'elle doit s'exercer dans un cadre institutionnel explicite et que sa pratique doit être régie par des principes spécifiques.*

*Les membres de la SFE déclarent adhérer aux principes de la "Charte de l'évaluation", s'engagent à les appliquer en tenant compte des contextes particuliers rencontrés et à promouvoir la charte tant dans leur milieu professionnel qu'auprès des personnes et institutions concernées par l'évaluation et la délibération publique.*

## *Principes de référence*

### • **Principe de pluralité**

L'évaluation s'inscrit dans la triple logique du management public, de la démocratie et du débat scientifique. Elle prend en compte de façon raisonnée les différents intérêts en présence et recueille la diversité des points de vue pertinents sur l'action évaluée, qu'ils émanent d'acteurs, d'experts, ou de toute autre personne concernée.

Cette prise en compte de la pluralité des points de vue se traduit -chaque fois que possible- par l'association des différentes parties prenantes\* concernées par l'action publique 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, notamment en référence à celles en usage dans la communauté internationale de l'évaluation.

### • **Principe de respect des personnes**

Les personnes participant au processus d'évaluation à titre professionnel respectent les droits, l'intégrité et la sécurité de toutes les parties concernées.

Elles 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 d'opportunité**

Une évaluation doit être décidée lorsqu'elle est susceptible de -et organisée afin de- produire des résultats à l'égard des finalités mentionnées au préambule de cette charte : compte rendu démocratique, efficacité\* de la dépense, apprentissage organisationnel, facilitation d'évaluations ultérieures.

### • **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 12

### Normes pour évaluation de qualité (CAD<sup>1)</sup>)

#### *Analyse critique d'un rapport d'évaluation*

Normes visées	Observations du commanditaire	Réponses du prestataire
<b>1. Justification, finalité et objectifs de l'évaluation</b>		
Le rapport indique pourquoi et pour qui l'évaluation est effectuée, et pour quelle raison à ce moment. La finalité de l'évaluation est correspond à la fonction d'apprentissage et de reddition de comptes. Les objectifs déterminent ce que l'évaluation se propose d'atteindre.		
<b>2. Paramètres de l'évaluation</b>		
Le champ de l'évaluation est clairement défini (questions traitées, financements, période, type d'intervention, couverture géographique, groupes cibles...). Le rapport d'évaluation décrit et analyse la logique d'intervention et distingue les constatations à chaque niveau (intrants, activités, résultats et impacts). Les critères du CAD sont appliqués. Les critères non appliqués sont explicités ainsi que d'autres critères éventuellement introduits. Les questions évaluatives sont clairement exposées.		
<b>3. Contexte</b>		
Le rapport décrit le contexte stratégique dans lequel s'inscrit l'intervention, notamment les documents d'orientation du donateur et du partenaire, avec leurs objectifs et stratégies respectives. Le contexte institutionnel et socio-politique est présenté, afin d'apprécier l'influence de l'intervention. Les dispositions prises pour la mise en œuvre de l'intervention sont exposées.		
<b>4. Méthodes d'évaluation</b>		
Le rapport décrit les méthodes, techniques et procédés appliqués pour la collecte et le traitement des données et pour réaliser l'évaluation, en démontrant leur valeur et leur fiabilité. Les choix sont justifiés et les contraintes éventuelles sont explicitées. Les différentes parties prenantes sont associées au processus d'évaluation. Le rapport indique les modalités de choix des protagonistes et de leur participation. Les modalités de sélection d'un échantillon sont présentées et justifiées.		

1) Extrait synthétique d'un document réalisé dans le cadre d'un groupe de travail du réseau de l'évaluation du développement du CAD (Comité d'aide au développement - OCDE).

2) Stiglitz, J. E. 1994. "Wither Socialism", Massachusetts : The MIT Press

Normes visées	Observations du commanditaire	Réponses du prestataire
<b>5. Sources d'information</b>		
Le rapport décrit les sources d'information utilisées et assure leur validité par un croisement des données et l'application de méthodes variées. Les personnes interviewées et les documents consultés sont détaillés dans le rapport, en respectant les aspects de confidentialité.		
<b>6. Indépendance</b>		
Le rapport expose dans quelle mesure les évaluateurs sont indépendants. Les éventuels conflits d'intérêts sont examinés de manière ouverte et impartiale. L'équipe d'évaluateurs, établie de manière équilibrée (genre et consultants locaux), et disposant d'experts de qualifications diverses, a été en mesure de travailler librement et sans entrave, en ayant eu accès à toutes les informations utiles.		
<b>7. Déontologie de l'évaluation</b>		
Le processus d'évaluation tient compte des opinions, pratiques et usages de toutes les parties prenantes. Leurs droits et bien-être sont protégés. L'anonymat et la confidentialité sont préservés. Les membres de l'équipe doivent avoir la possibilité de se désolidariser de certaines appréciations ou recommandations. Les divergences de vues sont présentées.		
<b>8. Assurance de la qualité</b>		
Les diverses parties prenantes ont la possibilité de se prononcer et de commenter les constatations, les conclusions et les recommandations. Un contrôle de qualité -réalisé dans le respect de l'indépendance des évaluateurs- est exercé tout au long du processus d'évaluation.		
<b>9. Pertinence des résultats de l'évaluation</b>		
Les constatations faites, les conclusions émises, les recommandations formulées et les enseignements tirés* se rapportent à l'objet évalué. Toute différence entre les modalités prévues et effectives est expliquée. L'évaluation est conduite dans les limites de temps et de budget prévues au départ.		
<b>10. Exhaustivité</b>		
Le rapport d'évaluation traite toutes les questions posées. Il comporte une synthèse. L'analyse est structurée selon une démarche logique, à partir des données et informations présentées et interprétées, suivies des constatations et conclusions mises en évidence, avec des hypothèses fondamentales formulées, et dont les recommandations et enseignements tirés* découlent de manière logique.		

## Annexe 13

### Charte qualité du bureau de l'évaluation\*

*Outil d'aide à l'élaboration d'un rapport d'évaluation\* de projet <sup>1</sup>*

#### **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 ?

*1) La "Charte qualité" peut aussi être utilisée par le commanditaire lors de la rédaction des termes de référence*

## **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 ?

## Annexe 14

### 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.

#### *Efficiences\**

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 questionnaire, aux éléments jugés prioritaires pour garantir une valorisation efficiente.