



LE RÉSEAU DU CAD SUR L'ÉVALUATION EN MATIÈRE
DE DÉVELOPPEMENT

ÉVALUER LA COOPÉRATION POUR LE DÉVELOPPEMENT

RÉCAPITULATIF DES NORMES
ET STANDARDS DE RÉFÉRENCE

DEUXIÈME ÉDITION

TABLE DES MATIÈRES

	3
INTRODUCTION	4
DÉFINIR L'ÉVALUATION	
GLOSSAIRE DES PRINCIPAUX TERMES RELATIFS À L'ÉVALUATION ET LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS	4
	5
HISTORIQUE DES NORMES ET STANDARDS POUR L'ÉVALUATION	
PARTIE I	7
PRINCIPES DU CAD POUR L'ÉVALUATION DE L'AIDE AU DÉVELOPPEMENT	
RÉVISION DES PRINCIPES DU CAD POUR L'ÉVALUATION DE L'AIDE AU DÉVELOPPEMENT	11
	13
PARTIE II	
LES CRITÈRES D'ÉVALUATION	
PARTIE III	15
LES SYSTÈMES D'ÉVALUATION ET LEUR UTILISATION : UN OUTIL DE TRAVAIL POUR LES EXAMENS PAR LES PAIRS ET LES ÉVALUATIONS	
	19
PARTIE IV	
NORMES DE QUALITÉ POUR L'ÉVALUATION DU DÉVELOPPEMENT	
	31
PARTIE V	
DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE	

Le Réseau sur l'évaluation du développement est un organe subsidiaire du Comité d'aide au développement (CAD). Il a pour objet de renforcer l'efficacité des programmes de développement international en promouvant des évaluations solides, bien documentées et indépendantes. Le Réseau est un organe unique en son genre, qui regroupe des représentants de 31 donateurs bilatéraux et organismes multilatéraux de développement : Allemagne, Australie, Autriche, Belgique, Canada, Commission européenne, Corée, Danemark, Espagne, États-Unis, Finlande, France, Grèce, Irlande, Italie, Japon, Luxembourg, Norvège, Nouvelle-Zélande, Pays-Bas, Portugal, Royaume-Uni, Suède, Suisse, Banque mondiale, Banque africaine de développement, Banque asiatique de développement, Banque interaméricaine de développement, Banque européenne pour la reconstruction et le développement, Programme des Nations unies pour le développement, et Fonds monétaire international.

INTRODUCTION

Le Réseau sur l'évaluation du développement est un organe unique en son genre, qui regroupe des représentants de donateurs bilatéraux et organismes multilatéraux de développement.

Il a pour objet de renforcer l'efficacité des programmes de développement international en promouvant des évaluations solides, bien documentées et indépendantes.

L'une des principales missions du Réseau est d'élaborer des normes et standards internationalement reconnus afin de renforcer l'évaluation dans la théorie et la pratique. L'adhésion à des normes communes contribue à l'harmonisation des approches, conformément aux engagements énoncés dans la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide. L'ensemble de ces normes et standards, qui se fonde sur l'expérience, évolue avec le temps afin de mieux s'adapter au contexte changeant de l'aide au développement. Référence internationale, ces principes guident les efforts déployés pour améliorer les résultats du développement à travers une évaluation de qualité.

Les normes et standards dont une synthèse est présentée ici doivent être appliqués avec discernement et adaptés avec soin pour correspondre au mieux à l'objet, à la finalité et au contexte de chaque évaluation. Ce récapitulatif n'est pas un manuel exhaustif de l'évaluation. Nous invitons le lecteur à se reporter aux textes complets, disponibles sur le site web du Réseau du CAD sur l'évaluation du développement : www.oecd.org/dac/evaluation. La plupart de ces textes sont également disponibles dans d'autres langues.



DÉFINIR L'ÉVALUATION

Appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou achevé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats.

Le but est de déterminer la pertinence et le degré de réalisation des objectifs, de même que l'efficacité, l'efficacités, l'impact et la durabilité des résultats en matière de développement. Une évaluation doit fournir des informations crédibles et utiles permettant d'intégrer les leçons de l'expérience dans le processus de décision des bénéficiaires et des donateurs.

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

Cette définition, ainsi que d'autres tout aussi importantes, sont traitées dans le *Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et à la gestion axée sur les résultats*. Le glossaire est un précieux outil de renforcement des capacités qui aide à forger une communauté de vues sur les principaux concepts de l'évaluation. Le glossaire est disponible en anglais, allemand, arabe, chinois, coréen, espagnol, français, italien, japonais, kiswahili, néerlandais, portugais, russe, suédois et turc.

QUE TROUVE-T-ON DANS LE GLOSSAIRE ?

Impacts

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

التحليل أدوات
المعلومات لمعالجة تُستخدم أماليب
التقييم أثناء وتفسيرها

底线研究

底线研究分析描述活动实施之前对象的情况。根据底线研究，可以对活动的进程进行评价或比较。

Utvärderingsbarhet

Den utsträckning i vilken en aktivitet eller ett program kan utvärderas på ett tillförlitligt och trovärdigt sätt.

Outcome

The likely or achieved short-term and medium-term effects of an intervention's outputs

Intervento di sviluppo

Strumento di aiuto utilizzato dai partner (donatori e non) per la promozione dello sviluppo.

Цель

Задача более высокого порядка, выполнить которую позволит действие по развитию. Связанный термин: цель проекта.

HISTORIQUE DES NORMES ET STANDARDS POUR L'ÉVALUATION

Les **principes pour l'évaluation de l'aide au développement** (qui sont résumés dans la Partie I) ont été adoptés par le CAD de l'OCDE en 1991 et sont au cœur de l'approche adoptée par le Réseau en matière d'évaluation. Les principes traitent de la gestion des systèmes d'évaluation au sein des organismes de développement et des dispositifs institutionnels y afférents.

Lors de la révision des **principes du CAD pour l'évaluation** en 1998, la plupart des membres du CAD ont fait part de leurs progrès dans la mise en œuvre des principes. Ces principes pour l'évaluation ne sont pas seulement une référence essentielle pour l'évaluation du développement, mais sont également à la base des examens par les pairs réalisés par le CAD – seul mécanisme reconnu internationalement propre à évaluer les résultats des programmes de coopération pour le développement mis en place par les membres du CAD-OCDE. Cette révision a toutefois également mis en évidence des domaines nécessitant un réajustement ou des orientations spécifiques, ouvrant ainsi la voie à de nouvelles évolutions.

Les critères d'évaluation du CAD pour évaluer l'aide au développement (exposés dans la partie II) sont fondés sur les principes pour l'évaluation et servent de guide général des mesures pouvant être appliquées, et utiles pour apprécier l'action menée en matière de développement.

Une analyse approfondie des pratiques et politiques des membres en matière d'évaluation a été entreprise en 2006. S'appuyant sur une synthèse des examens par les pairs réalisés sur une période de huit ans, elle a abouti à l'élaboration d'un document intitulé Evaluation Systems and Use : A Working Tool for Peer Reviews and Assessments (**Les systèmes d'évaluation et leur utilisation : un outil de travail pour les examens par les pairs et les évaluations** présenté dans la partie III). Ce document, qui apporte les éléments clés indispensables à une fonction solide d'évaluation au sein des organismes de développement, est également utilisé pour faire progresser la mise en œuvre des principes.

La toute dernière phase de l'élaboration d'un ensemble de règles a été la définition des **Normes de qualité pour l'évaluation du développement** (présentés dans la partie IV). Ces normes fournissent des orientations applicables aux processus d'évaluation et aux produits qui en découlent. À l'issue d'une phase expérimentale de trois ans, elles ont été approuvées par le Réseau du CAD sur l'évaluation du développement le 8 janvier 2010, et entérinées par le CAD le 1er février 2010.

Outre ces normes et standards, les membres du CAD de l'OCDE sont conscients que des orientations spécifiques peuvent être nécessaires dans certains domaines de l'évaluation du développement. Ainsi, en s'appuyant sur l'expérience tirée des évaluations et des documents décrits plus haut, des orientations ont donc été formulées dans un certain nombre de domaines. Les plus importants de ces **documents d'orientation** sont présentés dans la 4ème partie.



PARTIE I

PRINCIPES DU CAD POUR L'ÉVALUATION DE L'AIDE AU DÉVELOPPEMENT

Ces principes pour l'évaluation ont été adoptés à la Réunion à haut niveau de l'OCDE de 1991 et ont été publiés en 1992 dans le cadre des *Principes du CAD pour l'efficacité de l'aide*. Un récapitulatif des points les plus importants est présenté ci-dessous :

I. Principes de base

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

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

II. Finalité de l'évaluation

Les principaux objectifs de l'évaluation sont les suivants :

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

Des informations précieuses tirées de l'évaluation des échecs et des succès peuvent, si elles sont correctement rapportées, améliorer de futurs projets et programmes d'aide. (Para. 6)

III. Impartialité et indépendance

Le processus d'évaluation en tant que fonction devrait être impartial et être indépendant des mécanismes mis en place pour l'élaboration des politiques, l'acheminement et la gestion des concours d'aide au développement. (Para. 11)

L'impartialité concourt à la crédibilité des évaluations car elle est un gage de l'objectivité des constatations, des analyses et des conclusions présentées. L'indépendance donne une légitimité à l'évaluation et diminue les risques de conflits d'intérêts qui pourraient se produire si les décideurs et les gestionnaires étaient les seuls à pouvoir porter un jugement sur leurs propres actions. (Para. 12)

Le meilleur moyen d'assurer l'impartialité et l'indépendance du processus est de séparer la fonction d'évaluation des services d'exécution responsables de la planification et de la gestion de l'aide au développement. Pour ce faire, on pourrait constituer une cellule centrale d'évaluation rendant directement compte au ministre de la coopération ou au chef de l'organisme d'aide au développement, ou encore au conseil d'administration ou au conseil des gouverneurs dudit organisme. Dans la mesure où certaines fonctions d'évaluation sont attachées à des services techniques, il faudrait qu'il soit rendu compte des travaux à un niveau suffisamment élevé de la direction ou à un comité de gestion dont dépendent les décisions relatives au programme. Dans ce cas de figure, il faudrait prendre toutes les dispositions voulues pour préserver l'objectivité du processus et de ses résultats. Quelle que soit la démarche retenue, les structures et procédures organisationnelles devraient faciliter l'établissement d'un lien entre les constatations de l'évaluation d'une part et, de l'autre, les décisions concernant la programmation et les grandes orientations des politiques d'aide. (Para. 16)

IV. Crédibilité

La crédibilité de l'évaluation dépend des compétences professionnelles et de l'indépendance des évaluateurs ainsi que du degré de transparence du processus. Pour être crédible, l'évaluation doit porter aussi bien sur les cas de réussite que sur les cas d'échec. En règle générale, les pays d'accueil devraient participer pleinement à l'évaluation car l'exercice gagnerait en crédibilité et susciterait un engagement plus fort. (Para. 18)

La transparence de l'exercice d'évaluation est un aspect décisif de sa crédibilité et de sa légitimité... (Para. 20)

V. Utilité

Pour que les résultats des évaluations pèsent véritablement sur la prise des décisions, ils doivent être perçus comme pertinents et utiles, et ils doivent être présentés de manière claire et concise. Ils devraient refléter les intérêts et besoins différents des multiples parties prenantes à la coopération pour le développement. La commodité d'accès est également un aspect crucial de l'utilité. Le processus d'évaluation est en soi un moyen de clarifier les objectifs, d'améliorer la communication, d'enrichir les connaissances et de préparer la voie aux actions ultérieures. (Para.21)

Les études d'évaluation doivent intervenir à point nommé, c'est-à-dire qu'elles doivent être disponibles au moment où des décisions sont à prendre. Cette remarque donne à penser que l'évaluation a un rôle important à jouer tout au long des diverses étapes de l'exécution d'un projet ou programme et qu'elle ne doit pas être conduite uniquement en tant qu'exercice rétrospectif. C'est aux agents des services opérationnels qu'il appartient de suivre le déroulement des activités en cours. Les dispositions prises pour faire intervenir des évaluateurs indépendants permettent de compléter utilement le suivi régulier des opérations. (Para.22)

VI. Participation des donateurs et des pays d'accueil

Il faudrait, chaque fois que cela est possible, que les donateurs et les pays d'accueil participent au processus d'évaluation. Les résultats des exercices intéressant les deux parties, les mandats des évaluations devraient prendre en compte les préoccupations de chacun des partenaires ; les études devraient refléter leurs points de vue respectifs quant à l'efficacité et l'impact des activités en cause. Le principe d'impartialité et d'indépendance en cours d'évaluation devrait s'appliquer tout autant aux bénéficiaires qu'aux donateurs. La participation et l'impartialité concourent à la qualité de l'évaluation, ce qui a des conséquences importantes pour la viabilité à long terme étant donné que les pays d'accueil deviennent les seuls responsables du projet après le départ du donneur. (Para.23)

Chaque fois que les circonstances s'y prêtent, les opinions et connaissances spéciales des groupes touchés devraient faire partie intégrante des données de l'évaluation. (Para.24)

La participation de toutes les parties concernées est une occasion d'apprentissage pragmatique et contribue à renforcer les qualifications et capacités des pays d'accueil, objectif important qu'il conviendrait également de poursuivre grâce à des actions de formation et à d'autres formes d'appui au développement des institutions et des capacités de gestion. (Para. 25)

VII. Coopération entre donateurs

Il est essentiel que les donateurs collaborent de manière à enrichir mutuellement leurs connaissances et éviter les doubles emplois. Il convient d'encourager les donateurs à collaborer afin de mettre au point des méthodes d'évaluation, de partager leurs rapports et informations, et d'améliorer l'accès aux résultats des études d'évaluation. Les donateurs devraient s'attacher à faire des évaluations conjointes qui offrent le double avantage de favoriser une meilleure compréhension mutuelle des procédures et approches utilisées par les différents organismes d'aide et d'alléger le fardeau administratif pesant sur le pays d'accueil. Les donateurs devraient échanger leurs plans d'évaluations, de manière systématique et bien avant la date d'exécution, afin de faciliter la planification des exercices conjoints. (Para.26)

VIII. Programmation des évaluations

Les organismes d'aide doivent établir un plan général pour l'évaluation de leurs activités d'aide au développement. A cette fin, ils devraient regrouper les diverses activités à évaluer en catégories appropriées. Ils fixeraient ensuite un ordre de priorité pour l'évaluation des différentes catégories et établiraient un calendrier en conséquence. (Para.27)

Les organismes d'aide qui ne l'ont pas encore fait devraient établir des lignes directrices et/ou des plans-types pour les évaluations. Ces documents devraient donner des indications générales et définir les normes minimales à respecter pour la réalisation des études et l'établissement des rapports. (Para.31)

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

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

- définir l'objet et la portée de l'évaluation, avec notamment l'indication des personnes auxquelles sont destinés les résultats ;
- décrire les méthodes à employer durant l'évaluation ;

- recenser les normes par références auxquelles les performances des projets/programmes seront évaluées ;
- déterminer les ressources à mobiliser et le temps requis pour mener l'exercice à son terme.

Il faut absolument déterminer les questions qui seront traitées dans l'étude, ce que l'on appelle souvent les "thèmes de l'évaluation". Ces thèmes traceront un cadre commode pour la conduite de l'exercice et seront les fondements d'un énoncé clair d'un ensemble de conclusions et de recommandations.

X. Établissement des rapports, communication des résultats et rétroaction de l'information

Les rapports d'évaluation doivent être rédigés dans un style clair, éviter le plus possible le jargon technique, et comporter les éléments suivants : un résumé analytique ; un profil de l'activité évaluée ; une description des méthodes d'évaluation utilisées ; les principales constatations ; les enseignements tirés ; les conclusions et recommandations (qui peuvent être présentées séparément du corps du rapport). (Para.39)

La rétroaction est une composante essentielle du processus d'évaluation dans la mesure où elle crée un lien entre les activités passées et futures. Pour veiller à ce que les résultats des évaluations soient exploités aux fins de la mise au point des grandes lignes d'action et programmes futurs, il faut absolument mettre en place des mécanismes de rétroaction faisant intervenir toutes les parties concernées. Cela appelle des mesures telles que la constitution de commissions d'évaluation, l'organisation de séminaires et d'ateliers, la création de systèmes automatisés, l'adoption de procédures pour l'élaboration des rapports et les actions de suivi. Des moyens informels peuvent consister à établir des réseaux et des lignes de communication internes pour la diffusion des idées et de l'information. Pour être effectifs, les mécanismes de rétroaction doivent être dotés des moyens humains et financiers nécessaires et recevoir l'appui de la haute direction comme des autres acteurs. (Para.42)

RÉVISION DES PRINCIPES DU CAD POUR L'ÉVALUATION DE L'AIDE AU DÉVELOPPEMENT

Les Principes restent une référence essentielle en matière d'évaluation pour les membres du CAD et constituent également la base de l'examen des fonctions d'évaluation des organismes de développement lors des examens par les pairs. Le Réseau passe en outre régulièrement en revue la mise en œuvre des Principes et dresse un bilan des systèmes d'évaluation de ses membres.

En 1998, les membres du Groupe de travail sur l'évaluation de l'aide (désormais Réseau du CAD sur l'évaluation du développement) avaient dressé un bilan complet de leur expérience de l'application des Principes (OCDE, 1998) afin d'en apprécier l'utilité. Ce bilan a permis de constater que l'évaluation dans le domaine de la coopération pour le développement évoluait pour emprunter une nouvelle direction. De nombreux membres du Réseau avaient en effet restructuré leurs services centraux d'évaluation afin de faire évoluer leur mission et davantage cibler leur action sur l'efficacité de l'aide. De plus, les services centraux d'évaluation abandonnaient progressivement les évaluations de projets au profit d'évaluations de programmes, d'évaluations sectorielles, thématiques ou encore d'évaluations au niveau des pays.

Les membres avaient souligné l'intérêt des Principes et leur pertinence s'agissant de l'orientation de leurs travaux, voire, dans certains cas, de la réorganisation de leurs services d'évaluation. La révision des Principes avait permis de constater que la majorité des membres se conformaient dans une large mesure aux Principes. En conséquence de ces résultats, il avait été conclu que les Principes étaient toujours valides. Il avait cependant été convenu que les Principes avaient besoin d'être complétés et renforcés par des orientations (ex. : bonnes pratiques) dans des domaines clés. Il s'agissait notamment d'améliorer le retour d'informations et la communication, de promouvoir une culture de l'évaluation, de mener à bien des évaluations conjointes et des évaluations de programmes-pays, d'encourager les partenariats et d'évaluer l'aide humanitaire.

Une étude des systèmes et des ressources d'évaluation des membres, s'appuyant sur une vaste enquête menée auprès de l'ensemble des membres du Réseau, a été réalisée en 2009. Son but était de déterminer comment les membres du Réseau mettaient en œuvre les éléments clés des Principes, à savoir l'indépendance et la crédibilité de la fonction d'évaluation, la définition des priorités et les suites données par les instances dirigeantes, et la participation des pays partenaires. Le rapport proposait une analyse des tendances générales ainsi qu'un profil individuel d'évaluation pour chaque membre du Réseau. Il est ressorti de l'étude que la plupart des organismes de développement s'étaient dotés d'une politique d'évaluation explicite attribuant aux services centraux d'évaluation un mandat précis et préservant l'indépendance de la fonction d'évaluation.

La tendance à évoluer vers des évaluations de plus vaste portée (évaluations thématiques, sectorielles ou par pays) s'est confirmée, mais on constate aussi que le champ couvert dépasse de plus en plus les seuls résultats pour s'intéresser à l'évaluation des effets de l'aide sur le développement. Les départements d'évaluation sont de plus en plus sur la sellette pour rendre compte des résultats obtenus. Les évaluations conjointes sont devenues plus courantes et nombre de membres s'appliquent désormais à coordonner leurs plans d'évaluation avec les autres donateurs et à multiplier les actions conjointes avec les pays partenaires. Des difficultés subsistent toutefois sur divers plans : les capacités en ressources humaines, les moyens de favoriser l'apprentissage par l'expérience et la prise en compte systématique des conclusions des évaluations en vue d'améliorer l'efficacité du développement.



PARTIE II

LES CRITÈRES D'ÉVALUATION

Lors de l'évaluation des programmes et projets de coopération pour le développement, il est recommandé de prendre en compte les critères suivants, tirés des *Principes du CAD pour l'évaluation de l'aide au développement*.

Pertinence

Mesure dans laquelle les activités d'aide correspondent aux priorités et aux politiques du groupe ciblé, partenaires ou donateurs.

L'évaluation de la pertinence d'un programme ou d'un projet doit prendre en compte les points suivants:

- Dans quelle mesure les objectifs du programme sont-ils toujours valides ?
- Les activités menées dans le cadre du programme et les résultats observés sont-ils compatibles avec la finalité globale et la concrétisation des objectifs fixés ?
- Les activités menées dans le cadre du programme et les résultats observés sont-ils compatibles avec l'impact et les effets escomptés ?

Efficacité

Mesure du degré de réalisation des objectifs de l'activité d'aide.

L'évaluation de la pertinence d'un programme ou d'un projet doit prendre en compte les points suivants:

- Dans quelle mesure les objectifs ont-ils été atteints ou sont susceptibles de l'être ?
- Quels ont été les principales raisons de la réalisation ou de la non-réalisation des objectifs ?

Efficience

L'efficience mesure les résultats – qualitatifs ou quantitatifs – obtenus par rapport aux moyens mis en œuvre. Il s'agit d'un terme économique utilisé pour indiquer dans quelle mesure une activité d'aide utilise les ressources les moins coûteuses possible pour produire les résultats escomptés. Cela implique généralement de comparer les différentes approches utilisées pour atteindre les mêmes résultats, de façon à déterminer si le processus le plus efficient a été retenu.

L'évaluation de la pertinence d'un programme ou d'un projet doit prendre en compte les points suivants:

- Les activités étaient-elles efficientes par rapport à leur coût ?
- Les objectifs ont-ils été atteints dans les délais prévus ?
- Le programme/projet a-t-il été mis en œuvre dans les meilleures conditions d'efficience au vu des autres possibilités existantes ?

Impact

Il s'agit des effets positifs et négatifs, directs ou indirects, intentionnels ou non, induits par une intervention à l'appui du développement. Sont couverts les principaux impacts et effets résultant de l'activité à l'aune des indicateurs sociaux, économiques, environnementaux et autres indicateurs de développement. L'examen doit prendre en considération les résultats souhaités et les résultats involontaires, de même que les impacts positifs et négatifs de facteurs externes, tels que l'évolution des termes de l'échange ou des conditions financières.

L'évaluation de la pertinence d'un programme ou d'un projet doit prendre en compte les points suivants:

- Quelles sont les conséquences du programme/projet et comment s'expliquent-elles ?
- Quel changement concret l'activité concernée a-t-elle apporté aux bénéficiaires ?

Viabilité

La viabilité permet de mesurer si les bienfaits d'une activité de développement ont des chances de perdurer une fois que le donneur aura achevé de la financer. Les projets doivent être aussi bien financièrement qu'environnementalement viables.

L'évaluation de la pertinence d'un programme ou d'un projet doit prendre en compte les points suivants:

- Dans quelle mesure les bienfaits résultant d'un programme/projet perdurent-ils après le retrait des bailleurs de fond ?
- Quels sont les principaux facteurs qui influent sur la viabilité ou la non-viabilité d'un programme/projet ?

PARTIE III

LES SYSTÈMES D'ÉVALUATION ET LEUR UTILISATION: UN OUTIL DE TRAVAIL POUR LES EXAMENS PAR LES PAIRS ET LES ÉVALUATIONS

Ce document, qui date de mars 2006, a été élaboré à partir d'une analyse de fond des examens par les pairs réalisés par le CAD sur une période de huit années. Cet outil a été conçu dans le but de renforcer les activités d'évaluation et de promouvoir la transparence et la reddition de comptes dans les organismes de développement. Il a été mis au point dans la perspective des examens par les pairs et en tant qu'outil de gestion afin d'améliorer les pratiques d'évaluation dans les organismes d'aide. Il s'agit d'un outil « vivant » appelé à évoluer en fonction de l'expérience acquise.

1. Politique d'évaluation : rôle, responsabilité et objectifs d'une unité d'évaluation

- Le ministère ou l'organisme d'aide applique-t-il déjà une politique d'évaluation ?
 - Cette politique décrit-elle le rôle, la structure de gouvernance et de gestion et la place de l'unité d'évaluation au sein de la structure institutionnelle d'aide ?
 - La fonction d'évaluation couvre-t-elle convenablement l'ensemble du programme de coopération pour le développement ?
 - Dans le cadre de cette politique, comment l'évaluation contribue-t-elle à l'apprentissage institutionnel et à la reddition de comptes ?
 - Comment se conçoit la relation entre évaluation et audit au sein de l'organisme ?
 - Comment sont définis et coordonnés les rôles respectifs de chaque organisme lorsqu'il en existe deux, ou plus, dans le même pays ?
- **La politique d'évaluation est-elle suffisamment connue et convenablement mise en œuvre au sein de l'organisme d'aide ?**

2. Impartialité, transparence et indépendance

- Dans quelle mesure l'unité d'évaluation et le processus d'évaluation sont-ils indépendants vis-à-vis de la hiérarchie ?
- Quels sont les éléments moteurs théoriques aussi bien que pratiques favorisant/limitant l'indépendance de l'unité chargée de l'évaluation ?
- Quelle a été jusqu'ici l'expérience de l'unité d'évaluation dans la présentation des réussites ou des échecs des programmes d'aide et de leur mise en œuvre ?
- Le processus d'évaluation est-il suffisamment transparent pour assurer sa crédibilité et sa légitimité ? Les conclusions de l'évaluation sont-elles régulièrement rendues publiques ?
- Comment le système gère-t-il l'équilibre entre indépendance et nécessité d'interagir avec la hiérarchie ?

→ **Les acteurs extérieurs à l'évaluation perçoivent-ils le processus d'évaluation et les rapports comme objectifs au sein/en dehors de l'organisme d'aide ?**

3. Ressources et personnel

- L'évaluation est-elle étayée par des ressources humaines et financières suffisantes ?
- L'unité chargée de l'évaluation dispose-t-elle de son propre budget ? Ce budget est-il annuel ou pluriannuel ? Couvre-t-il les activités visant à promouvoir le retour d'informations et l'utilisation de l'évaluation, ainsi que la gestion des enseignements tirés de l'évaluation ?
- Le personnel est-il doté de compétences spécifiques dans le domaine de l'évaluation et dans la négociation, existe-il des programmes de formation ?
- Existe-t-il une politique de recrutement en termes de qualifications, d'impartialité et de déontologie, pour les consultants ?

4. Partenariats et renforcement des capacités dans le domaine de l'évaluation

- Dans quelle mesure les bénéficiaires sont-ils associés au processus d'évaluation ?
 - Dans quelle mesure l'organisme d'aide s'appuie-t-il sur des évaluateurs locaux, ou lorsque c'est impossible, sur des évaluateurs externes venant de pays partenaires ?
 - L'organisme d'aide participe-t-il à des évaluations conduites par les pays/organismes partenaires ?
 - L'unité soutient-elle des programmes de formation et de renforcement des capacités dans les pays partenaires ?
- **Comment les partenaires/bénéficiaires/ONG locales perçoivent-ils les processus d'évaluation et les produits de l'évaluation préconisés par l'organisme d'aide/le pays examiné, en ce qui concerne la qualité, l'indépendance, l'objectivité, l'utilité et le choix des partenariats ?**

5. Qualité

- Comment l'unité chargée de l'évaluation s'assure-t-elle de la qualité de l'évaluation (y compris des rapports et processus) ?
 - L'organisme d'aide dispose-t-il d'orientations sur la conduite des évaluations et ces orientations sont-elles utilisées par les acteurs concernés ?
 - L'organisme d'aide a-t-il mis au point/adopté des normes/références afin d'apprécier et d'améliorer la qualité de ses rapports d'évaluation ?
- **Comment la qualité des produits et processus d'évaluation est-elle perçue au sein de l'organisme d'aide ?**

6. Planification, coordination et harmonisation

- L'organisme d'aide dispose-t-il d'un planning d'évaluation sur plusieurs années, qui recense les évaluations futures en fonction d'un calendrier défini ?
- Comment cette planification est-elle élaborée ? Qui, au sein de l'organisme, est chargé de définir les priorités et comment procède-t-il/elle ?
- Comment l'évaluation est-elle gérée dans les pays membres du CAD où la responsabilité de l'APD est partagée entre deux ou plusieurs organismes ?
- L'unité chargée de l'évaluation coordonne-t-elle ses activités avec d'autres donneurs ?
- Comment les activités d'évaluation sont-elles coordonnées sur le terrain ? En matière d'évaluation, la responsabilité est-elle centralisée ou décentralisée ?
- L'unité d'évaluation participe-t-elle à des évaluations conjointes/multi-donneurs ?
- L'unité d'évaluation/l'organisme d'aide se utilisent-ils des informations sur l'évaluation provenant d'autres organismes donneurs ?
- De quelle manière l'organisme d'aide apprécie-t-il l'efficacité de ses contributions aux activités d'autres organisations multilatérales ? Dans quelle mesure s'appuie-t-il sur les systèmes d'évaluation des organismes multilatéraux ?

7. Diffusion, retour d'informations, gestion des connaissances et apprentissage

- Comment les conclusions des évaluations sont-elles diffusées ? D'autres outils de communication sont-ils utilisés, outre les rapports ? (communiqués de presse, conférences de presse, bulletins, rapports annuels présentant une synthèse des conclusions) ?
 - Quels sont les mécanismes existants garantissant un retour d'informations sur les résultats des évaluations auprès des décideurs, du personnel opérationnel et du public ?
 - Quels sont les mécanismes existants garantissant que les enseignements tirés des évaluations sont mis à la disposition du personnel et des parties prenantes concernées.
- **L'évaluation est-elle considérée comme un « outil d'apprentissage » par le personnel de l'organisme d'aide ?**

8. Utilisation de l'évaluation

- Qui sont les principaux utilisateurs des évaluations au sein et en dehors de l'organisme d'aide ?
- L'évaluation apporte-t-elle des réponses aux exigences d'information exprimées par les instances parlementaires, les services de vérification des comptes, l'administration et le public ?
- Existents-ils des systèmes de nature à garantir la mise en œuvre et le suivi des conclusions et recommandations tirées des évaluations ?

- Comment l'organisme d'aide/le ministère s'y prennent-ils pour faire en sorte que les parties prenantes concernées donnent suite aux conclusions tirées des évaluations (à travers des comités de pilotage, des groupes consultatifs ou autres espaces de réflexion par exemple) ?
 - Y a-t-il une articulation avec les processus décisionnels de sorte que l'évaluation soit prise en compte dans l'élaboration des politiques ?
 - Existe-t-il des exemples récents de changements majeurs sur le plan opérationnel ou stratégique déclenchés par les conclusions et recommandations tirées des évaluations ?
 - Existe-t-il des exemples de la manière dont l'évaluation peut jouer comme mécanisme de reddition de comptes ?
- **Comment les acteurs extérieurs à l'évaluation (services opérationnels et stratégiques, bureaux locaux, etc.) perçoivent-ils l'utilité et l'influence des évaluations ?**



PARTIE IV

NORMES DE QUALITÉ POUR L'ÉVALUATION DU DÉVELOPPEMENT

Les normes du CAD (le Comité d'aide au développement) pour une évaluation de qualité recensent les principales conditions nécessaires pour garantir la qualité des processus et des produits des évaluations. Elles ont été élaborées à l'intention des responsables et des praticiens de l'évaluation et fournissent un guide de bonnes pratiques. Elles ne sont pas obligatoires. Ces normes avaient été développées initialement, pour être utilisées par les membres du CAD, mais leur utilisation par les autres partenaires au développement est encouragée.

Les normes visent à améliorer la qualité et, à terme, à renforcer la contribution de l'évaluation à l'amélioration des résultats du développement. Les normes ont été conçues en vue des objectifs suivants :

- améliorer la qualité du processus et des produits des évaluations,
- faciliter la comparaison des évaluations entre pays,
- faciliter le partenariat et la collaboration pour la réalisation d'évaluations conjointes,
- permettre aux partenaires au développement de mieux tirer parti des conclusions des évaluations des uns et des autres.

Les normes sont destinées à étayer les évaluations réalisées conformément aux *Principes du CAD pour l'évaluation de l'aide au développement* (1991), notamment l'impartialité, l'indépendance, la crédibilité et la pertinence, et leur lecture doit être effectuée à la lumière de ces règles. Les Principes sont axés sur la gestion des systèmes d'évaluation au sein des organismes de développement et du mécanisme institutionnel qui les régit, et ils demeurent la référence pour l'évaluation des efforts d'aide des pays membres de l'OCDE lors des examens par les pairs réalisés au CAD. Les normes fournissent en revanche des indications sur la conduite des évaluations et l'élaboration des rapports y afférents. Les normes peuvent être utilisées au cours des différentes étapes du processus d'évaluation et notamment pour apprécier la qualité des évaluations, expliciter les méthodes d'investigation adoptées; elles peuvent contribuer à améliorer et à harmoniser les formations en matière d'évaluation ou servir de référence lors de la rédaction de guides ou de documents stratégiques.

Les normes doivent être appliquées de façon raisonnable et adaptée aux contextes locaux et nationaux et aux objectifs de chaque évaluation. Elles ne devraient pas être utilisées comme un manuel d'évaluation et ne se substituent pas aux lignes de conduite spécifiques des évaluations, des méthodologies ou des méthodes précises. En outre, ces normes n'excluent pas l'utilisation d'autres normes de qualité ou de documents équivalents, comme ceux des agences, de sociétés d'évaluation professionnelles et de réseaux.

Le présent document suit la trame d'un processus d'évaluation typique : définition de la finalité, planification, mise en œuvre, présentation des résultats, enseignements tirés et utilisation des résultats de l'évaluation. Les normes commencent par des considérations générales à garder à l'esprit tout au long du processus d'évaluation. Une annexe énumère des publications du CAD de l'OCDE sur l'évaluation du développement.

1 CONSIDÉRATIONS GÉNÉRALES

1.1 ÉVALUATION DU DÉVELOPPEMENT

L'évaluation du développement est l'appréciation systématique et objective d'une action d'aide au développement en cours ou terminée, de sa conception, de sa mise en oeuvre et de ses résultats. Dans le contexte du développement, l'évaluation se réfère au processus visant à déterminer la valeur ou l'importance d'une intervention en matière de développement.

Pour mener une évaluation de l'aide au développement, les considérations générales ci-dessous sont à prendre en compte:

1.2 UN PROCESSUS D'ÉVALUATION LIBRE ET OUVERT

La crédibilité d'une évaluation est assurée par un processus transparent et indépendant de la gestion des programmes et de la formulation de politiques.

1.3 DÉONTOLOGIE DE L'ÉVALUATION

Les évaluateurs respectent les principes et codes de conduite professionnels et éthiques. L'évaluation est menée avec intégrité et honnêteté. Les commanditaires, les gestionnaires et les évaluateurs respectent les droits de l'homme et les différences de cultures, de traditions, de croyances et de pratiques religieuses de l'ensemble des parties prenantes.

Quand ils conçoivent et mènent une évaluation, les évaluateurs tiennent compte du rôle social des hommes et des femmes, des origines ethniques, des capacités, de l'âge, de l'orientation sexuelle, de la langue et d'autres caractéristiques liées aux personnes.



1.4 UNE MÉTHODE EN PARTENARIAT

Afin de renforcer l'appropriation du développement par les pays partenaires et d'établir une responsabilité mutuelle vis-à-vis des résultats, une approche partenariale pour l'évaluation du développement est systématiquement envisagée tôt dans le processus. La notion de partenariat fait référence à un processus inclusif, impliquant diverses parties prenantes comme le gouvernement, le parlement, la société civile, les bénéficiaires visés et les partenaires internationaux.

1.5 COORDINATION ET AJUSTEMENT

Afin d'améliorer la coordination de l'évaluation du développement et de renforcer les systèmes nationaux, le processus d'évaluation prend en compte les projets, les activités et les politiques d'évaluation des pays partenaires au niveau national et local.

1.6 CONTRIBUTION AU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

Les effets positifs du processus d'évaluation sur la capacité d'évaluation des partenaires au développement sont maximisés. Une évaluation peut contribuer au renforcement de capacités évaluatives, notamment en améliorant la connaissance et les savoir-faire en matière d'évaluation, en renforçant la gestion de l'évaluation, en stimulant la demande et l'utilisation des conclusions de l'évaluation, enfin en encourageant un environnement de redevabilité et d'apprentissage.

1.7 CONTRÔLE DE LA QUALITÉ

Un contrôle de la qualité est exercé tout au long du processus d'évaluation. En fonction du champ couvert par l'évaluation et de sa complexité, il est effectué soit de façon interne, soit par un mécanisme extérieur, par exemple dans le cadre d'un examen par les pairs ou par un groupe d'experts ou un groupe de référence.



2 FINALITÉ, PLANIFICATION ET CONCEPTION

2.1 JUSTIFICATION ET FINALITÉ DE L'ÉVALUATION

La justification, la finalité et l'utilisation souhaitée de l'évaluation sont clairement formulées en répondant aux questions suivantes : pourquoi l'évaluation est-elle entreprise à ce moment précis ? Pourquoi et pour qui est-elle entreprise ? De quelle manière l'évaluation sera-t-elle utilisée pour en retirer des leçons et pour rendre des comptes ?

Par exemple, la finalité générale de l'évaluation peut être de :

- contribuer à améliorer une politique, une procédure ou une technique de développement,
- décider de la poursuite ou de l'abandon d'un projet ou d'un programme,
- rendre compte de l'utilisation des dépenses d'aide et des résultats obtenus aux parties prenantes et aux contribuables.

2.2 OBJECTIFS SPÉCIFIQUES DE L'ÉVALUATION

Les objectifs spécifiques de l'évaluation clarifient les enjeux sous-jacents de l'évaluation. Par exemple, pour :

- vérifier des résultats (produits, effets, impact) et apprécier l'efficacité, l'efficience, la pertinence et la durabilité d'une intervention particulière en matière de développement,
- dégager des constatations, des conclusions et des recommandations à propos d'une intervention particulière en matière de développement afin d'en tirer des enseignements pour de futures conceptions et mises en œuvre.

2.3 OBJET DE L'ÉVALUATION ET CHAMP COUVERT

Le champ couvert par l'évaluation (l'objet de l'évaluation) sera clairement défini en explicitant la logique ou la théorie sous-jacente à l'intervention, la période concernée, le montant des fonds effectivement dépensés, la couverture géographique, les groupes ciblés, les modalités d'organisation, le contexte stratégique et institutionnel ainsi que les autres aspects de l'intervention pris en compte par l'évaluation. Les éventuels décalages entre l'intervention en matière de développement prévue et celle effectivement mise en œuvre seront identifiés.

2.4 ÉVALUABILITÉ

La faisabilité d'une évaluation fait l'objet d'une appréciation préalable. Il s'agit d'établir si l'intervention en matière de développement est correctement définie, si ses résultats sont vérifiables et si une évaluation est le meilleur moyen de répondre aux questions posées par les personnes chargées de formuler les politiques ou par les parties prenantes.

2.5 IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES

Les parties prenantes sont impliquées tôt dans le processus d'évaluation et ont la possibilité de contribuer à la conception de l'évaluation, y compris à l'identification des problèmes à aborder et des questions à poser.

2.6 TOUJOURS ENVISAGER UNE ÉVALUATION CONJOINTE

Pour contribuer à l'harmonisation, l'ajustement et la répartition efficace du travail, les organismes bailleurs et pays partenaires envisagent systématiquement l'option de l'évaluation conjointe, menée en collaboration par plusieurs organismes et/ou pays partenaires.

Les évaluations conjointes répondent tant aux questions d'intérêt commun à tous les partenaires qu'aux questions spécifiques des partenaires à titre individuel.

2.7 QUESTIONS DE L'ÉVALUATION

Les objectifs de l'évaluation sont traduits en questions d'évaluation pertinentes et précises. Ces questions sont décidées relativement tôt au cours du processus et contribuent à la mise en place de la méthodologie. Les questions de l'évaluation portent également sur des questions transversales comme l'égalité homme-femme, l'environnement et les droits de l'homme.

2.8 SÉLECTION ET APPLICATION DES CRITÈRES D'ÉVALUATION

L'évaluation s'appuie sur les critères adoptés par le CAD pour l'évaluation des activités d'aide au développement : pertinence, efficience, efficacité, impact et viabilité. L'application de ces critères et de tout critère supplémentaire, dépend des questions de l'évaluation et de ses objectifs. Lorsqu'un critère particulier n'est pas appliqué, une explication est fournie à ce sujet dans le rapport d'évaluation, de même s'il y a eu recours à des critères supplémentaires. Les critères utilisés sont décrits en termes clairs.

2.9 CHOIX D'UNE MÉTHODE ET D'UNE MÉTHODOLOGIE

La finalité, le champ couvert et les questions d'évaluation déterminent la méthode et la méthodologie la plus appropriée pour chaque évaluation. Un rapport initial peut expliquer le choix de l'une ou l'autre méthode d'évaluation.

La méthodologie est développée en fonction de la méthode d'évaluation choisie. La méthodologie comprend la spécification et la justification de la conception de l'évaluation et les techniques de collecte et d'analyse des données. La méthodologie choisie permet de répondre aux questions évaluatives en s'appuyant sur des preuves crédibles. Une distinction très claire est effectuée entre les différents niveaux de résultats (logique d'intervention comprenant une chaîne des résultats indiquant les intrants, les produits, les effets et les impacts). Les indicateurs de mesure des résultats sont identifiés et validés en fonction de critères généralement acceptés, tels que les critères SMART (spécifique, mesurable, atteignable, réaliste et défini dans le temps). La méthodologie devra permettre de produire des informations spécifiques pour chaque groupe concerné (hommes-femmes, différents groupes de populations défavorisées, groupes d'exclus).

2.10 RESSOURCES

Les ressources affectées à l'évaluation seront adéquates, en termes de fonds, de personnel et de compétences, afin de garantir que les objectifs de l'évaluation soient efficacement atteints.

2.11 FONCTIONS DE GOUVERNANCE ET DE GESTION

Les fonctions de gouvernance et de gestion sont conçues pour correspondre au contexte de l'évaluation, à sa finalité, à son champ d'action et à ses objectifs.

La fonction de gouvernance de l'évaluation en assure la crédibilité, l'exhaustivité et la transparence. Les responsables organisent le processus d'évaluation et en assurent la gestion au quotidien. Selon l'ampleur et de la complexité de l'évaluation, ces fonctions peuvent être intégrées ou séparées.

2.12 UN DOCUMENT DÉFINISSANT LA FINALITÉ ET LES ATTENTES

La phase de planification et de conception culmine avec la rédaction d'un document écrit clair et complet, habituellement appelé « termes de référence » présentant la finalité, le champ d'action et les objectifs de l'évaluation, la méthodologie à utiliser, les ressources et le temps alloué, les exigences quant à la communication des résultats, et toute autre attente concernant le processus et les produits de l'évaluation. Le document est approuvé par le(s) responsable(s) d'évaluation et les personnes chargées de conduire l'évaluation. (Une autre expression parfois utilisée avec la même signification est le « mandat ».)

3 MISE EN OEUVRE ET PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

3.1 ÉQUIPE D'ÉVALUATION

Une procédure d'appel à candidatures transparente et ouverte est utilisée pour sélectionner l'équipe d'évaluation.

L'équipe chargée de l'évaluation doit être composée de manière à comprendre à la fois des compétences en matière d'évaluation et des connaissances sectorielles ou thématiques. L'équilibre entre hommes et femmes est pris en compte et l'équipe inclut des spécialistes des pays partenaires ou des régions concernées.

3.2 INDÉPENDANCE DES ÉVALUATEURS VIS-À-VIS DES PARTIES PRENANTES

Les évaluateurs sont indépendants de l'intervention d'aide au développement évaluée, y compris de ses fonctions de formulation politique, de fonctionnement et de gestion, ainsi que de ses bénéficiaires prévus. Les éventuels conflits d'intérêts sont examinés ouvertement et honnêtement. L'équipe d'évaluation est en mesure de travailler librement et sans interférence. Elle est assurée de la coopération et de l'accès à toute information pertinente.

3.3 DES PARTIES PRENANTES CONSULTÉES ET PROTÉGÉES

L'ensemble des parties prenantes, y compris les partenaires et les donateurs, sont consultées au cours du processus d'évaluation et invitées à y contribuer. Les critères d'identification et de sélection des parties prenantes sont spécifiés.

Les droits et le bien-être des participants à l'évaluation sont protégés. L'anonymat des personnes interrogées et le caractère confidentiel des renseignements les concernant doivent être préservés lorsque celles-ci le demandent ou dans les cas où cela est nécessaire.

3.4 RÉALISATION DE L'ÉVALUATION DANS LES LIMITES DU DÉLAI ET DU BUDGET IMPARTIS

L'évaluation est effectuée et ses résultats sont mis à la disposition des commanditaires en temps utile eu égard aux objectifs de celle-ci. L'évaluation est réalisée efficacement et dans le respect du budget imparti. Les modifications apportées de manière imprévue au calendrier et au budget sont expliquées, et font l'objet de discussions et d'un accord entre les parties concernées.

3.5 RAPPORT D'ÉVALUATION

Le rapport d'évaluation peut être facilement compris par le(s) public(s) visé(s) et sa forme est adaptée à la finalité de l'évaluation.

Le rapport couvre les éléments et questions ci-dessous :

3.6 CLARTÉ ET FIDÉLITÉ DU RÉSUMÉ

Le rapport d'évaluation contient un résumé. Ce dernier présente une vue d'ensemble du rapport en faisant ressortir les principales constatations, conclusions et recommandations et tout enseignement d'ordre général.

3.7 CONTEXTE DE L'INTERVENTION EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT

Le rapport d'évaluation décrit le contexte de l'intervention en matière de développement, y compris :

- le contexte général, les politiques, les objectifs et les stratégies des agences pour le développement et des partenaires ;
- le contexte du développement, dont les facteurs socio-économiques, politiques et culturels ;
- le contexte institutionnel et l'implication des parties prenantes.

L'évaluation identifie et évalue l'influence du contexte sur la performance d'une action de développement.

3.8 LOGIQUE DE L'INTERVENTION

Le rapport d'évaluation décrit et apprécie la logique ou théorie de l'intervention, y compris les hypothèses fondamentales et les facteurs affectant le succès de l'intervention.



3.9 FIABILITÉ ET PRÉCISION DES SOURCES D'INFORMATION

Le rapport d'évaluation décrit les sources d'information utilisées (documents, personnes interrogées, travaux publiés, etc.) de façon suffisamment détaillée pour qu'il soit possible d'apprécier l'exactitude des informations recueillies. Le rapport d'évaluation explique le choix de tout(e) étude de cas ou échantillon. Les limites concernant la représentativité des échantillons sont identifiées.

Lors de l'évaluation, les sources d'information utilisées et les données qui en sont issues font l'objet d'une contre-validation et d'une analyse critique.

Le rapport contient une liste complète des personnes interrogées et des autres sources d'information, dans la mesure où ce n'est pas incompatible avec le respect de la vie privée des participants et de la confidentialité des renseignements les concernant.

3.10 EXPLICATION DES MÉTHODES UTILISÉES

Le rapport d'évaluation décrit et explique les méthodes et procédés appliqués pour l'évaluation et examine la question de leur valeur et de leur fiabilité. Il rend compte de toutes les contraintes qui se sont posées et de leur incidence sur l'évaluation, notamment sur son indépendance et son impartialité. Il expose en détail les techniques employées pour la collecte et l'analyse des données. Les choix effectués sont justifiés et les limites et lacunes expliquées.

3.11 CLARTÉ DE L'ANALYSE

Le rapport d'évaluation présente séparément les constatations, conclusions, recommandations et enseignements, selon une démarche logique.

Les conclusions sont clairement mises en évidence et découlent logiquement de l'analyse des données et informations. Les conclusions sont étayées par les constatations et l'analyse. Recommandations et enseignements suivent logiquement les conclusions. Toute hypothèse sous-jacente à l'analyse est formulée de manière explicite.



3.12 RÉPONSES AUX QUESTIONS DE L'ÉVALUATION

Le rapport d'évaluation répond à toutes les questions détaillées dans le cahier des charges de l'évaluation. Lorsque ce n'est pas possible, des explications sont fournies. Les questions évaluatives reprises dans les termes de référence, ainsi que toute révision de ces questions sont indiquées dans le rapport afin que les lecteurs puissent apprécier si l'équipe en charge de l'évaluation a suffisamment approfondi les questions, y compris celles d'ordre général, et répondu aux objectifs de l'évaluation.

3.13 RECONNAÎTRE LES CHANGEMENTS ET LES LIMITES DE L'ÉVALUATION

Le rapport d'évaluation explique toute limite en matière de processus, de méthodologie ou de données, et discute des questions de validité et de la pertinence. Le rapport d'évaluation fait état de tout élément qui peut avoir gêné le processus d'évaluation. Tout décalage entre la mise en œuvre ou les produits prévus et réalisés est expliqué

3.14 RECONNAISSANCE DES ÉVENTUELS DÉSACCORDS AU SEIN DE L'ÉQUIPE CHARGÉE DE L'ÉVALUATION

Les membres de l'équipe chargée de l'évaluation doivent avoir la possibilité de se désolidariser de certaines des appréciations et recommandations formulées. Le rapport doit faire état de toute divergence de vues qui n'a pu être surmontée au sein de l'équipe d'évaluation.

3.15 PRISE EN COMPTE DES COMMENTAIRES DES PARTIES PRENANTES

Les parties prenantes ont la possibilité de formuler des commentaires sur la version provisoire du rapport. Le rapport d'évaluation tient compte de ces commentaires et fait état de tout désaccord touchant à des questions de fond. S'il y a des différends au sujet de faits qui peuvent être vérifiés, les évaluateurs doivent effectuer des recherches et modifier le cas échéant la version provisoire du rapport. Lorsque les commentaires des parties prenantes expriment une opinion ou représentent une interprétation, ils doivent être reproduits textuellement, par exemple dans une annexe, à condition que cela ne soit pas incompatible avec le respect des droits et du bien-être des participants.



4 SUIVI, UTILISATION ET ENSEIGNEMENTS

4.1 MOMENT, PERTINENCE ET UTILISATION DE L'ÉVALUATION

La conception, le processus et le rapport de l'évaluation répondent aux besoins des utilisateurs ciblés. Conclusions, recommandations et enseignements sont clairs, pertinents, ciblés et exploitables, de telle sorte que l'évaluation puisse atteindre les objectifs voulus en termes d'enseignements et de reddition de comptes. L'évaluation est fournie en temps voulu pour assurer une utilisation optimale des résultats.

La diffusion, la conservation et la gestion du rapport d'évaluation en assurent l'accès à tous les partenaires au développement, et aux publics ciblés et permettent d'optimiser les effets positifs des résultats de l'évaluation.

4.2 RÉPONSE ET EXPLOITATION SYSTÉMATIQUES DES RECOMMANDATIONS

Les recommandations font systématiquement l'objet d'une réponse et d'une exploitation par les personnes ou entités ciblées par chacune des recommandations. Ceci inclut notamment une réponse officielle de la part des responsables et des propositions de suivi. Toute mesure de suivi est vérifiée afin de pouvoir rendre compte de sa mise en œuvre.

4.3 DIFFUSION

Les résultats de l'évaluation sont présentés sous un format accessible et sont systématiquement diffusés, tant en interne qu'en externe, en vue d'en tirer des enseignements et des actions de suivi et pour en garantir la plus totale transparence. À la lumière des enseignements tirés de l'évaluation, d'autres parties potentiellement intéressées sont identifiées et ciblées, au sein de la communauté du développement au sens large afin d'optimiser l'utilisation de l'évaluation.



PARTIE V

DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE

Pour répondre à la demande d'orientations plus spécifiques dans certains domaines de l'évaluation du développement et sur la base des données d'expériences tirées des évaluations et des Principes exposés plus haut, plusieurs documents ont été élaborés pour guider les politiques et les pratiques en matière d'évaluation.

GUIDE SUR L'ÉVALUATION DES ACTIVITÉS DE PRÉVENTION DES CONFLITS ET DE CONSTRUCTION DE LA PAIX : DOCUMENT DE TRAVAIL POUR LA PÉRIODE D'APPLICATION

(OCDE, 2008)

Le Guide sur l'évaluation des activités de prévention des conflits et de construction de la paix passe en revue les difficultés et les pratiques optimales recensées lors de l'évaluation des activités de prévention des conflits et de construction de la paix.

À l'heure où l'on consacre de plus en plus de fonds, de temps et d'énergie aux projets, aux programmes et aux stratégies de prévention des conflits et de construction de la paix, les bailleurs de fonds souhaitent légitimement en savoir davantage sur ce qui fonctionne ou ne fonctionne pas et pour quelles raisons.

Ce guide cherche à fournir des pistes à ceux qui entreprennent des évaluations des projets, programmes et politiques en faveur de la prévention des conflits et de la construction de la paix. Il devrait déboucher sur un apprentissage systématique, permettre d'améliorer la reddition de comptes et, à terme, de renforcer l'efficacité des activités de construction de la paix.

Sont rappelées ci-dessous quelques-unes des idées-force du guide :

- Les donateurs doivent encourager le recours systématique à une évaluation de qualité de toutes les activités de construction de la paix et de prévention des conflits – y compris les activités menées par des partenaires de mise en œuvre comme les ONG.
- Les évaluations doivent être facilitées par une meilleure conception des programmes.
- Des stratégies cohérentes et coordonnées sur les interventions et les décisions sont nécessaires pour pouvoir progresser vers la paix.
- Les concepts et les définitions de la construction de la paix et de la prévention des conflits nécessitent des éclaircissements.



ORIENTATIONS RELATIVES À LA GESTION DES ÉVALUATIONS CONJOINTES

(OCDE, 2006)



Cette publication donne des orientations pratiques conçues pour aider les responsables de la gestion des évaluations à conduire avec efficacité des évaluations conjointes des programmes d'aide au développement.

Elle s'inspire d'un document important présentant la synthèse de l'expérience acquise intitulé : « Évaluations conjointes : Étude des expériences récentes, enseignements tirés et options pour l'avenir » et sur un précédent document d'orientation intitulé « Pratiques efficaces pour mener une évaluation conjointe associant plusieurs donneurs » (2000).

L'optique de cette publication n'est pas celle de l'évaluation participative, qui permet d'associer au processus les différentes communautés concernées, mais plutôt celle d'une évaluation entreprise collectivement par plusieurs organismes de coopération pour le développement. De telles approches collectives, qu'elles associent plusieurs donneurs, plusieurs partenaires, ou les uns et les autres, sont primordiales à l'heure où la communauté internationale met en avant l'importance de la responsabilité mutuelle dans la concrétisation des résultats du développement ainsi que des approches conjointes de la gestion de l'aide.

Les évaluations conjointes peuvent être bénéfiques à tous les partenaires en offrant :

- des possibilités mutuelles de développement des capacités et d'apprentissage entre partenaires ;
- un renforcement de la participation et de l'appropriation ;
- une répartition de la charge de travail ;
- un renforcement de la légitimité des conclusions ;
- une réduction du nombre global d'évaluations et du coût total des transactions pour les pays partenaires.

D'un autre côté, l'action collective peut aussi être source de coûts et de difficultés, lesquels peuvent peser lourdement sur les organismes donneurs. En effet, rechercher le consensus entre les partenaires et maintenir une coordination efficace peut être coûteux et prendre beaucoup de temps. Enfin, tout retard dans l'achèvement d'évaluations conjointes complexes peut nuire à leur pertinence et à leur actualité.

EVALUATION FEEDBACK FOR EFFECTIVE LEARNING AND ACCOUNTABILITY

(OCDE, 2001)

Cette publication décrit plusieurs systèmes de rétro-information, et recense les domaines qui bénéficieraient d'une amélioration du retour d'information après évaluation. Elle expose aussi les principaux problèmes que posent le retour de l'information en la matière et les moyens d'y remédier.

L'une des difficultés majeures tient à la communication des résultats des évaluations à des publics divers, au sein des organismes de développement comme au-dehors. Le retour de l'information et la communication des résultats des évaluations font donc partie intégrante du cycle d'évaluation. Un bon retour de l'information contribue à l'amélioration des politiques, des programmes et des pratiques en matière de développement en mettant à la disposition des décideurs les informations dont ils ont besoin pour prendre des décisions éclairées. Eu égard aux différences qui existent entre les organismes d'aide, de par leur historique, leur structure et leurs priorités, l'évaluation n'est pas un domaine où une approche type peut être retenue. Qui plus est, il est indispensable d'adapter les méthodes de retour de l'information aux différents publics visés. Plusieurs axes de travail peuvent être recensés, à divers niveaux.

Les initiatives susceptibles d'améliorer le retour de l'information tirée des évaluations consistent notamment à :

- prendre des mesures pour mieux comprendre comment s'effectue l'apprentissage au sein et en dehors de l'organisation concernée, et déterminer les éventuelles sources de blocage ;
- évaluer comment améliorer la pertinence et l'actualité des informations tirées des évaluations communiquées en retour, et prendre des dispositions pour que le retour d'informations soit effectif ;
- déterminer suivant une approche plus stratégique comment les méthodes de communication d'informations en retour peuvent être adaptées aux exigences des différents publics ;
- redoubler d'efforts pour trouver les moyens de mieux associer les acteurs des pays partenaires aux travaux d'évaluation, en ce qui concerne notamment le retour d'informations quant aux enseignements à en tirer ;
- prendre des mesures pour faire plus de place à l'apprentissage (à partir des évaluations et d'autres sources) au sein des organisations concernées en multipliant les incitations.

CONSEILS POUR L'ÉVALUATION DE L'AIDE HUMANITAIRE APPORTÉE DANS LES SITUATIONS D'URGENCE COMPLEXES

(OCDE, 1999)

Cette publication s'adresse aux personnes qui interviennent lors de la commande, de la conception et de la gestion des évaluations portant sur les programmes d'aide humanitaire.

Par le passé, l'assistance humanitaire a été l'objet de procédures de suivi et d'évaluation moins rigoureuses et intenses que l'aide au développement. La part de l'assistance humanitaire dans l'APD ayant augmenté ainsi que l'appréciation de sa complexité, le besoin d'élaborer des méthodologies appropriées pour l'évaluer s'est fait plus pressant. Ces conseils viennent compléter les Principes du CAD pour l'évaluation de l'aide au développement en mettant l'accent sur les aspects de l'évaluation qui méritent une attention particulière dans le domaine de l'aide humanitaire.

LE RÉSEAU DU CAD SUR L'ÉVALUATION EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT

ÉVALUER LA COOPÉRATION POUR LE DÉVELOPPEMENT

RÉCAPITULATIF DES NORMES ET STANDARDS DE RÉFÉRENCE

DEUXIÈME ÉDITION

L'une des principales missions du Réseau du CAD sur l'évaluation du développement est d'élaborer des normes et standards internationalement reconnus afin de renforcer l'évaluation, en théorie comme dans la pratique. L'adhésion à des normes communes contribue à l'harmonisation des approches, conformément aux engagements énoncés dans la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide. L'ensemble de ces normes et standards s'appuie sur l'expérience et est appelé à évoluer avec le temps afin de mieux s'adapter au contexte mouvant de l'aide au développement. Ces principes, qui ont valeur de référence internationale, guident les efforts déployés pour améliorer les résultats du développement à travers une évaluation de qualité.

Les normes et standards dont une synthèse est présentée ici doivent être appliqués avec discernement et adaptés avec attention pour correspondre au mieux à l'objet, le but et le contexte de chaque évaluation. Ce récapitulatif n'étant pas un manuel exhaustif de l'évaluation, le lecteur est invité à se reporter aux textes complets, disponibles sur le site web du Réseau du CAD sur l'évaluation du développement: www.oecd.org/dac/evaluation.