



Guide pour l'évaluation de projets et de programmes

VERSION FINALE
Juillet 2009

**Mentions légales:**

Austrian Development Agency
L'Unité opérationnelle de la Coopération Autrichienne pour le Développement
Zelinkagasse 2, 1010 Vienne
Tel.: +43 (0) 1 90399-0
Fax: +43 (0) 1 90399-1290
office@ada.gv.at
www.entwicklung.at

Ce guide à été compilé par:
Austrian Development Agency, unité d'Évaluation

Vienne, Octobre 2008

Traduction française, Vienne, Juillet 2009



Sommaire

1. Introduction	1
2. Objectif des revues	3
3. Objectif d'évaluations de programmes et de projets	4
4. Principes et standards internationaux d'une évaluation	4
5. Pilotage d'évaluations de projets et de programmes par l'agence d'exécution du projet (évaluation interne)	6
6. Pilotage d'évaluations de projets et de programmes par les bureaux de coordination ou par le siège de l'Austrian Development Agency (évaluation externe)	8
7. Annexes	9
7.1 Définitions	9
7.2 Critères OCDE/CAD d'une évaluation	11
7.3 Critères OCDE/CAD d'une évaluation d'aide humanitaire	16
7.4 Classement modèle pour les termes de référence d'une évaluation	21
7.5 Thèmes transversaux dans une évaluation (pauvreté, relations entre les sexes, environnement)	23
7.6 Détails de pilotage d'une évaluation	25
7.7 Standards internationaux de qualité d'une évaluation (standards d'évaluation du OCDE/CAD)	30
7.8 Questionnaire pour Genre	35
7.9 Modèle pour le classement d'un rapport intermédiaire	36
7.10 Modèle d'une matrice de planification pour la collecte des données	37
7.11 Modèle pour le classement d'un rapport d'évaluation	38
7.12 Modèle pour un plan de gestion de réponse	40
7.13 Défis d'une évaluation, respectivement pour l'équipe d'évaluation	41
7.14 Littérature d'approfondissement et adresses Internet	42

Introduction

Ce guide a pour objectif d'aider les structures d'exécution des projets et programmes financés par la Coopération Autrichienne pour le Développement (CAD) dans la planification, la commande et le pilotage des projets et l'évaluation de programmes. De plus, il adresse aux responsables de l'Austrian Development Agency (ADA) et aux bureaux de coordination qui commanditent et pilotent les évaluations de projets et de programmes.¹

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 oeuvre et de des résultats. Le but est de déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, l'efficacité en matière de développement, l'efficacité, l'impact et la durabilité. (Glossaire OECD DAC) .*

Suivi: *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. (Glossaire OECD DAC) .*

Examen: *Appréciation de la performance d'une action, périodiquement ou de façon ad hoc. L'examen est moins global et/ou profond que des évaluations. L'examen tend à souligner les aspects opérationnels. (Glossaire OECD DAC).*

Le guide explique les procédures administratives qui sont à observer si les frais des évaluations de projets/programmes sont inclus dans le budget du projet respectif ci les évaluations de projets/programmes sont commanditées par les responsables de l'ADA ou les bureaux de coordination.

L'ADA utilise les définitions internationales reconnues pour le suivi, l'évaluation et les revues selon le Glossaire OCDE/CAD.²

En règle générale, les évaluations sont effectuées par des expert(e)s externes et indépendant(e)s. En général, une évaluation examine des questions complexes et des effets intentionnels et non intentionnels. Par une évaluation on découvre les raisons pour lesquelles certains aspects d'un projet/programme ont été mis en oeuvre comme prévu ou non.

Les évaluations sont effectuées soit durant le cycle de projet (évaluation à mi-parcours, évaluation formative), soit à la fin d'un projet ou programme (évaluation ex-post, évaluation finale, évaluation d'impact, évaluation sommaire)³.

¹ Ce document n'est pas applicable aux évaluations qui sont commandées directement par l'unité d'évaluation de l'ADA (en particulier les « évaluations stratégiques ») ou concernent des projets resp. des programmes qui se basent sur un contrat direct entre l'ADA et un gouvernement étranger ou une institution publique étrangère (exécution nationale). De même, il n'est pas utilisable pour les évaluations d'impact.

² Voir annexe. 7.1

³ Définitions en annexe



Chaque évaluation est caractérisée par le fait qu'elle

- couvre les cinq critères d'évaluation OCDE/CAD relevance, efficacité, efficience, impact et durabilité ;
- prend en compte les thèmes transversaux comme la pauvreté, les relations entre les sexes, et l'environnement⁴ ;
- et analyse la logique de l'intervention (p. ex. cadre logique).

Des critères supplémentaires peuvent être p. ex. la participation ou les questions de pilotage. Les cinq critères de l'OCDE/CAD sont définis comme suit :

Relevance	Est-ce qu'on fait la bonne chose ? Quelle est la relevance respectivement l'importance de l'intervention par rapport aux besoins et priorités locaux et nationaux sur place ?
Efficacité	Est-ce que les objectifs de l'intervention pour le développement sont atteints ? Quelle est l'effectivité respectivement le rendement du projet par rapport aux objectifs prévus (relation résultat – planification) ?
Efficience	Est-ce que les objectifs sont atteints économiquement? Comment est l'efficience respectivement le taux d'utilisation des ressources employées (relation moyens employés – résultats) ?
Impact	Est-ce que l'intervention contribue à l'atteinte des objectifs de politique de développement stratégiques (objectifs généraux) ? Quel est l'impact respectivement l'effet de l'intervention par rapport à la situation générale du groupe cible resp. les concernés ?
Durabilité	Est-ce que les effets positifs sont durables ? Comment la durabilité de l'intervention peut-elle être jugée ? ⁵

Ces cinq critères sont expliqués en détail en annexes 7.2 et 7.3.

S'il n'est pas possible d'observer tous les cinq critères OCDE/CAD, il est nécessaire de justifier ce fait dans les Termes de Référence (TdR).

Dans chaque évaluation les questions d'évaluation doivent être formulées selon les critères d'évaluation OCDE/CAD relevance, effectivité, efficacité, impact et durabilité.

L'ADA suit la tendance internationale et définit les évaluations qui sont pilotées par les structures d'exécution elles-mêmes comme des « évaluations internes », (même si des expert(e)s extérieur(e)s sont engagé(e)s). Les évaluations qui sont pilotées par l'ADA (siège, bureaux de coordination) sont par contre comptées comme des « évaluations externes » parce qu'elles ne sont pas subordonnées à la gestion de programme.

⁴ Détails supplémentaires en annexe

⁵ Explications supplémentaires en annexe

Ainsi, l'ADA distingue, en principe trois types d'évaluation :

Évaluation externe type I : Évaluations des programmes, thèmes transversaux, instruments et projets qui sont commanditées et pilotées par l'unité d'évaluation de l'ADA.

Évaluation externe type II : Évaluations des programmes, projets et thèmes commanditées et pilotées par le bureau de coordination ou une unité de l'ADA.

Évaluation interne : Évaluations commanditées, pilotées respectivement exécutées par les agences d'exécution elles-mêmes.

Les évaluations externes type I sont inscrites au budget de l'unité d'évaluation de l'ADA. Les évaluations externes type II sont inscrites aux lignes budgétaires des intentions respectives. Les frais pour les évaluations internes sont inscrits au budget du projet respectivement du programme.

Chaque projet respectivement programme doit être soumis à une évaluation interne une fois dans le cycle de projet respectivement de programme. En plus, les projets respectivement les programmes peuvent aussi être évalués extérieurement. Après consultation avec l'ADA, dans certains cas l'évaluation peut être remplacée par l'évaluation externe. Les frais d'une évaluation doivent toutefois être dans une relation convenable avec le volume du projet. Ainsi, pour de petits projets une évaluation est plutôt improbable (voire chap. 5.). En général, à peu près 3-5% du budget pour le projet/programme devraient être prévus pour une évaluation.

2. Objectif des revues

En comparaison avec les évaluations de programmes, les revues sont des enquêtes moins complexes. Ils ne contiennent pas nécessairement une analyse selon les cinq critères OCDE/CAD, ni ne doivent traiter des thèmes transversaux. Il est quand même recommandé de contrôler la logique d'intervention (p. ex. Cadre logique) à chaque fois.

Les revues sont applicables quand le projet ou programme est analysé afin de p. ex.

- interpréter des résultats existants
- élaborer des « enseignements tirés »
- développer des stratégies futures qui résultent des enseignements tirés.

L'ADA soutiens des revues qui sont pilotés par l'agence d'exécution du projet respectivement du programme, et recommande de les exécuter avec des expert(e)s ou facilitateurs(trices) externes⁶. Les revues – selon leur stratégie et méthode – sont souvent appelés « évaluations internes », « auto-évaluations » ou bien « évaluations participatives ».

L'agence d'exécution de projet a besoin de l'accord de l'ADA (BuCo/unité responsable) pour les TdR. D'ailleurs l'ADA (KOBÚ) ne se mêle plus du processus de planification respectivement pilotage d'une revue.

L'agence d'exécution de projet doit joindre les résultats de la revue au rapport annuel ou au rapport final, de même qu'une analyse de leur utilisation, mais il peut également les transmettre directement à l'ADA juste après la finalisation.

⁶ Note: beaucoup d'évaluations planifiées sont, empiriquement, des revues.



Puisque il n'y a pas de standards internationaux pour les revues, les principes et standards des évaluations sont applicables fidèles au contenu.

Les rapports de progrès, les entretiens de suivis ou des réunions qui servent p. ex. pour l'élaboration d'un rapport annuel ne sont pas comptés ou appréciés comme des revues.

En cas de besoin, l'ADA peut également commanditer des revues elle-même.

Dû au volume variable des revues et des évaluations, il est sous-entendu que les dépenses et les frais d'une revue seront moins importants que ceux d'une évaluation.

3. Objectif d'évaluations de programmes et de projets

L'objectif stratégique de l'ADA est d'ancrer les évaluations de projets et de programmes fermement dans la gestion du cycle de projet. Donc les évaluations doivent être absolument intégrées dans le document de projet. Les évaluations servent à assurer le mieux possible la qualité et l'impact des activités pour le développement. Elles aident à la gestion des projets et programmes, au pilotage et à l'amélioration de leur mise en œuvre.

Les objectifs des évaluations sont :

- **D'apprendre par l'expérience** : À l'aide d'une évaluation, les succès et les échecs peuvent être analysés. Grâce aux expériences, des projets courants ainsi que futurs peuvent être améliorés.
- **Transparence** : Les évaluations illustrent une gestion responsable des moyens employés et justifient les résultats et leurs conséquences vis-à-vis du mandant, des partenaires, de la population civile du pays bénéficiaire et des contribuables.
- **Compréhension approfondie** : L'évaluation est un outil pour approfondir la connaissance et la compréhension des prémisses, des possibilités et des limites de la coopération pour le développement. Les évaluations doivent contribuer à une discussion et réflexion universelles sur cette coopération.
- **Communication améliorée** : Une évaluation doit animer la communication et la compréhension interne des groupes mentionnés ci-dessus, ainsi qu'entre lesdits groupes, même si cela ne sera réalisable qu'avec une profondeur et une participation variées.

4. Principes et standards internationaux d'une évaluation

Les principes importants de toute évaluation sont :

- **Objectivité** : Chaque évaluation doit s'appliquer à achever la plus grande objectivité et neutralité possible dans sa conception et dans son exécution. Une mise à point des faits fondée méthodologiquement est à différentier des jugements. De différents points de vues doivent être considérés ainsi que la présentation des points forts et des faiblesses. Les résultats, les conclusions et les recommandations doivent être justifiés et vérifiables.

- Indépendance des évaluateurs(trices) : Les évaluateurs(trices) doivent avoir des connaissances techniques. Pour leur crédibilité, il leur faut garder une indépendance nette vis-à-vis de tou(te)s les intervenant(e)s dans la mesure évaluée.
- Participation des personnes concernées au processus intégral : Une évaluation doit être conduite aussi coopérativement que possible (p. ex. établissement des Termes de référence avec les partenaires du projet, possibilité pour toutes les personnes engagées de commenter les résultats respectivement le rapport d'évaluation).
- **Transparence et focus** : La commission d'évaluation doit être clairement définie et limitée : Description de la situation de départ (détails du programme/projet), objectifs de l'évaluation, questions centrales, méthodologie, profil exigé de l'équipe d'évaluation, type et format du rapport. D'habitude, une évaluation ne peut pas couvrir tous les critères OCDE/CAD du même degré, les priorités doivent être clairement précisées.
- **Traçabilité** : L'utilisation et le traitement des données de base sont nécessaires pour documenter les jugements et les conclusions d'une façon crédible. Les résultats d'évaluation cités dans le rapport d'évaluation doivent être compréhensibles.
- **Intégralité et clarté des rapports** : Le rapport est structuré selon les critères OCDE/CAD. Il faut répondre à toutes les questions d'évaluation.
- **Fair-play et protection des intérêts des personnes concernées** : la sécurité, la dignité et les droits des personnes incluses dans une évaluation doivent être respectés.
- **Utilité** : Les recommandations de l'évaluation sont utilisées pour l'amélioration de projets respectivement de programmes. La rétroaction aux décisionnaires politiques et opérationnels doit être assurée par la responsabilité claire pour la mise en œuvre des résultats d'évaluation.

L'utilité d'une évaluation dépend également de son insertion optimale dans le cycle de gestion du projet respectivement du programme. De plus, l'emploi du temps et des moyens financiers doivent être dans une relation justifiable avec l'utilité de l'évaluation et le volume du programme respectivement du projet (env. 3-5% du volume total).

Pour l'évaluation, l'équipe d'évaluation doit observer les standards de qualité pertinents de l'OCDE/CAD respectivement de la société (allemande) pour l'évaluation (DeGeval). La bonne connaissance de ces standards est absolument nécessaire pour assurer que les évaluations correspondent aux demandes internationales.⁷

Ce qui dépasse clairement le mandat d'une évaluation :

- Une évaluation n'a pas à décider de la continuation d'un projet ou d'un programme. Les évaluations ont uniquement le mandat de faire des recommandations et de présenter des observations.
- Une évaluation ne doit pas être utilisée pour justifier des décisions déjà faites (par. ex. pour afficher un projet ou un programme mieux qu'il ne performe, ou de le terminer aussitôt).
- Une évaluation n'est pas un instrument de gestion de crise.

Pour toute évaluation de projets ou de programmes, le processus de pilotage doit être conforme aux standards internationaux et observer les critères internationaux de qualité.

⁷ Voir en annexe et sous : DAC Evaluation Network. Normes du CAD pour une évaluation de qualité, Mars 2007, www.OCDE.org/site/0,3407,en_21571361_34047972_1_1_1_1_1,00.html Gesellschaft für Evaluation (DeGeval). Standards für Evaluierung. Köln. Juni 2004, www.degeval.de/



En règle générale, ils se posent les tâches suivantes pour le pilotage d'une évaluation :

- Établissement des termes de référence (processus participatif avec des partenaires)
- Établissement d'un budget
- Sélection d'une équipe d'évaluation
- Accompagnement de l'équipe d'évaluation (collecte de documents, éventuellement support logistique etc.)
- Organisation d'un atelier d'introduction
- Organisation d'un atelier pour la présentation du rapport intermédiaire
- Contrôle de qualité lors de l'approbation du rapport provisoire
- Contrôle de qualité lors de l'approbation du rapport intermédiaire
- Organisation d'un atelier pour la présentation du rapport provisoire
- Contrôle de qualité lors de l'approbation du rapport final
- Approbation du rapport final
- Plan de mise-en œuvre des recommandations de l'évaluation (gestion de réponses)

Les tâches principales de pilotage restent complètement chez le mandant de l'évaluation. Selon les définitions pour les évaluations de l'ADA, la responsabilité lors d'une évaluation interne reste chez l'agence d'exécution du projet, lors d'une évaluation externe chez l'ADA.

Voire les annexes pour les tâches de pilotage, les standards de qualité d'évaluation internationaux, les thèmes transversaux (pauvreté, relations entre les sexes, environnement), pour le check-list pour le genre, pour les formats des TdR, pour le rapport intermédiaire, la matrice de planification pour la collecte des données, le rapport d'évaluation, la gestion des réponses, la bibliographie additionnelle et des sites web.

5. Pilotage d'évaluations de projets et de programmes par l'agence d'exécution du projet (évaluation interne)

Selon le volume financier d'un projet respectivement d'un programme, l'ADA s'engage plus ou moins dans les évaluations de projets resp. de programmes pilotés par l'agence d'exécution du projet.

Le tableau suivant se réfère à des projets respectivement des programmes qui sont soutenus par l'unité Pays et Régions de l'ADA dans leur administration.

Dimension du Projet (Unité Pays et Régions)	Engagement de l'ADA
Moins de 500.000,- Euro	Approbation des TdR Le rapport final et le plan de mise en œuvre des recommandations sont envoyés pour information au bureau de coordination et/ou au siège de l'ADA. <i>Info : Contrôle de qualité et approbation du rapport d'évaluation par la structure d'exécution.</i>
500.000,- jusqu'à 1 Mio. Euro	Approbation des TdR Le rapport provisoire est envoyé au bureau de coordination et/ou au siège de l'ADA pour commentaire. Ainsi, le rapport final et le plan de mise en œuvre des recommandations sont envoyés pour information. <i>Info : Contrôle de qualité et approbation du rapport d'évaluation par la structure d'exécution.</i>

Pour certains projets et programmes qui sont gérés par les unités de Coopération avec les ONG (micro-projets) et aide humanitaire, économie et de développement, et la direction de Communication et formation en matière de politique de développement en Autriche, il n'y a pas d'évaluations obligatoires prescrites par l'ADA en vertu de leur genre ou bien de leur frais relativement bas. Lors de la demande de budget, une évaluation peut être concédée dans certains cas. Les autres instruments de la Coopération avec les ONG sont évalués selon leurs directives.

Lors d'une évaluation qui est pilotée par l'agence d'exécution du projet, l'ADA doit approuver les TdR. Sans cet accord, une évaluation ne peut pas être financée par l'ADA. Les TdR sont, en général, examinés par le bureau de coordination, le/la responsable thématique ou l'unité d'évaluation. L'examen des TdR est une mesure essentielle pour l'assurance de qualité.

Pour les évaluations de projets respectivement de programmes qui sont pilotés par l'agence d'exécution du projet, une participation de l'ADA dans le processus de recrutement n'est pas prévue (p. ex. présentation et approbations des C.V. des évaluateurs(trices) individuel(le)s)⁸. Il est quand même noté explicitement que la sélection d'une équipe d'évaluation ou d'un individu sera documentée par écrit et sera soumise à un concours. Voir aussi annexe 7.6.

Si de graves faiblesses de qualité (p. ex. dans le rapport d'évaluation) sont constatées, l'ADA peut refuser de payer les frais d'une évaluation partiellement ou en totalité.

⁸ Les unités de l'ADA et l'unité de l'ADA pour l'évaluation aident, sur demande, à l'identification d'évaluateurs qualifiés (par ex par la publication des ToR dans des forums internationaux appropriés.)



6. Pilotage d'évaluations de projets et de programmes par les bureaux de coordination ou par le siège de l'Austrian Development Agency (évaluation externe)

Les évaluations de projets et de programmes externes sont pilotées, soit par le bureau de coordination de tutelle, soit par les directions ou les unités du siège de l'ADA. La décision sur la réalisation des évaluations de projets respectivement de programmes est prise en concertation avec les agences d'exécution.

Les évaluations des projets et les programmes d'un volume de plus d'1 million d'Euros sont évalués de façon externe et pilotés par l'ADA. Si de telles évaluations sont pilotées par un bureau de coordination, un département ou l'unité d'évaluation, sera décidé pour le cas individuel.

Si nécessaire, les programmes et les projets (dans les lignes budgétaires des pays et régions) d'un volume de moins d'1 million d'Euros feront l'objet d'une évaluation externe, en plus de l'évaluation interne.

Un certain nombre de projets ou programmes, qui ont la même priorité thématique ou géographique, peuvent être analysés par une seule évaluation. Une telle évaluation est (après accord) pilotée par l'ADA (bureau de coordination, la/la responsable thématique respectivement géographique, ou l'unité d'évaluation...). En ce qui concerne des projets, des programmes, et autres interventions des volumes importants, il est prévu de faire de plus en plus d'évaluations conjointes, des évaluations d'impact, et des évaluations de l'aide budgétaire.

Sur demande, l'unité d'évaluation de l'ADA supporte les autres directions et unités de l'ADA et leurs partenaires dans leurs projets d'évaluation, ou elle les dirige elle-même. Voir aussi les directives pour les évaluations stratégiques.

7. Annexes

7.1 Définitions

Sauf indication contraire, toutes les définitions ont été reprises du OCDE/CAD « Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management, Paris, 2002 ».⁹

<p>Audit Activité de contrôle en matière de qualité, exercée de façon objective et indépendante, et destinée à ajouter de la valeur et à améliorer les opérations d'une organisation. Une distinction est faite entre l'audit de régularité (<u>financière</u>) qui se concentre sur la conformité avec les statuts et règlements en vigueur et l'<u>audit de performance</u> qui est concerné par la pertinence, l'efficacité économique et l'efficacité. L'audit <u>interne</u> fournit une évaluation sur les contrôles internes entrepris par une unité rendant compte du management tandis que l'<u>audit externe</u> est conduit par une organisation indépendante.</p>
<p>Évaluation groupée Évaluation d'un ensemble d'activités, de projets ou de programmes connexes.</p>
<p>Évaluabilité Mesure selon laquelle une activité ou un programme peut être évalué de façon fiable et crédible.</p>
<p>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 <u>pertinence</u> et l'<u>accomplissement des objectifs</u>, l'<u>efficacité</u> en matière de développement, l'<u>impact</u> et la <u>durabilité</u>.</p>
<p>Évaluation ex-ante (préalable) Évaluation qui est conduite avant la mise en œuvre d'une action de développement.</p>
<p>Évaluation ex post Évaluation d'une action de développement une fois celle-ci terminée.</p>
<p>Évaluation externe (a posteriori) Évaluation d'une action de développement conduite par des services et/ou des personnes indépendantes du bailleur de fonds et de la structure d'exécution.</p>
<p>Évaluation formative Évaluation visant à améliorer les performances, le plus souvent effectuée au cours de la phase de mise en œuvre d'un projet ou d'un programme.</p>
<p>Evaluation/Appréciation d'impact a) Impact: effets à long terme positifs et négatifs, primaires et secondaires produits par une action de développement, directement ou indirectement, intentionnellement ou non. b) Une appréciation d'impact utilisant des comparaisons avant/après et/ou avec/sans. (DFID. Guidance on Evaluation and Review for DFID Staff, DFID, London, 2005.)</p>
<p>Évaluation interne Évaluation conduite par un service et/ou des personnes membres du bailleur de fonds, de ses partenaires ou de la structure d'exécution.</p>
<p>Évaluation conjointe (partenariale) Évaluation à laquelle participent différents bailleurs de fonds et/ou leurs partenaires.</p>

⁹ www.oecd.org/site/0,3407,en_21571361_34047972_1_1_1_1_1,00.html



<p>Meta évaluation Évaluation conçue comme une synthèse des constats tirés 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.</p>
<p>Évaluation à mi-parcours Évaluation conduite durant la mise en œuvre de l'intervention.</p>
<p>Suivi Processus continu de collecte systématique d'informations, selon des indicateurs choisis, pour fournir aux gestionnaires et aux parties prenantes d'une intervention de développement en cours, des indications sur les progrès réalisés, les objectifs atteints et l'utilisation des fonds alloués.</p>
<p>Examen des réalisations par rapport aux objectifs (Output to Purpose Review : OPR) L'examen périodique des projets en cours, se concentrant sur les progrès par rapport aux objectifs, et sur le fait de savoir si la performance en termes de réalisation de chaque résultat est suffisante pour atteindre les objectifs du projet. Les résultats additionnels peuvent être ajoutés comme effet de l'OPR. (DFID. Guidance on Evaluation and Review for DFID Staff. London. 2005.)</p>
<p>Évaluation participative Méthode d'évaluation selon laquelle les représentants des agences et des autres parties prenantes (y compris les bénéficiaires) collaborent pour concevoir et conduire une évaluation et tirer les conclusions.</p>
<p>Examen par les pairs C'est fondamentalement un examen des performances ou des pratiques d'un Etat par d'autres Etats dans un domaine particulier. Le but de l'exercice est d'aider l'Etat examiné à améliorer l'élaboration de ses politiques, à adopter de meilleures pratiques et se conformer aux standards et principes en vigueur. (OECD Peer Review at a Glance)</p>
<p>Évaluation du processus Évaluation de la dynamique interne d'organismes chargés de la mise en œuvre de l'intervention, 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.</p>
<p>Revue / Audit de Performance Appréciation de la performance d'une action, périodiquement ou de façon ad hoc. Les revues sont normalement moins vastes et profondes que les évaluations. Souvent elles accentuent les aspects opérationnels.</p>
<p>Auto-évaluation Évaluation réalisée par ceux qui ont la responsabilité de conception et de mise en œuvre d'une activité de développement.</p>
<p>Étude/Recherche Les recherches systématiques et les études de matériels et de sources dans le but d'établir les faits et d'aboutir à de nouvelles conclusions.</p>
<p>Évaluation récapitulative 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.</p>
<p>Croisement des données (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. La combinaison des sources des données, méthodes, analyses et théories multiples, les évaluateurs cherchent à éviter la partialité des informants, méthodes, observateurs ou théories singulières. (DFID. Guidance on Evaluation and Review for DFID Staff. London. 2005.)</p>



7.2 Critères OCDE/CAD d'une évaluation

Définition de l'évaluation

« L'évaluation systématique et objective d'un projet, programme ou politique en cours ou achevé, son application et ses résultats. Le but est de déterminer la pertinence et la réalisation des objectifs, l'efficacité du point de vue du développement, l'effectivité, l'impact et la durabilité. »

Une évaluation devrait fournir une information crédible et utile, permettant la prise en compte des enseignements tirés dans le processus de prise de décision tant des donateurs que des bénéficiaires. (OECD. Development Assistance Committee Working Party on Aid Evaluation. Glossary of Key terms in Evaluation and Results Based Management. Paris. 2002 : www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf)

7.2.1 Pertinence

OCDE/CAD : Degré de correspondance des objectifs de l'action de développement aux attentes des bénéficiaires, aux besoins du pays, aux priorités globales, aux politiques des partenaires et des bailleurs de fonds.

A-t-on fait ce qu'il fallait? Quel degré a la **pertinence** ou le poids de l'intervention par rapport aux besoins et priorités locaux et nationaux sur place ?

- Dans quelle mesure les interventions correspondent-elles à la politique et la planification de développement du pays destinataire ou bien du gouvernement partenaire ?
- Quelle est l'importance de l'intervention pour les publics cibles et les publics cibles partiels (p.ex. femmes) ou bien dans quelle mesure y a-t-il un lien aux besoins et intérêts de ces derniers ?
- Dans quelle mesure correspondent les intérêts de base de la politique de développement autrichienne – lutte contre la pauvreté, promotion de la démocratie et des droits de l'homme, égalité des femmes et des hommes, prise en considération du fonds culturel et de l'écologie – aux objectifs stratégiques et programmatiques homologues ?

Questions de vérification de la coopération de développement allemande

Dans quelle mesure, selon le point de vue actuel, l'activité de développement vise-t-elle à la résolution d'un problème de développement important pour le/s public/s cible/s (le cas échéant selon le sexe, les groupes ethniques, les parties en conflit) ?

Dans quelle mesure l'objectif de l'intervention est-il cohérent avec la stratégie actuelle du pays partenaire (i.e. du gouvernement – Stratégie de Réduction de la pauvreté ou similaires, – ou, le cas échéant, d'autres groupes pertinents en cas de conflits d'intérêts) et dans quelle mesure l'intervention permet-elle de résoudre un problème de développement important ou d'un goulot d'étranglement crucial pour le développement du pays partenaire ?

Dans quelle mesure l'objectif de l'intervention est-il cohérent avec les objectifs et les directives du Ministère fédéral de la Coopération économique et de développement (BMZ) (lutte contre la pauvreté, objectifs du millénium pour le développement (OMD), thèmes transversaux, égalité des sexes, développement participatif, bonne gouvernance, protection de l'environnement et des ressources naturelles ainsi que prévention de crises, objectif de la stratégie du pays, exigences de concepts sectoriels pertinents) ?



Dans quelle mesure l'orientation et la conception de l'intervention correspondent-elles au niveau d'exigence actuel, au niveau des connaissances et des conditions de cadre (est-ce que p. ex. l'hypothèse d'impact est plausible ?) ?

Source : *Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, Referat 120, Evaluierung der Entwicklungszusammenarbeit. Bonn. Juli 2006.*

Exemples pour questions de pertinence :

a) Quelle est la pertinence des instruments sélectionnés par la Coopération Autrichienne pour le Développement et des projets/programmes soutenus par elle pour les pays partenaires de la Coopération Autrichienne? Dans quelle mesure correspondent-ils aux priorités, aux besoins et aux exigences pratiques des pays partenaires? (ADA Bildungsevaluierung, 2005)

b) Quels sont les effets, en vue de la politique de développement et autres, envisagés ? (ADA-Evaluierung der Instrumente der Entwicklungspartnerschaften und Unternehmenspartnerschaften, 2008)

c) L'assistance humanitaire fournie était-elle en accord avec la politique humanitaire et les procédures des Pays-Bas, autant qu'avec les besoins, priorités et droits des populations concernées ? (Evaluation of the Dutch Humanitarian Assistance 2000–2004, 2005)

7.2.2 Efficacité

OCDE/CAD : Mesure selon laquelle les objectifs de l'intervention ont été atteints ou sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative. A noter : aussi utilisé pour un jugement du mérite ou valeur d'une intervention, i.e. la mesure par laquelle elle a atteint ses objectifs pertinents majeurs d'une façon efficiente et adéquate, et avec un impact institutionnel positif.

Les objectifs des interventions sont-ils atteints? Quelle est le **degré d'efficacité** du projet par rapport aux objectifs (relation: résultat obtenu – planification) ?

- Dans quelle mesure les objectifs de l'intervention seront-ils (probablement) obtenus ?
- Dans quelle mesure le public cible est-il atteint ?

Questions de vérification de la coopération de développement allemande

Dans quelle mesure les objectifs de l'intervention définis initialement étaient-ils réalistes, et dans quelle mesure correspondent-ils encore aux exigences et au niveau de connaissances du moment donné ?

Dans quelle mesure les objectifs (directs) de l'intervention ont-ils été réalisés conformément au dispositif visé (éventuellement adapté) ?

Quelle contribution (concrète) est fournie par les activités de la Coopération pour le développement, pour la réalisation des objectifs de l'intervention ?

Quels facteurs étaient décisifs pour la réalisation ou bien le manque des objectifs de projet jusqu'à présent (indication des points forts et des points faibles, p.ex. du système de suivi-évaluation) ?

Comment faut-il évaluer la qualité de la planification et du pilotage en matière de politique de développement et en matière technique (p. ex. BMZ, agences d'exécution du projet, maître d'ouvrage) ?

Quels autres effets – positifs ainsi que négatifs – peuvent être constatés au niveau des performances et des objectifs (de projet/de programme) ?

Source: *Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, Referat 120, Evaluierung der Entwicklungszusammenarbeit. Bonn. Juli 2006.*

Exemples pour questions d'efficience :

a) La coopération autrichienne en matière d'éducation a-t-elle contribué au renforcement durable des capacités, au transfert de savoir-faire dans les pays partenaires et à l'amélioration du potentiel scientifique-technique ? (ADA Bildungsevaluierung, 2005)

b) Quelle est l'efficacité du soutien lors de l'établissement de partenariats de développement et d'entreprise (conseil et information d'entreprises intéressées par ADA, subventions de frais de déplacement, études de faisabilité) ? (ADA-Evaluierung der Instrumente der Entwicklungspartnerschaften und Unternehmenspartnerschaften, 2008)

c) Dans quelle mesure l'assistance humanitaire fournie a-t-elle atteint ses objectifs ? (Evaluation of the Dutch Humanitarian Assistance 2000–2004, 2005)

7.2.3 Efficience

OCDE/CAD : Mesure par laquelle les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) sont converties en résultats de façon économique.

Les interventions permettent-elles d'atteindre les objectifs économiquement ? Quelle est l'**efficience ou le degré d'utilisation** des ressources employées ? (relation : moyens employés – résultats) :

- Les moyens déployés se trouvent-ils dans une relation raisonnable par rapport aux résultats atteints ? Quelle est la relation coût-utilité ?
- Dans quelle mesure les ressources individuelles sont-elles employées de façon économique ?
- Y a-t-il des alternatives pour réaliser les mêmes résultats avec moins d'efforts/moyens ?

Questions de vérification de la coopération de développement allemande

Quels étaient les coûts (p. ex. par instrument, par secteur, par intervention) ?

Est-ce que les coûts de l'intervention étaient dans un rapport raisonnable vis-à-vis de son utilité, du point de vue de la gestion d'entreprise et de l'économie nationale ?

Concernant l'emploi d'instruments et la conception de l'intervention, y aurait-il eu des solutions alternatives plus économiques pour la réalisation durable des objectifs ?

Est-ce que les prestations, capacités créées et potentiels sont adéquatement utilisés ?

Est-ce que les prestations ont été établies à temps et est-ce que les effets ont été atteints dans une période adéquate ?

Source: *Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, Referat 120, Evaluierung der Entwicklungszusammenarbeit. Bonn. Juli 2006.*



Exemples pour une question d'efficience :

a) Les ressources financières et les autres ressources ont-elles été utilisées de façon efficace pour atteindre les résultats? Points de discussions :

- Gestion de l'Aide (cycle de projet ou programme, personnel, tâches et responsabilités des services des ministères et des ambassades, coopération interministérielle y compris coopération civile-militaire).
- Critères utilisés pour la sélection des partenaires d'exécution (avantages comparatifs et autres).
- Utilisation de suivi de progrès et réalisations pour la programmation, l'apprentissage et la responsabilité (Evaluation of the Dutch Humanitarian Assistance 2000–2004, 2005).

7.2.4 Impact

OCDE/CAD : Effets à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, induits par une intervention de développement, directement ou non, intentionnellement ou non.

- Quels ont été les résultats du programme ou du projet ?
- Quelle différence réelle l'activité a-t-elle fait pour les bénéficiaires ?
- Combien de personnes étaient-elles concernées ?

L'intervention contribue-t-elle à la réalisation des objectifs supérieurs de la politique de développement ? Quel est **l'impact ou bien quels sont les effets** de l'intervention mesurés par rapport à la situation globale du public cible ou bien des intéressés :

- effets positifs et négatifs, intentionnels et non intentionnels
- effets au niveau technique, économique, social, culturel, politique, écologique – distingués selon le sexe ou selon les autres groupes sociaux pertinents tels que les minorités

Questions de vérification de la coopération de développement allemande

Dans quelle mesure les objectifs de politique de développement visés initialement (objectifs supérieurs) ont-elles été réalistes et dans quelle mesure correspondent-elles encore aux exigences et au niveau de connaissances du moment donné ?

Jusqu'à présent, dans quelle mesure a-t-on réalisé les impacts supérieurs adéquats au niveau de la politique de développement (conformément aux exigences de connaissances du moment donné) ? Quelle est la contribution de l'intervention à la réalisation des changements ?

Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle servi de modèle, établi une structure et/ou a produit un effet à grande échelle ? (p.ex. adaptation des publics concernés et des organisations)

Quels autres effets – positifs ou négatifs – ont pu être constatés au niveau des impacts supérieurs ?

Quel chemin aurait pris le développement sans l'intervention ?

Source: Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, Referat 120, Evaluierung der Entwicklungszusammenarbeit. Bonn. Juli 2006.



7.2.5 Durabilité/Viabilité/Pérennité

OCDE/CAD : *Continuation des bénéfices résultant d'une activité de développement après la fin de l'intervention. La probabilité des bénéfices continus à long terme. La résistance au risque que les bénéfices nets disparaissent à long terme.*

Est-ce que les effets positifs sont durables ? Comment faut-il juger **la viabilité ou la durabilité** de l'intervention et de ses effets ?

- Dans quelle mesure les activités, les résultats et les effets dureront-ils après la fin de l'intervention des donateurs ?
- Dans quelle mesure l'intervention prend-t-elle en compte les facteurs économiques, écologiques, sociaux et culturels qui ont, selon l'expérience, une influence essentielle sur la durabilité ?
- Dans quelle mesure notamment l'institution (de partenariat) locale promue est-elle autonome ?

Questions de vérification de la coopération de développement allemande

Dans quelle mesure les changements positifs et les impacts de l'intervention peuvent-ils être estimés durables par rapport aux objectifs (en synthèse) ?

En particulier : Dans quelle mesure la situation autour de l'intervention est-elle stable par rapport aux facteurs de justice sociale, performance économique, stabilité politique et équilibre écologique ?

Quels risques et potentiels s'annoncent à l'égard de l'efficacité durable des interventions et quelle est leur probabilité ? L'efficacité de l'intervention aura-t-elle plutôt tendance à s'améliorer ou à se détériorer ?

Dans quelle mesure le/s public/s concerné/s sont-ils capables et disposés à sauvegarder les impacts positifs de l'intervention sans soutien à long terme ?

Dans quelle mesure les organisations maîtres d'ouvrages sont-elles (financièrement, personnellement et du point de vue organisationnel) capables et disposées à sauvegarder les impacts positifs de l'intervention sans soutien à long terme ?

Dans quelle mesure les publics concernés et les agences d'exécution ont-ils la capacité de s'adapter suffisamment à des changements externes et à des chocs ?

Source: Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, Referat 120, Evaluierung der Entwicklungszusammenarbeit. Bonn. Juli 2006.

Exemple pour une question de durabilité :

Dans quelle mesure les projets/programmes réalisés ont-ils renforcé l'appropriation et les capacités de pilotage sur place ? (ADA Bildungsevaluierung, 2005)



7.3 Critères OCDE/CAD pour une évaluation de l'aide humanitaire

Lors de la révision des cinq critères d'évaluation OCDE/CAD - pertinence, efficacité, efficacité, durabilité et impact – pour l'aide humanitaire, des experts en la matière ont souhaité les concrétiser et/ou de les adapter, afin qu'ils correspondent mieux aux exigences de l'aide humanitaire.

Quatre parmi les cinq critères sont restés similaires en ce qui concerne leur définition de base. Le critère de la durabilité n'est pas examiné spécifiquement, parce que les interventions d'aide humanitaire sont généralement de courte durée. La question de la durabilité est par conséquent définie de façon différente et présentée comme, *Connexité*. Des critères nouveaux sont : Connexité, Couverture, Cohérence.

Des critères et questions d'évaluation suivants sont proposés pour l'aide humanitaire par l'OCDE/CAD et l' « Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action » (ALNAP):

7.3.1 Pertinence/Convenance

ALNAP : La pertinence concerne l'examen de savoir si le projet est en accord avec les besoins et priorités locaux (ainsi qu'avec la politique des donateurs).

ALNAP: La convenance est l'adaptation des activités humanitaires aux besoins locaux, afin d'augmenter l'appropriation, la responsabilité, ceci en accord avec l'efficacité-coût.

Les critères de pertinence et de convenance doivent être considérés de façon complémentaire, parce que la pertinence se réfère à des objectifs et priorités supérieurs et la convenance se réfère à des activités et des ressources.

Exemples pour questions possibles:

- A-t-on réalisé une analyse des besoins au cours de laquelle ont été identifiés les besoins des hommes, des femmes, des garçons et des filles ?
- L'intervention a-t-elle tenu compte de la base de vie et des capacités de la population concernée ?
- Est-ce que les interventions ont été dans certains cas plus pertinentes et plus convenantes que dans d'autres ?

7.3.2 Cohérence

ALNAP : le besoin d'évaluer la sécurité, le développement, les politiques commerciales et militaires, ainsi que les politiques humanitaires, pour s'assurer qu'elles sont cohérentes)et, en particulier, que toutes les politiques prennent en compte les considérations humanitaires et les droits de l'Homme.

La cohérence se réfère à l'absence de contradiction des principes de différents domaines thématiques tels que le développement, le commerce, le militaire, l'aide humanitaire et analyse si dans tous les principes les droits de l'Homme ont été considérés ou non.



Exemples pour questions possibles :

- Par quels moyens a-t-on pu réaliser l'accordement (la cohérence) ou bien pourquoi la cohérence a-t-elle fait défaut ?
- Quels étaient les facteurs politiques qui ont été en particulier responsables pour l'octroi de prestations d'aide ou lesquels de ces facteurs les rendaient plus difficiles ?
- La cohérence est-elle effectivement nécessaire ou faisable dans la situation actuelle ?

7.3.3 Efficacité

ALNAP : l'efficacité évalue dans quelle mesure une activité atteint ses objectifs, ou si cela peut être attendu sur la base des résultats. Contenu implicitement dans le critère de l'efficacité se trouve celui de la ponctualité.

Exemples pour questions possibles :

- L'efficacité est mesurée sur la base des produits et résultats définis. Comment a-t-on décidé de ces résultats ou bien de ces objectifs ? Y a-t-il eu une analyse des besoins ? Est-ce que les objectifs ont été définis clairement ? Qui a participé au processus de décision ? Est-ce que le public ciblé principal a été impliqué dans la phase de planification du projet ?
- Dans quelle mesure a-t-on réalisé les objectifs ou non ? Quelles sont les conditions cadres essentielles qui ont influencé leur réalisation ? Quelles sont les causes pour des déviations des objectifs fixés ? Des enseignements tirés doivent être pris en considération lors des futures interventions.
- Est-ce que les mesures ont atteint la population cible ? Là où des données de suivi (structurées par sexe, catégories socio-économiques, ethnies) ne sont pas disponibles/n'étaient pas relevées, celles-ci doivent être relevées dans des interviews avec les principaux groupes cibles.
- Est-ce que les déclarations du principal public cible sur la réalisation de l'objectif sont identiques avec les opinions des acteurs ayant offert l'aide humanitaire (tels que les membres de l'organisation concernée) ?
- Est-ce que selon le principal public cible, les biens, prestations de service ou les autres soutiens ont été fournis au bon moment ?
- Est-ce que les interventions ont constitué une contribution pour renforcer les capacités du groupe cible à s'aider eux-mêmes face à de nouveaux risques ?

7.3.4 Coordination

ALNAP : bien que n'étant pas un critère « formel » CAD, la coordination est une considération importante dans l'évaluation de l'action humanitaire. La coordination touche plusieurs critères, mais ici elle est mentionnée sous celui de l'efficacité, car les deux sont étroitement liées.

Contrairement à la cohérence qui pose la question de savoir si les politiques des différentes parties intéressées sont homogènes, la coordination se réfère aux activités pratiques des gouvernements et des organisations – si ceux-ci ont par exemple adhéré à des groupes conjoints, discuté des zones cibles géographiques et comment des informations ont été diffusées.

Saisir et évaluer la coordination nécessite le plus souvent une confrontation avec un nombre élevé d'acteurs, une analyse pour savoir si le gouvernement concerné a été effectivement impliqué dans le processus de décision, et une représentation du rôle des partenaires non-traditionnels tel que le militaire.

Exemples pour questions possibles :

- Y a-t-il eu des structures de coordination locale ? Comment des organisations ont-elles concerté et coordonné leurs interventions avec d'autres partenaires ? Dans quelle mesure des organisations ont-elles participé activement à la coordination ?
- Quels partenaires ont été impliqués et de quelle manière dans la coordination ? Pourquoi ont-ils été impliqués ? Y a-t-il eu des organisations qui n'ont pas été intégrées ?
- Y avait-il des raisons pour ne pas ou peu, participer à la coordination ?
- Est-ce qu'il y avait des incitations pour la coordination ? Est-ce que par exemple les donateurs ont soutenu la coordination NU par des moyens financiers ?
- Est-ce que un chef de file a été déterminé ? Quelle organisation a été nommée comme chef de file et par quel processus ? Quelles tâches a effectué l'organisation pour la promotion de la coordination ? Dans quelle mesure estime-t-on que celle-ci est efficace ?
- Quels facteurs ont limité la coordination, lesquels l'ont soutenue ? Comment a-t-on réalisé une bonne coordination ? Qu'est-ce qui est transférable à d'autres situations ?
- Quels étaient les effets de la coordination sur les interventions d'aide humanitaire ? Est-ce que la coordination a mené à une meilleure efficacité et un meilleur impact des interventions ?
- Est-ce que l'octroi de moyens financiers a été accordé de manière régulière ou est-ce que des moyens ont été mis à disposition individuellement par des donateurs pour soutenir leurs propres objectifs stratégiques ?

7.3.5 Efficience

ALNAP: L'Efficience mesure les résultats – qualitatifs et quantitatifs – obtenus par disposition des ressources. Ceci requiert généralement de comparer les approches alternatives pour atteindre un résultat, afin de voir si l'approche la plus efficace a été utilisée.

Étant donné que dans le cadre de l'aide humanitaire, souvent une grande quantité de biens matériels est mise à disposition, une vaste analyse des coûts par rapport à l'utilité est d'une importance fondamentale. Dans le contexte de l'efficience il faudrait également tenir compte de considérations politiques, si par exemple une intervention a lieu dans une zone de crise, mais que le gouvernement n'est pas favorable à un soutien à long terme.

Exemples pour questions possibles :

- Est-ce qu'il y a eu une analyse des besoins, au cours de laquelle les besoins ont été relevés clairement et les prestations nécessaires ont été indiquées conformément à la situation ?
- Est-ce que les biens (Ressources) ont été utilisés comme projeté ?
- Y a-t-il un potentiel pour utiliser les ressources mieux qu'auparavant ? Y a-t-il en général un potentiel d'optimisation à l'égard de la planification, l'approvisionnement et la logistique ? Est-ce qu'on aurait pu se procurer certains biens mieux ailleurs ou peut-être moins cher ?

7.3.6 Impact

ALNAP: L'Impact concerne les effets larges d'un projet – au niveau social, économique, technique, environnemental – sur les individus, groupes d'âge et de genre, communautés et institutions. Les impacts peuvent être intentionnels ou non, positifs ou négatifs, au niveau macro (secteurs) et micro (ménages).

L'impact se réfère à des changements à long terme, et n'a pas la même pertinence pour toutes les évaluations. Ainsi des évaluations menées pendant ou juste après

une intervention peuvent seulement donner des éclaircissements relatifs sur les impacts à long terme. Des évaluations d'impact au sens strict du terme sont caractérisées par une méthodologie très complexe.

7.3.7 Connexité/également Durabilité

ALNAP: La connexité se réfère aux besoins de s'assurer que les activités ayant une urgence à moyen-terme sont menées dans un contexte qui prend en compte les problèmes à long terme et interconnectés.

Connexité dérive du critère de durabilité. Bien que les missions d'aide humanitaire sont généralement prévues comme des mesures à court terme, elles devraient pourtant contribuer à des mesures prévues à long terme tels que la reconstruction ou le développement.

Exemples pour questions possibles :

- Existe-t-il un scénario raisonnable de sortie (Exit Strategy) y inclus calendrier et conditions pour le transfert de la responsabilité et des activités à des divisions gouvernementales et/ou des organisations de développement? Y a-t-il une présentation adéquate du budget pour la période qui suit le soutien ?
- A-t-on utilisé des moyens financiers pour le soulagement immédiat ou la reconstruction ?
- Quelle a été l'influence des réseaux déjà existants (tels que organisations non gouvernementales nationales et internationales) sur les interventions effectuées? Quels enseignements peuvent en être tirés pour d'autres ?
- Dans quelle mesure était-il possible de développer ou bien de renforcer les capacités locales grâce aux mesures humanitaires ?

7.3.8 Couverture

ALNAP: Le besoin d'atteindre des groupes majeurs de population confrontés à des risques mettant leur vie en danger où qu' ils soient.

Couverture doit être considéré en connexion avec l'efficacité. ALNAP résume des questions détaillées à l'égard du groupe cible dans un critère séparé. Des questions d'évaluation à cet égard peuvent aussi être posées dans le cadre de la vérification de l'efficacité. (OCDE/CAD 1999).

Exemples pour questions possibles :

- Qui a été soutenu par les interventions humanitaires ? Quels groupes ont été pris en considération, lesquels ne l'ont pas été ?
- Quelles étaient les raisons principales pour lesquelles certaines parties des groupes cibles ont obtenu du soutien et de la protection et d'autres en étaient exclues ?
- Est-ce que le soutien a été orienté vers des besoins régionalement différents ? Quelles étaient les décisions prises à cet égard ou non ?
- Qui a effectivement obtenu un soutien au niveau local (village, bidonville, communauté et/ou camp de réfugiés) ? Les données devraient être analysées et interprétées de façon différenciée selon le sexe, les catégories socio-économiques et l'ethnie.
- Est-ce que tous ceux qui ont besoin de protection l'ont obtenu dans le cadre des interventions ?

ALNAP couvre le thème de protection au sein du critère de couverture. L'OCDE/CAD tient compte de la protection en tant que thème supplémentaire :

Outre les critères indiqués ci-dessus l'OCDE/CAD cite aussi la protection. Si la protection est trop faible et qu'il y a le risque que des membres du groupe cible perdent la vie, ceci doit être pris en considération dans l'analyse de l'évaluation. Le



thème de la sécurité ou bien de la protection devrait être impliqué dans toute évaluation qui se réfère à l'aide humanitaire (OCDE/CAD 1999).

Littérature

Beck, Tony, Evaluating Humanitarian Action Using the OECD-DAC Criteria. An ALNAP Guide for Humanitarian Agencies, London, 2006. www.alnap.org/

OECD DAC, Encourage Effective Evaluation of Conflict Prevention and Peacebuilding Activities, Towards DAC Guidance, 2007.

OECD, DAC Evaluation Network, DAC Evaluation Quality Standards, March 2006. www.oecd.org/site/0,3407,en_21571361_34047972_1_1_1_1_1,00.html

OECD, DAC, Guidance for Evaluating Humanitarian Assistance in Complex Emergencies, 1999. www.oecd.org/site/0,3407,en_21571361_34047972_1_1_1_1_1,00.html

VENRO. Humanitäre Hilfe auf dem Prüfstand: Prinzipien, Kriterien und Indikatoren zur Sicherstellung und Überprüfung der Qualität in der Humanitären Hilfe. VENRO Arbeitspapier Nr. 14, Verband Entwicklungspolitischer Deutscher Nichtregierungsorganisationen e.V., Bonn, August 2005. www.venro.org



7.4 Classement modèle pour les termes de référence d'une évaluation

Contexte

... contient une brève description du projet à évaluer.

Le but

... précise à quels aspects d'apprentissage et à quelle obligation de rendre compte se réfère l'évaluation. P. ex. : a) L'évaluation doit contribuer à améliorer les politiques, les déroulements et les méthodes. b) L'évaluation exprime des recommandations sur la question de savoir si le soutien d'un projet ou programme doit être prolongé. c) L'évaluation fournit une contribution à l'obligation de rendre compte vis-à-vis des intéressés et des contribuables (aspect de contrôle au premier plan).

Objectifs

... expliquent la raison pour laquelle et pour qui l'évaluation est effectuée.
 ... précisent pourquoi l'évaluation a lieu à un moment déterminé.
 ... expliquent ce que l'évaluation veut atteindre exactement. Par exemple a) elle examine les résultats (produit, réalisation impact) et juge l'efficacité et la pertinence d'une mesure b) elle présente des résultats, des conclusions et des recommandations à l'égard de politiques, programmes etc.

Objet et focus de l'évaluation (dimension)

La dimension définit quels thèmes/faits sont abordés ou bien pris en considération à l'égard des interventions de développement (durée, types des interventions, dimension géographique, groupes cibles, moyens financiers des interventions et autres). Des limitations délibérées de l'évaluation sont justifiées, si l'un ou plusieurs des cinq critères d'évaluation (pertinence, efficacité, impact ou durabilité) ne sont pas appliqués. De même il faut motiver si des critères supplémentaires (tels que questions de pilotage, participation) sont appliqués. Il faudrait préciser également si des thèmes transversaux (tels que la pauvreté, les relations entre les sexes et l'environnement) ont été pris en considération ou si la logique d'intervention (par exemple le cadre logique) est analysée.

Questions principales de l'évaluation

Les questions d'évaluation devraient être formulées aussi concrètement que possible et selon les critères fondamentaux d'une évaluation (pertinence, efficacité, impact et durabilité) ainsi que d'autres aspects correspondants (p. ex. questions de pilotage, participation).

Approche et méthodes de l'évaluation

... contiennent une représentation du contenu de ce que l'on attend dans les phases individuelles d'une évaluation (étude des documents, étude sur le terrain, établissement d'un rapport provisoire et d'un rapport final, présentations). Nombre des jours ouvrables totaux projetés ainsi que nombre et durée des voyages. Brève représentation des méthodes. Indication que des données doivent être établies et interprétées par exemple spécifiquement au sexe. En outre il faudrait indiquer le fait qu'il faut appliquer des standards de qualité de l'OCDE/CAD pour une évaluation et que leur respect dans l'évaluation doit être bien suivi.

Calendrier

... est une représentation dans le temps des phases individuelles d'une évaluation (appel d'offre, attribution, étude des documents y inclus dépôt d'un rapport intermédiaire, études sur le terrain, élaboration du rapport provisoire et du rapport final, présentations).



Équipe d'évaluation

Nombre et qualifications clés des évaluateurs et évaluatrices (expertise géographique et technique, expérience dans l'évaluation, expertise transsectorielle et expertise de genre), exigences au/à la chef de l'équipe d'évaluation, composition de l'équipe (nationale/internationale), qualifications des experts et des expertes nationaux. Comment les qualifications sont à prouver (tels que curriculum vitae, évaluations de référence).

Rapports

Rapport intermédiaire, rapport provisoire, rapport final. Langue, dimension et longueur maximale des rapports. Indication que le rapport provisoire et le rapport final doivent être structurés selon les critères d'OCDE/CAD et les questions d'évaluation. Description des différents critères appliqués pour le jugement de la qualité du rapport d'évaluation (en outre les TdR peuvent faire référence aux critères de qualités d'évaluation de l'OCDE/CAD) :

- Est-ce que les termes de référence ont été respectés et est-ce que ceci est reflété dans le rapport ?
- Est-ce que le rapport contient un résumé global et clair ?
- Est-ce que le rapport est structuré selon les critères d'OCDE/CAD et les questions d'évaluation ?
- Est-ce que des thèmes transversaux (tels que la pauvreté, les relations entre les sexes, environnement) sont indiqués séparément dans le rapport ?
- Est-ce que le rapport décrit et évalue la logique d'intervention (tel que le cadre logique) ?
- Est-ce que les conclusions et les recommandations sont basées sur des constatations clairement représentées dans le rapport et sont-elles déductibles de celles-ci ?
- Est-ce que le rapport distingue clairement entre conclusions, recommandations et enseignements tirés ?
- Comprend-on comment les évaluateurs et évaluatrices sont arrivés à leurs constats ?
- Est-ce que les recommandations et les enseignements tirés sont réalisables et peut-on clairement identifier les personnes auxquelles s'adressent les recommandations ?
- Est-ce que les méthodes et le processus de l'évaluation sont suffisamment documentés dans le rapport d'évaluation ?
- Est-ce que les principales parties intéressées ont été consultées ?
- Est-ce que les documents essentiels ont été pris en considération, est-ce que leur contenu est reflété dans le rapport ?
- Est-ce que le rapport présente les informations contenues sous une forme convenable et bien structurée ?
- Est-ce que le rapport ne contient pas des fautes d'orthographe et des formulations linguistiques imprécises ?
- Est-ce que le rapport peut être diffusé dans la forme transmise ?

Coordination/responsabilité

Responsabilité pour l'évaluation. Précision si et quel soutien logistique est offert à l'équipe d'évaluation.

Annexes

p. ex. bibliographie, détails de projet ou bien de programme



7.5 Thèmes transversaux dans une évaluation (pauvreté, relations entre les sexes, environnement)

Les questions relatives à des thèmes transversaux sont souvent déjà contenues implicitement ou explicitement dans les questions principales des critères d'évaluation. Pour faciliter des évaluations de thèmes transversaux, celles-ci devraient cependant encore une fois être indiquées dans le rapport d'évaluation.

Exemples pour questions pour l'évaluation de thèmes transversaux :

a) Évaluation du projet à l'égard de la réduction de la pauvreté et les objectifs du millénaire de développement du millénaire (OMD)

L'évaluation d'un projet doit inclure l'appréciation pour savoir dans quelle mesure celui-ci contribue à la réduction de la pauvreté et à la réalisation des OMD.

Des questions directrices à cet égard sont :

- Est-ce que la conception du projet était différenciée par rapport aux groupes cibles et y a-t-il eu une analyse de la pauvreté?
- Est-ce que le projet était placé dans un environnement orienté vers la pauvreté (stratégie de lutte contre la pauvreté)?
- Est-ce que le projet a favorisé la participation de groupes de population pauvres aux processus économiques et politiques?
- Est-ce que le projet a eu un effet réduisant la pauvreté? Est-ce que le projet a amélioré les conditions de vie du groupe cible (accès à l'éducation, santé, alimentation, eau, environnement)?

b) Évaluation du projet à l'égard de la promotion de l'égalité des sexes

L'évaluation du projet doit inclure une appréciation sur le point de savoir si et dans quelle mesure il contribue à la promotion de l'égalité des sexes.

Des questions directrices à cet égard sont :

- Est-ce que la conception du projet était différenciée par rapport au sexe et y a-t-il une analyse de genre ?
- Est-ce que les femmes et les hommes ont fourni une contribution égale à la conception du projet ?
- Est-ce que les femmes et les hommes tirent un avantage égal du projet ?

c) Évaluation du projet par rapport à la promotion de l'environnement

L'évaluation du projet doit inclure une appréciation sur le point de savoir si et dans quelle mesure il a des conséquences positives sur l'environnement.

Des questions directrices à cet égard sont :

- Quelles conséquences sur l'environnement – positives et négatives, effectives ou probables peut-on attendre ?
- Quelles mesures de protection et de surveillance ont été employées et dans quelle mesure celles-ci étaient efficaces ?
- Quels risques possibles existent après la fin du projet ?



Littérature

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ),
Evaluierungsraster, Bonn, August 2002

Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ), Terms of Reference,
Fremdevaluierung eines laufenden Vorhabens/Schlussevaluierung/Ex-Post
Evaluierung, 19 Dezember 2006



7.6 Détails de pilotage d'une évaluation

Établissement des Termes de référence

Le projet des termes de référence doit être concerté le plus tôt possible **avec tous les intéressés** (notamment avec les partenaires locaux, éventuellement avec le public cible ou bien le gouvernement local). Souvent on sous-estime le temps qu'il faut pour établir les TdR. En règle générale c'est la phase la plus longue et la plus difficile de tout le processus d'évaluation.

Des questions d'évaluation clairement structurées sont le noyau des TdR. Elles doivent être déduites de l'objectif de l'évaluation. Les questions d'évaluation sont à formuler en s'appuyant sur les critères d'OCDE/CAD d'une évaluation.

Outre la détermination du meilleur moment de l'évaluation au sein du cycle de projet, il faut prendre en considération des événements climatiques, saisonniers et culturels-religieux (p. ex. mois du Ramadan).

Sélection de l'équipe d'évaluation

L'**équipe d'évaluation** devrait se composer en règle générale d'au moins **deux personnes** possédant des qualifications professionnelles différentes. En outre, les deux sexes devraient être représentés dans l'équipe. De cette manière des questions relatives aux sexes sont plus faciles à traiter. Au moins un membre de l'équipe d'évaluation doit disposer d'une expertise approfondie en matière de genre¹⁰. Plusieurs cadres d'analyse relative au genre sont à disposition¹¹. Les lignes directrices d'ADA pour l'égalité entre les sexes et la promotion des femmes ainsi que la boîte d'outils sur l'intégration de la dimension genre de la Commission Européenne sont également des documents de base très utiles¹². Le/la chef d'équipe doit assurer l'intégration de la dimension genre.

En tenant compte des moyens prévus par le budget il faut également clarifier la composition de l'équipe des évaluateurs/évaluatrices dans les termes de référence.

A part des **évaluateurs/évaluatrices internationaux** devraient être intégrés également **des experts/expertes nationaux et/ou des experts/expertes provenant de la région concernée du pays destinataire**, car ceux-ci disposent en règle générale de meilleures connaissances de la situation sur place.

L'**indépendance** de l'équipe d'évaluateurs/évaluatrices est d'une importance décisive: Pour assurer la crédibilité des évaluateurs/évaluatrices ces derniers doivent être indépendant(e)s de l'organisation d'exécution et d'éventuels partenaires locaux. **En aucun cas** il ne doit s'agir de personnes ayant participé à la planification du projet et/ou programme ou à son suivi. La simple apparence d'un défaut d'indépendance peut menacer une évaluation.

Lors du recrutement des évaluateurs/évaluatrices il faut respecter les dispositions des **Conditions contractuelles générales** du contrat avec l'ADA. Celles-ci exigent la **recherche de plusieurs offres**. Du point de vue de l'ADA, les procédés suivants ont fait leurs preuves lors de l'identification d'évaluateurs/évaluatrices :

¹⁰ S'il s'agit seulement d'un évaluateur/une évaluatrice qui ne dispose d'aucune expertise en matière de Gender, alors l'expertise doit être recherchée ailleurs.

¹¹ Oxfam. A Guide to Gender-Analysis Frameworks. Oxfam 1999.

¹² Austrian Development Agency (ADA). Geschlechtergleichstellung und Empowerment von Frauen. Leitlinien der Österreichischen Entwicklungs- und Ostzusammenarbeit. April 2006; European Commission. Toolkit on Mainstreaming Gender Equality in EC Development Cooperation. Brussels. 2004.



- Diffusion des TdR (sans indication de l'honoraire des évaluateurs/évaluatrices) dans des cercles intéressés en la matière avec demande de rediffusion
- Demande supplémentaire au BuCo compétente (= Bureau de Coordination de la Coopération autrichienne, si existant), la section compétente et/ou d'autres organisations actives dans le secteur/pays, de faire connaître les TdR
- Diffusion des TdR sur des sites web s'y rapportant (p.ex. Reliefweb¹³)
- Transmission des TdR aux bureaux de consultants/consultantes, des réseaux de consultants/consultantes et des associations professionnelles d'évaluateurs/évaluatrices¹⁴
- Annonces dans la presse écrite

En général, un mélange des procédés susmentionnés donne de bons résultats, en combinaison avec un délai de candidature suffisant.

Étant donné que l'équipe d'évaluation a besoin de connaissances techniques très spécifiques (connaissance du pays destinataire, connaissance des secteurs concernés, capacités d'analyse spécifique du sexe, méthodologie d'évaluation) et doit en même temps être indépendante de l'organisation réalisatrice, il est recommandé de chercher les experts/expertes les plus aptes par les **procédures les plus ouvertes et les plus transparentes possibles**.

Le plus souvent, des équipes d'évaluation (bureaux de consultant(e)s, agences, etc.) présentent une offre technique et une offre financière séparément. Celles-ci sont jugées indépendamment l'une de l'autre. Pour que des offres ne soient pas seulement évaluées du point de vue des coûts, il est important d'évaluer d'abord l'offre technique. En règle générale il est constitué un comité d'appréciation à cet effet. De ces offres, il doit résulter clairement qui des évaluateurs/évaluatrices proposés assumera la fonction de chef d'équipe.

La sélection de l'équipe d'évaluation doit se faire en accord avec les procédures prévues dans les TdR.

Lors des évaluations pilotées par les porteurs de projets (maîtres d'œuvre), une intégration de l'ADA dans le processus de recrutement n'est pas nécessaire (p.ex. présentation et consentement aux curricula vitae des évaluateurs/évaluatrices individuels).

Lors de la **conclusion du contrat avec l'équipe d'évaluation**, le porteur de projet doit particulièrement s'attacher à y intégrer toutes les dispositions nécessaires pour accomplir ses obligations vis-à-vis de l'ADA (notamment le calcul des frais de mission et la transmission de reçus originaux¹⁵).

Assistance à l'équipe d'évaluation

Dès le moment de la **conclusion du contrat** il faut mettre à disposition du/de la chef/fe d'équipe **une copie de tous les documents** concernant le projet et/ou programme à évaluer. Ceux-ci comprennent en tous les cas :

¹³ www.reliefweb.org

¹⁴ Sur le website de l'OECD/CAD on peut trouver classées par pays concernés les évaluations qui ont été commandées par les mandants les plus variés (« DeRec »). www.oecd.org/pages/0,3417,en_35038640_35039563_1_1_1_1_1,00.html

Dans les rapports d'évaluation on peut identifier les entreprises ou les experts qui ont mené les évaluations. En outre existe la société germanophone, European Evaluation Society, African Evaluation Association et al.

¹⁵ Si une adaptation adéquate n'est pas effectuée, l'ADA peut déchoir des frais survenus dans le cadre de l'évaluation lors de la liquidation, si l'agence d'exécution n'a pas accompli ses obligations.

- Les documents du projet (y inclus le budget)
- Tous les rapports établis à l'égard du projet et/ou programme
- Informations à l'égard d'autres projets et/ou programmes qui sont en lien étroit avec le projet et/ou le programme à évaluer
- Liste de contact qui contient toutes les personnes participant à la réalisation du projet et/ou programme (fonction, tâche, coordonnées et informations concernant les connaissances linguistiques) ainsi que tous les partenaires locaux (y inclus les représentants/représentantes du public cible, dans la mesure du faisable).

Tous les documents présentés doivent être datés et classés de façon compréhensible et structurée.

Outre l'équipe d'évaluation doivent être nommés également des interlocuteurs/interlocutrices sur place. Ceux-ci doivent offrir à l'équipe d'évaluation tout le soutien nécessaire.

Organisation d'un atelier d'introduction

Après la signature du contrat le mandant doit organiser un atelier d'introduction de l'équipe d'évaluation. Dans ce cadre sont communiqués des contenus spécifiques techniques, et les TdR sont discutés. En règle générale il convient de réserver une journée entière pour cet atelier, pour clarifier les contenus concrets dès le début de l'évaluation.

Après cet atelier l'équipe d'évaluation étudie de manière approfondie les documents, dossiers et questions d'évaluation mis à disposition.

Contrôle de qualité lors de l'adoption du rapport intermédiaire

Dans le rapport intermédiaire **doivent** être indiqués des questions, des hypothèses et des indicateurs détaillés à l'égard des questions d'évaluations particulières. En règle générale, des questions d'évaluation sont subdivisées en d'autres sous-questions. Il est recommandé d'utiliser à cette fin une Matrice de Planification pour la Collecte des Données¹⁶.

En outre, il faut présenter des méthodes d'évaluation et des instruments concrets et les adapter aux questions d'évaluation. Quelle question d'évaluation est saisie avec quelles méthodes et quels instruments ? Des détails organisationnels contiennent un calendrier précis ainsi qu'une liste d'entretiens et une liste des visiteurs.

Des détails méthodologiques pour l'élaboration des thèmes transversaux (en particulier le genre) et le type d'analyse de la logique d'intervention doivent également être mentionnés dans le rapport intermédiaire.

La présentation du rapport intermédiaire se fait généralement lors d'un atelier, pour discuter des détails méthodologiques et des questions ouvertes. Après l'atelier, les suggestions de l'équipe d'évaluation sont intégrées dans le rapport intermédiaire ou rédigées sous forme de protocole qui sera présenté au mandant pour adoption.

Tant que le rapport intermédiaire n'a pas été adopté officiellement par le mandant, l'équipe d'évaluation ne doit pas commencer la mission sur le terrain.

Contrôle de qualité lors de l'adoption du rapport provisoire

Le mandant de l'évaluation et l'ADA, cette dernière selon la nécessité, sont engagés au contrôle de qualité du rapport.

¹⁶ Voir format en annexe.



Des critères de rapport doivent déjà être précisés dans les TdR. Le rapport doit être examiné de façon critique selon ces critères. L'ADA recommande l'utilisation du format standard pour les rapports d'évaluation.

Critères de rapport :

- Est-ce que les TdR ont été observés adéquatement, et ceci est-il reflété dans le rapport ?
- Est-ce que le rapport contient un résumé global et clair ?
- Est-ce que le rapport est classé selon les critères OCDE/CAD et les questions d'évaluation ?
- Est-ce que des thèmes transversaux sont indiqués à part dans le rapport ?
- Est-ce que le rapport décrit et évalue la logique d'intervention (p.ex. cadre logique) ?
- Est-ce que les conclusions et les recommandations se basent sur des constats clairement présentés et peuvent en être déduites ?
- Est-ce que le rapport distingue clairement entre conclusions, recommandations et enseignements tirés ?
- Est-ce que l'on comprend comment les évaluateurs/évaluatrices sont parvenus à leurs constatations ?
- Est-ce que les recommandations et les enseignements tirés sont réalisables et est-ce que l'on reconnaît clairement à qui ils s'adressent ?
- Est-ce que les méthodes et procédures d'évaluation sont suffisamment documentées dans le rapport d'évaluation ?
- Est-ce que les principales parties intéressées ont été consultées ?
- Est-ce que l'on a tenu compte des documents essentiels et est-ce que le contenu de ces derniers est reflété dans le rapport ?
- Est-ce que le rapport présente les informations contenues sous forme convenable et bien structurée ?
- Est-ce que le rapport est exempt de fautes d'orthographe et formulations linguistiques peu claires ?
- Est-ce que le rapport peut être diffusé en forme transmise ?

Pour la présentation du rapport provisoire, le mandant doit aussi organiser un atelier, pour le discuter en détail. Les commentaires pendant l'atelier sont enregistrés par l'équipe d'évaluation. Des commentaires supplémentaires avant ou après l'atelier sont en règle générale collectés par le mandant et transmis à l'équipe d'évaluation.

Contrôle de qualité lors de l'adoption du rapport final

Après l'intégration des commentaires le rapport final d'évaluation est transmis au mandant et à l'ADA.

Ensuite le mandant examine si tous les commentaires ont été intégrés dans le rapport final. En cas de jugement positif le mandant approuve le rapport.

Après sa finalisation, le rapport doit être rendu accessible à **tous les collaborateurs/collaboratrices** de l'organisation d'exécution du projet et/ou du partenaire **ayant participé au projet/programme**. D'autres partenaires, tels que des institutions gouvernementales locales, devraient également recevoir le rapport. En outre le rapport devrait être **publié** sur Internet. Ce n'est qu'ainsi que les connaissances acquises grâce à l'évaluation pourront produire des effets (« effets d'apprentissage »).

Conformément au contrat une copie électronique du rapport d'évaluation est envoyée à l'ADA.



Plan d'application des recommandations d'évaluation (Management Response)

Décisive pour le succès de toute évaluation, est l'**application des recommandations**, sinon les évaluations sont inutiles¹⁷. Dès l'établissement des TdR il faut préciser qui doit utiliser les résultats d'évaluation, et de quelle manière.

L'application des recommandations d'évaluation se fait en règle générale sur la base d'un plan de gestion de réponse (management response) :

Le plan de **Gestion de Réponse**¹⁸ est une matrice, qui présente toutes les recommandations. Le porteur de projet prend position vis-à-vis de chaque recommandation et indique la raison pour laquelle il adopte celle-ci intégralement, partiellement ou pas du tout. S'agissant des recommandations adoptées il faut indiquer des étapes fixées dans le temps pour leur application.

L'établissement du plan de Gestion de Réponse et son application relève de la responsabilité du porteur de projet. Au moins une fois par an il faudrait vérifier dans quelle mesure les recommandations ont déjà été appliquées.

Après son établissement, la gestion de réponse doit être transmise à l'ADA (BuCo, et responsables au niveau du siège).

La recherche et l'application des résultats d'évaluation sont essentielles pour une bonne coopération de développement.

¹⁷ Pour cette raison les évaluations à mi-parcours sont préférables à celles qui sont effectuées à la fin du projet/programme.

¹⁸ Un modèle du plan de Gestion de Réponse est à voir en annexe.



7.7 Standards internationaux de qualité d'une évaluation (standards d'évaluation du OCDE/CAD)

Comment puis-je reconnaître qu'une évaluation est « bonne » ? Comment puis-je apprécier formellement une évaluation ? Le Comité d'assistance au Développement de l'OCDE a développé des standards de qualité¹⁹ à cette fin.

1. Motifs (rationnels), but (Purpose), objectifs (Objectives) d'une évaluation

	TdR	Rapport
1.1 Les motifs ... définit <u>la raison pour laquelle</u> et <u>pour qui</u> l'évaluation est effectuée et précise pourquoi elle a lieu au <u>moment</u> précis.	X	X
1.2 Le but ... précise à quels aspects d'apprentissage et quelle obligation de rendre compte se réfère l'évaluation. P. ex. : a) L'évaluation doit contribuer à améliorer les politiques, les déroulements et les méthodes. b) L'évaluation exprime des recommandations si le soutien d'un projet ou programme doit être prolongé. c) L'évaluation fournit une contribution à l'obligation de rendre compte vis-à-vis des intéressés et des payeurs de taxes (aspect de contrôle au premier plan).	X	X
1.3 Les objectifs ... définissent ce que l'évaluation veut réaliser précisément ; p. ex. a) les résultats (produit, réalisation, impact) sont vérifiés, l'efficacité, l'efficacités et la pertinence sont jugées ; b) des résultats, des déductions et des recommandations sont présentés en relation avec les politiques, les programmes etc.	X	X

2. Dimension (Scope)

	TdR	Rapport
2.1 Dimension La dimension définit quels thèmes/faits concernant les interventions de développement sont abordés et/ou pris en considération (durée, type de l'intervention, dimension géographique, publics cibles, moyens financiers des interventions et autres).	X	X
2.2 Logique de l'intervention et résultats Le rapport d'évaluation décrit et <u>apprécie</u> la logique d'intervention (cadre logique) et distingue entre les résultats à différents niveaux (ressources, activités, réalisations, impacts). Le rapport inclut une évaluation générale de la logique d'intervention.		X
2.3 Critères d'évaluation Le rapport d'évaluation <u>est classé conformément</u> aux cinq critères d'une évaluation du OCDE/CAD: pertinence, efficacité, efficience, impact et durabilité. Ceux-ci sont définis clairement pour l'évaluation. Si un critère déterminé n'est pas appliqué, ceci est expliqué dans le rapport d'évaluation, tout comme le fait que des critères supplémentaires sont appliqués.		X

¹⁹ OECD DAC Evaluation Network. DAC Evaluation Quality Standards. March 2006.



	TdR	Rapport
2.4 Questions d'évaluation Dans le rapport d'évaluation sont indiquées les questions d'évaluation individuelles, pour que le lecteur/la lectrice puisse comprendre si celles-ci ont reçu une réponse suffisante. Si des questions d'évaluation ont été modifiées au cours de l'évaluation, ceci est indiqué dans le rapport d'évaluation.		X

3. Contexte (Context)

	TdR	Rapport
3.1 Contexte de développement et de politique Le rapport d'évaluation contient une description des politiques, qui étaient importantes pour les interventions de développement – des documents de politique de l'agence de développement et des partenaires ainsi que des objectifs et stratégies. Le contexte de développement se réfère à l'économie régionale et nationale ainsi qu'au degré de développement économique. Le contexte politique se réfère à la réduction de la pauvreté, l'égalité des sexes, la protection de l'environnement et les droits humains.		X
3.2 Contexte institutionnel Le rapport d'évaluation contient une description du cadre institutionnel et révèle le rôle des parties intéressées aux interventions de développement, afin que leur influence puisse être identifiée et évaluée.		X
3.3 Contexte socio-politique Le rapport d'évaluation décrit le contexte socio-politique dans lequel les interventions de développement ont lieu, ainsi que son influence sur les résultats et l'impact.		X
3.4 Arrangements d'exécution Le rapport d'évaluation décrit les modalités organisationnelles fixées pour l'exécution des interventions de développement, y inclus le rôle des bailleurs de fonds et des partenaires.		X

4. Méthodologie d'évaluation

	TdR	Rapport
4.1 Explication des méthodes utilisées Le rapport d'évaluation décrit et explique les méthodes et les procédures de l'évaluation ainsi que leur validité et crédibilité. Des détails relatifs aux méthodes et aux techniques utilisées pour l'acquisition des données et des informations ainsi que le traitement de ces dernières, sont indiqués. Les méthodes appliquées devraient être justifiées, d'éventuelles faiblesses ou fautes sont expliquées. Le rapport d'évaluation thématise des limitations en vertu des méthodes et d'éventuelles conséquences en résultant pour l'évaluation, notamment pour l'indépendance de celle-ci.		X



	TdR	Rapport
<p>4.2 Évaluation des objectifs/résultats Le rapport d'évaluation précise les méthodes pour l'évaluation des objectifs/résultats. Des indicateurs d'évaluation devraient avoir été définis de façon SMART (spécifique, mesurable, accessible, pertinent, défini dans le temps). De même des facteurs (Effet net, Contribution, Confusion), ayant contribué à la réalisation des objectifs, devront être présentés dans le rapport d'évaluation.</p>		X
<p>4.3 Consultation des parties intéressées Des personnes, qui paraissent importantes pour le processus d'évaluation, y inclus des bailleurs de fonds et des partenaires, ont été impliquées pour exposer des thèmes et des faits importants et pour fournir d'autres contributions. Les critères pour la sélection des parties intéressées et leur participation au processus d'évaluation sont précisés dans le rapport d'évaluation.</p>		X
<p>4.4 Échantillon (Sampling) Le rapport d'évaluation explique le processus de sélection pour les échantillons. Des limitations à l'égard du caractère représentatif des échantillons sont indiquées.</p>		X
<p>4.5 Équipe d'évaluation L'équipe d'évaluation devrait disposer de capacités d'évaluation et de connaissances thématiques, montrer une représentation équilibrée des sexes et intégrer des experts/expertes des pays ou régions concernés.</p>	X	X

5. Sources d'information

	TdR	Rapport
<p>5.1 Transparence des sources d'information Le rapport d'évaluation décrit de façon détaillée, quelles sources d'information (documentation, personnes de contact, littérature etc.) ont été utilisées, pour que celles-ci puissent être soumises à une appréciation. Le rapport d'évaluation contient une liste complète des documents utilisés et une liste des personnes contactées. Concernant cette liste la protection des données doit être garantie, les personnes impliquées doivent respecter la discrétion.</p>		X
<p>5.2 Fiabilité et précision des sources d'information L'évaluation triangulise et évalue les sources d'information et la qualité des données utilisées.</p>		X

6. Indépendance

	TdR	Rapport
<p>6.1 Indépendance des évaluateurs/évaluatrices vis-à-vis des parties intéressées Le rapport d'évaluation s'exprime sur l'indépendance des évaluateurs/évaluatrices. Les évaluateurs/évaluatrices doivent être indépendants des niveaux définissant les politiques, des mandants, des agences d'exécution et des publics cibles des interventions de développement. Des conflits d'intérêts éventuels doivent être discutés ouvertement et avec sincérité dans le rapport d'évaluation.</p>		X

	TdR	Rapport
6.2 Processus d'évaluation indépendant et ouvert L'équipe d'évaluation doit travailler de façon indépendante et sans influence extérieure. La disponibilité de coopération et l'accès à toutes les informations pertinentes sont donnés. Le rapport d'évaluation thématise d'éventuels obstacles, qui peuvent avoir influencé l'évaluation.		X

7. Éthique d'évaluation

	TdR	Rapport
7.1 L'évaluation a été effectuée d'une manière professionnelle et éthiquement justifiable. Le processus d'évaluation était sensible aux rôles des sexes, des confessions, des comportements et des coutumes de toutes les parties intéressées. L'évaluation a été effectuée avec intégrité et sincérité. Les droits et le bien-être de toutes les parties intéressées ont été respectés dans le processus d'évaluation. L'anonymat et la confidentialité des informateurs/informatrices individuels sont assurés sur demande et protégés par la loi si requis.	-	X
7.2 Reconnaissance de divergences d'opinion au sein de l'équipe d'évaluation Des évaluateurs/évaluatrices individuels devraient avoir la possibilité de prendre leurs distances vis-à-vis de certains jugements et recommandations dans l'évaluation. Des problèmes irrésolus ou des opinions divergentes au sein de l'équipe d'évaluation doivent être indiqués dans le rapport d'évaluation.		X

8. Garantie de qualité

	TdR	Rapport
8.1 Intégration de commentaires de la part des parties intéressées Des parties intéressées ont la possibilité de commenter les résultats, les recommandations et les enseignements tirés. Le rapport d'évaluation tient compte des commentaires et inclut les divergences d'opinion substantielles. Lors des controverses basées sur des faits vérifiables, l'évaluateur/l'évaluatrice devrait les vérifier et si nécessaire corriger le rapport provisoire de l'évaluation. Des opinions, des interprétations, et des commentaires des parties intéressées devraient être présentés littéralement, à moins qu'ils ne contredisent les droits et le bien-être des participants/participantes.	-	X
8.2 Contrôle de qualité Le contrôle de qualité doit être partie intégrante de tout processus d'évaluation. Selon la dimension et la complexité, le contrôle de qualité est réalisé en interne ou par un groupe externe, tel qu'une revue par les pairs ou un groupe de référence. Le contrôle de qualité se conforme au principe de l'indépendance des évaluateurs/évaluatrices.	-	-

9. Pertinence des résultats d'évaluation

	TdR	Rapport
9.1 Formulation des résultats d'évaluation Les résultats d'évaluation sont clairement déductibles de la question d'évaluation et de l'analyse des données et sont appuyés par les données et/ou des preuves. D'éventuelles divergences entre l'évaluation planifiée et l'évaluation effective doivent être expliquées dans le rapport d'évaluation.		X



	TdR	Rapport
9.2 L'évaluation a été effectuée dans la période autorisée et le budget promis L'évaluation a été effectuée comme prévu selon le calendrier, les résultats ont été présentés comme prévu. Des modifications dans le calendrier et le budget sont indiquées dans le rapport d'évaluation. D'éventuelles divergences entre les activités planifiées et effectivement effectuées sont également annotées dans le rapport d'évaluation.		
9.3 Recommandations et enseignements tirés Les recommandations et enseignements tirés sont pertinents et s'adressent aux publics cibles de l'évaluation. Les recommandations et enseignements tirés sont aussi applicables pour les publics ciblés dans le cadre de leur autoresponsabilité. Les recommandations sont réalistes et les enseignements tirés sont composés de conclusions générales qui sont d'un intérêt général et par conséquent aptes à la diffusion ultérieure.		X
9.4 Utilisation de l'évaluation Les résultats d'évaluation et les mesures consécutives planifiées doivent être explicitement reconnus par le Management. Le management garantit la diffusion systématique et l'archivage des résultats d'évaluation, pour que l'accès et l'utilisation des résultats d'évaluation puissent être maximalisés.	-	-

10. Intégralité

	TdR	Rapport
10.1 Les conclusions répondent aux questions d'évaluation Le rapport d'évaluation répond à toutes les questions et établit une liste de toutes les informations nécessaires, qui avaient été indiquées dans la dimension (Scope) de l'évaluation.		X
10.2 Clarté de l'analyse L'analyse est composée de façon logique. Les données et informations sont présentées, analysées et interprétées de façon systématique. Des résultats et des conclusions sont clairement reconnaissables et peuvent être suivies logiquement par l'analyse des données et des informations.		X
10.3 Distinction entre conclusions, recommandations et enseignements tirés Le rapport d'évaluation distingue entre résultats, conclusions et enseignements tirés. Des conclusions se basent sur les résultats et l'analyse. Les recommandations et les enseignements tirés résultent des conclusions.		X
10.4 Clarté et caractère représentatif du résumé Le rapport d'évaluation contient un résumé. Dans ce résumé sont cités les principaux résultats, recommandations et enseignements tirés.		X



7.8 Questionnaire pour Genre

A plusieurs niveaux

Gestion et/ou exécution de l'évaluation:

- Est-ce que les deux sexes sont représentés dans l'équipe d'évaluation ?
- Expertise de genre dans l'équipe ?
- Est-ce que des questions et/ou des thèmes de genre sont précisés et attribués au sein de l'équipe ?
- Est-ce que les indicateurs et les méthodes de l'évaluation reflètent la distinction entre les hommes et les femmes (des données sont établies et interprétées séparément pour hommes et pour femmes. Des détails méthodologiques résultent-ils du rapport intermédiaire) ?

Résultats d'évaluation/Analyse

- Est-ce que des questions de genre ont été prises en considération dans la phase de planification du projet et du programme et lors de l'exécution ?
 - a) Est-ce que la conception du projet est différenciée par sexe et est-ce qu'il y a une analyse du sexe ?
 - b) Est-ce que les femmes et les hommes fournissent une contribution égale à la conception du projet ?
 - c) Est-ce que les femmes et les hommes tirent un avantage égal du projet ?
- Quels sont les effets planifiés et non planifiés sur les hommes et les femmes ?
- Est-ce que les résultats, les conclusions et les recommandations dans le rapport d'évaluation se réfèrent à des affaires de genre ?



7.9 Modèle pour le classement d'un rapport intermédiaire

Le rapport intermédiaire doit être composé de 20-25 pages au maximum.

L'Introduction

... contient une brève représentation de l'arrière-plan, de l'objectif et de la dimension de l'évaluation conformément aux TdR.

Calendrier

Le calendrier, tel qu'il a été formulé dans les termes de référence, est présenté, d'éventuelles déviations et adaptations sont expliquées.

Activités

Cette section contient un aperçu des activités déjà déployées, telles qu'elles sont indiquées dans les TdR.

Hypothèses provisoires

Présentation de résultats provisoires sur la base des cinq critères d'évaluation et/ou les questions d'évaluation telles qu'elles sont indiquées dans les TdR.

Méthodes

Il est recommandé d'établir un aperçu/matrice sur les questions d'évaluation principales avec les questions d'évaluation subordonnées y afférentes, les indicateurs, les données nécessaires, la source de données, les méthodes de recensement et la personne responsable. Présentation de la triangulation des données, élaboration des données et garantie de qualité. Des détails méthodologiques pour l'élaboration des thèmes transversaux (notamment genre) et l'analyse de la logique d'intervention, doivent également être mentionnés dans le rapport intermédiaire.

Manière de procéder

Dans cette section sont indiqués les détails sur les activités ultérieures y inclus des voyages, des entretiens, des discussions, des sondages, des rendements de rapport etc. La division de travail interne de l'équipe d'évaluation devrait en résulter.

Annexes

Termes de référence, aperçu sur les documents utilisés.

7.10 Modèle d'une matrice de planification pour la collecte des données

1^{ère} Question d'évaluation centrale	Indication des données nécessaires	Source des données	Méthode de recensement	Nom de la personne qui va recenser les données	Début	Fin
Sous-question 1						
Sous-question 2						
Sous-question 3						
etc.						
2^e Question d'évaluation centrale						
Sous-question 1						
Sous-question 2						
Sous-question 3						
etc.						



7.11 Modèle pour le classement d'un rapport d'évaluation

Le rapport d'évaluation devrait se composer, sans les annexes, de 50-60 pages au maximum.

Page de garde

Titre de l'évaluation, date de finalisation du rapport, noms des évaluateurs/évaluatrices (de l'institut), nom du mandant.

Indice, liste des abréviations, carte

Résumé

Le rapport d'évaluation commence par un résumé de trois à cinq pages. Ce résumé contient un bref aperçu concernant le but, les objectifs, la dimension et les méthodes et renvoie aux recommandations les plus importantes, les résultats et les enseignements tirés. Si le rapport d'évaluation a été rédigé en allemand, il faut ajouter au résumé allemand un résumé anglais. Le résumé doit être compréhensible en tant que document indépendant, pour qu'il puisse être remis à des tiers.

Contexte

Dans ce chapitre sont résumées les informations fondamentales concernant le projet qui est évalué, c'est-à-dire le contexte du projet et du programme (contexte national, politique, économique, social et culturel), le titre du projet et du programme, la durée, le nom des porteurs du projet, le lieu, les coûts, les objectifs, les résultats attendus et les modifications prévues à l'égard du public cible (Outcome), la logique d'intervention et/ou le cadre logique (celui-ci doit être inclus à l'annexe), des détails concernant les publics cibles (chiffres selon le sexe, l'ethnie etc.).

Introduction

...contient une brève présentation du but, des objectifs et de la dimension de l'évaluation et précise brièvement, s'il y a eu des restrictions pendant l'évaluation.

Méthodes

Cette section offre un aperçu des méthodes quantitatives et qualitatives appliquées (y inclus aperçu et explication concernant le nombre des personnes impliquées, par la méthode utilisée ainsi que les critères pour la sélection des lieux de projet etc.) Il faudra indiquer également des techniques (p.ex. triangulation des données) qui ont été appliquées lors de l'acquisition des données et des informations. Le rapport d'évaluation thématise aussi d'éventuelles restrictions (p. ex. des informateurs clés ne peuvent pas être joints) par les méthodes et les conséquences en résultant éventuellement pour l'évaluation, notamment son indépendance.

**Résultats de l'évaluation**

Dans ce chapitre seront présentés les résultats d'évaluation dans le détail. Le rapport d'évaluation est classé conformément aux critères OCDE/DAS de pertinence, efficacité, durabilité et impact tels que ceux-ci sont indiqués dans les TdR. Les questions d'évaluation et les résultats s'y rapportant doivent également être attribués aux critères OCDE/CAD. Des résultats à l'égard des thèmes transversaux (pauvreté, conditions des sexes, environnement) sont pris en considération dans le cadre des critères OCDE/CAD et/ou des questions d'évaluation, mais doivent être en outre présentés séparément. Les déclarations et conclusions doivent être compréhensibles et prouvées par des données. Là où cela semble pertinent, les données doivent être présentées et interprétées selon les sexes. La vérité ou la fausseté des données doit être prouvée.

Les Conclusions

...contiennent un résumé des réponses à toutes les questions d'évaluation et présentent en outre toutes les informations (p.ex. évaluation de la logique d'intervention) qui ont été indiquées dans la dimension (Scope) de l'évaluation. Les conclusions se basent sur des résultats et sur l'analyse et sont compréhensibles sur cette base-là. Si des informations sont présentées de façon incomplète, les causes devraient en être expliquées dans le rapport d'évaluation.

Enseignements tirés

Les enseignements tirés résultent des conclusions et peuvent être classés selon leur pertinence au niveau stratégique, politique, sectoriel, de gestion, d'exécution et autres.

Recommandations

Dans ce chapitre, des recommandations sont indiquées sur la base des questions d'évaluation individuelles. Il est important que ces recommandations puissent être réalisées et que l'on voit clairement à qui elles sont adressées. Il est recommandé de présenter les recommandations dans une matrice.

Annexe

Cadre logique, termes de référence et calendrier de l'évaluation, liste des informateurs/informatrices clés, liste des documents utilisés, questionnaires et d'autres instruments qui ont été utilisés dans l'évaluation; rapports qui ont été établis dans le cadre de l'étude sur le terrain; informations concernant les évaluateurs/évaluatrices.



7.12 Modèle pour un plan de gestion de réponse

Dans le plan de réalisation sont discutées, listées et documentées toutes les recommandations. Si une recommandation est accueillie seulement partiellement ou rejetée, il convient de le motiver. En outre, l'état de réalisation des recommandations est vérifié et documenté régulièrement (au moins une fois par an).

L'établissement et la réalisation du plan relèvent de la responsabilité des agences d'exécution.

Le but est d'utiliser un instrument, qui accompagne et documente l'état de réalisation des résultats d'évaluation.

Recommandation de l'équipe d'évaluation	Recommandation entièrement adoptée	Recommandation partiellement adoptée	Recommandation rejetée	Recommandation seulement partiellement adoptée ou rejetée : indiquer le motif	Recommandation adoptée. Indiquer les mesures concrètes	Date de la réalisation	Nom de l'institution, de la division, et/ou de la personne responsable pour l'exécution de la recommandation.	État actuel de la réalisation.
1.								
2.								
3.								
etc.								



7.13 Défis d'une évaluation, respectivement pour l'équipe d'évaluation

- Des personnes différentes ont des attentes différentes à l'égard d'une évaluation. Certaines évaluations deviennent ainsi trop complexes et sont surchargées de trop de questions.
- Les questions d'évaluation ne sont pas formulées suffisamment clairement et laissent trop d'espace à l'interprétation.
- Des questions d'évaluation sont mélangées avec des questions de recherche, de sorte que l'évaluation acquiert plutôt le caractère d'une étude.
- Un défaut d'intérêt et/ou une résistance vis-à-vis de l'évaluation, p.ex. si celle-ci est décrétée « en haut » et n'est pas passée par des processus participatifs.
- Des collaborateurs/collaboratrices du projet et/ou du programme projettent leurs problèmes irrésolus sur l'évaluation.
- Évaluation en tant qu'« intervention de crise » – croyance que l'évaluation va résoudre tous les problèmes.
- La décision sur l'avenir du projet a déjà été prise avant l'évaluation. L'évaluation est utilisée pour légitimer la fin du projet ou la poursuite du projet.
- Un défaut de participation des parties prenantes au projet lors de la planification et l'exécution de l'évaluation.
- Un nombre trop grand ou trop faible de documents de projets, de littérature „grise“ et de correspondance.
- Défaut de clarté concernant les compétences (p.ex. assistance, logistique sur place et rendement de compte à la fin du processus d'évaluation).
- Les évaluateurs/évaluatrices doivent écrire trop de rapports p. ex. des rapports d'activité mensuels.
- Les évaluateurs ont un contact trop étroit ou trop faible avec les collaborateurs/collaboratrices du projet et/ou du programme.
- Des résultats d'évaluation ne sont pas présentés et/ou discutés suffisamment avec les partenaires pertinents.
- On n'a pas établi de gestion de réponse, par conséquent la manière dont les résultats d'évaluation ont été utilisés n'est pas transparente.
- Des résultats d'évaluation ont été oubliés dans la vie quotidienne du projet.
- Des résultats d'évaluation ne sont pas pris en considération dans le prochain cycle de planification de projet.



7.14 Littérature d'approfondissement et adresses Internet

Austrian Development Agency (ADA). Égalité des sexes et Empowerment de femmes. Leitlinien der Österreichischen Entwicklungs- und Ostzusammenarbeit. Wien. April 2006. www.entwicklung.at

Beck, Tony, Evaluation Humanitarian Action using the OECD-DAC Criteria. An ALNAP Guide for Humanitarian Agencies. www.alnap.org

Canadian International Development Agency (CIDA), CIDA Evaluation Guide. Ottawa. January 2004. (Guide in English, Französisch, Spanisch) www.acdi-cida.gc.ca/index-e.htm

Department for International Development (DFID). Guidance on Evaluation and Review for DFID Staff. London. July 2005. www.dfid.gov.uk/

European Commission. Evaluation Methodology for European Commission's External Assistance. Luxemburg. 2006. http://ec.europa.eu/europeaid/how/index_de.htm

European Commission. Toolkit on Mainstreaming Gender Equality in EC Development Cooperation. Brussels. 2004.

Gesellschaft für Evaluation (DeGEval). Standards für Evaluation. Köln. Juni 2004. <http://www.degeval.de/>

Hughes, Jenny und Baumgartl, Bernd: Project Manager's Guide to Evaluation. Navreme. Wien 2005.

OECD. DAC Evaluation Network. Encouraging Effective Evaluation of Conflict Prevention and Peacebuilding Activities. OECD. 2007. www.oecd.org/site/0,3407,en_21571361_34047972_1_1_1_1_1,00.html

OECD. DAC Evaluation Network. DAC Evaluation Quality Standards. OECD. March 2007. www.oecd.org/site/0,3407,en_21571361_34047972_1_1_1_1_1,00.html

OECD. DAC Evaluation Network. Guidance for Managing Joint Evaluations. OECD. 2006. (Guide in Englisch und Französisch) www.oecd.org/site/0,3407,en_21571361_34047972_1_1_1_1_1,00.html

OECD. DAC Evaluation Network. Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management. OECD. June 2002. www.oecd.org/site/0,3407,en_21571361_34047972_1_1_1_1_1,00.html

Oxfam. A Guide to Gender-Analysis Frameworks. Oxford. 1999. www.oxfam.org.uk/

Swedish International Development Cooperation Agency (SIDA). Looking Back, Moving Forward. SIDA Evaluation Manual. Stockholm. 2004. www.sida.se/

United Nations Population Fund (UNFPA)
The Programme Manager's Planning, Monitoring and Evaluation Toolkit. New York. 2004 (Guide in Englisch, Französisch, Spanisch, Arabisch). www.unfpa.org/

United Nations Development Programme (UNDP). Handbook on Monitoring and Evaluation for Results. New York. 2002. (Guide in English, Français, Español)
www.undp.org/

United Nations Development Programme (UNDP). Managing for Results: Monitoring and Evaluation in UNDP. A Results-Oriented Framework. New York. November 2001

Sites Internet de certaines sociétés d'évaluation

African Evaluation Association : www.afrea.org/home/index.cfm

American Evaluation Association : www.eval.org/

European Evaluation Society : www.europeanevaluation.org/

Gesellschaft für Evaluation : www.degeval.de

D'autres sites Internet

The Active Learning Network on Accountability and Performance in Humanitarian Assistance : www.alnap.org/

Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA) : <http://www.deza.ch/de>

ELDIS : www.eldis.org/

The Evaluation Center. Western Michigan University : www.wmich.edu/evalctr/

European Commission (EC) :
http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/index_en.htm

The International Development Research Centre (IDRC) :
www.idrc.ca/en/ev-26266-201-1-DO_TOPIC.html

MANDE News : <http://www.mande.co.uk/>

OECD/DAC :
www.oecd.org/site/0,3407,en_21571361_34047972_1_1_1_1_1,00.html

Performance Assessment Resource Centre (PARC) : www.parcinfo.org/

The Worldwide Evaluation Information Gateway : <http://www.policy-evaluation.org/>

The World Bank Group. Independent Evaluation Group (IEG) :
www.worldbank.org/oed/