

Direction Générale des Relations Extérieures

Direction Générale du Développement

EuropeAid Office de Coopération

Unité Commune Évaluation

**MÉTHODOLOGIE D'ÉVALUATION DE
L'AIDE EXTÉRIEURE DE LA
COMMISSION EUROPÉENNE**



**GUIDE D'ÉVALUATION
DE PROJET ET DE PROGRAMME**

VOLUME 3

Ni la Commission européenne ni aucune personne agissant au nom de la Commission n'est responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations données ci-après.

De nombreuses autres informations sur l'évaluation de l'aide extérieure de la Commission européenne sont disponibles sur Internet Europa :

http://ec.europa.eu/europeaid/index_fr.htm

Luxembourg : Office des publications officielles des Communautés européennes

ISBN : 92-79-00682-7

© Communauté européenne, 2006

Reproduction autorisée moyennant mention de la source.

Imprimé en France, 2006.

INTRODUCTION

Vue d'ensemble

La Commission européenne a développé et formalisé la méthodologie d'évaluation de son aide extérieure en donnant la priorité aux résultats et aux impacts et en vue de maintenir ses évaluations à un niveau de qualité correspondant aux bonnes pratiques internationalement reconnues en la matière.

Dans le passé, l'évaluation de l'aide extérieure européenne s'est concentrée sur les projets et certains programmes. Cette aide méthodologique a vocation à faciliter le passage à une pratique d'évaluation orientée vers les programmes et les stratégies. Elle est principalement destinée :

- Aux gestionnaires des évaluations au siège de la Commission européenne et dans les délégations
- Aux équipes d'évaluation externes.

Elle est également mise à disposition de l'ensemble des partenaires de l'aide extérieure européenne ainsi que de la communauté professionnelle de l'évaluation.

Cette méthodologie d'évaluation est disponible en trois langues (anglais, espagnol et français) et sous deux formes optimisées respectivement pour la lecture et pour la navigation sur Internet.

La version Internet comprend de nombreux exemples et approfondissements et est disponible sur le site Web de la Commission européenne :

<http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/index.htm>

La version imprimée est composée de quatre volumes. Le premier volume (Bases méthodologiques d'évaluation) présente les concepts fondamentaux et leur articulation. Le second volume est un (Guide d'évaluation géographique et thématique). Il concerne l'évaluation de l'ensemble des actions communautaires à l'échelle d'un pays ou d'une région, ou de l'ensemble des actions relatives à un secteur ou à un thème à l'échelle globale. Ce troisième volume concerne les grands projets, les projets pilotes, les programmes multi-pays et tout autre projet ou programme pour lequel une évaluation est requise. Le quatrième volume (Outils de l'évaluation) présente les principales techniques applicables pour la

structuration de l'évaluation, la collecte et l'analyse de l'information et l'aide à la formulation des jugements.

Évaluation de projet et de programme

Ce troisième volume complète et met à jour le Guide d'évaluation de projet précédemment utilisé par la Commission européenne. Il est particulièrement destiné à l'évaluation des grands projets et à celle des programmes qui mettent en œuvre des projets similaires dans plusieurs pays.

Le guide propose une approche assez structurée intégrant certaines des avancées réalisées par la Commission européenne dans l'évaluation d'interventions plus complexes, ainsi que les bonnes pratiques identifiées chez les autres bailleurs. Cependant l'utilisateur a la possibilité d'alléger la démarche dans le cas d'un projet simple.

Il est organisé de façon chronologique avec deux approches : celle du gestionnaire de l'évaluation, d'une part, et celle de l'équipe d'évaluation externe d'autre part. Une formule d'évaluation participative est proposée en option.

TABLE DES MATIÈRES

1	GUIDE POUR LE GESTIONNAIRE DE L'EVALUATION	7
1.1	Phase préparatoire	7
1.2	Phase de documentation	12
1.3	Phase de terrain	14
1.4	Phase de synthèse	16
1.5	Phase de diffusion et suivi	19
2	GUIDE POUR L'EQUIPE D'EVALUATION	21
2.1	Phase préparatoire	21
2.2	Phase de documentation	23
2.3	Phase de terrain	33
2.4	Phase de synthèse	39
	DISPONIBLE SUR LE SITE WEB EUROPA	46

Résumé du processus d'évaluation

Phase préparatoire (phase 0)

Un gestionnaire est désigné pour conduire l'évaluation. Il constitue le groupe de référence, rédige les termes de référence, engage l'équipe d'évaluation externe et établit le contrat.

Phase documentaire (phase 1)

L'équipe d'évaluation externe analyse la logique de l'intervention d'après les documents officiels et propose les questions d'évaluation et les critères de jugement (aussi appelés « critères d'appréciation raisonnée »). Les questions d'évaluation sont validées par le groupe de référence.

L'équipe précise ensuite les indicateurs et apporte les premiers éléments de réponse aux questions sur la base de l'information existante. Elle identifie des hypothèses à tester sur le terrain et développe le plan de collecte et d'analyse des données complémentaires à celles collectées précédemment.

Phase de terrain (phase 2)

L'équipe d'évaluation met en œuvre son plan de travail pour la collecte de données dans le(s) pays partenaire(s). Elle applique les outils prévus. Elle commence le test des hypothèses.

Phase de synthèse (phase 3)

L'équipe d'évaluation prépare son rapport final qui contient les constats et conclusions en réponse aux questions posées, ainsi qu'un jugement d'ensemble. Le rapport comprend également des recommandations groupées et hiérarchisées. Le rapport fait l'objet d'une appréciation de qualité.

Phase de diffusion et suivi (phase 4)

L'évaluation est diffusée (rapport, résumé, article et/ou présentation) aux décideurs politiques, aux services concernés, aux partenaires. Le rapport est publié sur le site Internet de la Commission. Un suivi des recommandations est effectué.

1 Guide pour le gestionnaire de l'évaluation

1.1 Phase préparatoire

1.1.1 Démarche initiale

Autant que nécessaire, les services de la Commission clarifient précisément par écrit ce qui doit être évalué, et qui sont les principaux utilisateurs prévus de l'évaluation.

Un gestionnaire de l'évaluation est désigné au sein du service concerné.

1.1.2 Recueil des informations préalables

Le gestionnaire de l'évaluation prend connaissance des documents de base (fiche, cadre logique, bilan, rapport de suivi, etc.), et s'entretient de façon informelle avec les informateurs clés.

Si aucun cadre logique n'est disponible, alors la logique du projet doit être reconstruite par le gestionnaire actuellement en charge du projet/programme.

1.1.3 Constitution du groupe de référence

Le gestionnaire de l'évaluation identifie les services à inviter et autres parties prenantes au sein d'un groupe de référence.

Composition et rôle du groupe de référence

Le groupe de référence implique l'équipe du projet/programme et les services de la Commission européenne pertinents. Si l'évaluation est conduite dans le pays partenaire, le groupe peut alors impliquer les partenaires du développement, des experts, des acteurs non-étatiques, et d'autres participants qualifiés. Le nombre de participants doit rester gérable (pas plus de dix). Le groupe est présidé par le gestionnaire de l'évaluation.

Le groupe de référence discute et commente tous les documents intermédiaires, généralement au stade de leur version provisoire : termes de référence, proposition de l'équipe d'évaluation, questions d'évaluation, plan de travail, débriefing de la phase de terrain et rapport final. Il a un rôle de conseil, mais peut être sollicité pour valider les questions d'évaluation.

Réunir un groupe de référence apporte des avantages en termes d'accès à l'information, de justesse des interprétations et d'appropriation des conclusions.

Une note est envoyée aux services et institutions invités précisant le rôle du groupe de référence. Il est essentiel de faire parvenir les documents de travail à l'avance et les comptes-rendus à temps.

1.1.4 Préparation des termes de référence

Les principaux sujets à étudier sont identifiés par le gestionnaire de l'évaluation. Dans la mesure où un bon cadre logique est disponible et toujours valable, le gestionnaire de l'évaluation peut affiner les sujets à étudier en les traduisant sous forme de questions d'évaluation.

Le profil de l'équipe d'évaluation externe à engager est défini en termes de compétence professionnelle, d'expertise sectorielle et de capacité pour le travail de terrain.

Un plafond est fixé au budget global de l'évaluation et la disponibilité des ressources est assurée.

Le calendrier est défini en cohérence avec les impératifs institutionnels si nécessaire. Sinon, la date de remise du rapport est fixée au vu des besoins des utilisateurs visés.

Le gestionnaire de l'évaluation rédige une première version des termes de référence (TdR).

Les questions d'évaluation

À un moment ou à un autre du processus d'évaluation, une série de questions précises (pas plus de dix) sont sélectionnées dans le souci de satisfaire les besoins des utilisateurs de l'évaluation et de garantir sa faisabilité.

En concentrant l'évaluation sur des points clés, les questions permettent à l'équipe d'évaluation de collecter les données adéquates, d'approfondir l'analyse, et de produire ses appréciations de manière totalement transparente.

Les questions sont rédigées de manière simple et précise. Autant que possible, elles ne couvrent pas les domaines pour lesquels d'autres études sont disponibles ou en cours.

L'ensemble des questions est composé de telle manière que la synthèse des réponses permettra à l'équipe d'évaluation de formuler un jugement d'ensemble sur le projet/programme. Dans ce but, la série de questions couvre les différents niveaux du cadre logique et les sept critères d'évaluation de manière équilibrée (Cf. Section 2.2.1).

Les membres du groupe de référence sont consultés sur la version provisoire. Le gestionnaire de l'évaluation finalise le document.

Cas de l'évaluation participative

Le processus de consultation initiale s'étend à quelques bénéficiaires clés.

Le groupe de référence implique une proportion significative (autour de 50%) de personnes extérieures, c'est-à-dire des membres du groupe capables d'exprimer les points de vue de l'ensemble des différentes parties prenantes sans avoir aucune responsabilité dans la conception ou la mise en œuvre du projet/programme.

Sur le site Web : modèle de termes de référence et liste de questions d'évaluation

1.1.5 Engagement de l'équipe d'évaluation externe

Le gestionnaire de l'évaluation reçoit la/les proposition(s) technique(s) et financière(s) préparée(s) par les candidats. Il vérifie que les propositions couvrent bien les points suivants :

- Compréhension des termes de référence
- Conception indicative de la méthode
- Calendrier prévu
- Responsabilités des membres de l'équipe, les CV, et une déclaration signée d'absence de conflit d'intérêts.

Le gestionnaire de l'évaluation apprécie la qualité de(s) proposition(s) et vérifie que les ressources humaines et financières sont adaptées aux difficultés particulières identifiées lors de la préparation des termes de référence.

Le gestionnaire de l'évaluation recrute l'équipe d'évaluation externe dans le cadre de la procédure d'appel d'offre applicable.

Externalité et indépendance

Les membres de l'équipe d'évaluation externe sont indépendants des organisations qui ont participé à la conception et à la mise en œuvre du projet/programme évalué.

L'indépendance implique une liberté par rapport à toute influence politique et à toute pression organisationnelle, un accès complet aux informations et une autonomie totale dans la réalisation des investigations et dans la rédaction des conclusions.

Externalité et indépendance ont vocation à garantir la crédibilité auprès des audiences extérieures, ce qui est particulièrement pertinent si l'évaluation est entreprise pour rendre des comptes, apprendre des leçons transférables ou réallouer des ressources budgétaires. De telles évaluations sont appelées "sommatives" par opposition aux évaluations "formatives" qui sont conduites au bénéfice de ceux qui gèrent le projet/programme dans le but d'améliorer leur travail et qui requièrent leur pleine participation. Externalité et indépendance peuvent être de moindre importance dans le cas d'évaluations formatives.

Check-list pour apprécier la qualité d'une proposition

Capacité

- Connaissance et expérience professionnelle en matière d'évaluation
- Capacité démontrée à mener une approche participative (si pertinent)
- Connaissances et expertises techniques et sectorielles
- Capacité à répondre aux problématiques transversales essentielles (par ex. : égalité des genres, environnement)
- Expérience en matière de coopération au développement, et en particulier de la coopération menée par la Commission européenne
- Expérience dans la région partenaire, pays similaires et/ou pays partenaires
- Capacités linguistiques adéquates

Compréhension

- Compréhension des TdR
- Compréhension du contexte

Gestion

- Les personnes proposées disposent du temps nécessaire pour mener à bien les tâches planifiées dans le calendrier
- Partage clair des responsabilités et adéquation des compétences garantissant un management efficace de l'équipe et des relations fructueuses avec les partenaires et les parties prenantes
- Engagement à renforcer les capacités d'évaluation dans les pays partenaires.

1.2 Phase de documentation

1.2.1 Démarrage (*inception*)

La phase de démarrage débute dès que l'équipe d'évaluation est recrutée, et sa durée est limitée à quelques semaines.

Réunion de démarrage

Quelques semaines après le démarrage des travaux, et après une revue des documents de base complétée par quelques entretiens, l'équipe d'évaluation définit son approche d'ensemble.

L'approche est présentée lors d'une réunion avec le gestionnaire de l'évaluation et les membres du groupe de référence. Les sujets à discuter comprennent :

- Cadre logique
- Questions d'évaluation, soit celles issues des TdR, soit celles proposées par l'équipe d'évaluation
- Conception méthodologique indicative
- Accès aux informateurs et aux documents et difficultés anticipées.

La présentation est accompagnée d'une série de transparents et d'une liste de questions d'évaluation commentée. Si cela s'avère pertinent, la réunion peut être complétée par une consultation par courriel.

Cas d'un programme multi-pays

Dans ce cas, l'évaluation se construit avec un certain nombre d'études de cas pays qui doivent être sélectionnées le plus tôt possible et de préférence avant la fin de la phase de démarrage.

Cas de l'évaluation participative

L'équipe d'évaluation étend ses entretiens de démarrage dans le but de comprendre les attentes des bénéficiaires et d'autres parties prenantes extérieures. Une analyse des parties prenantes est réalisée et discutée lors de la réunion de démarrage.

Rapport de démarrage

Le gestionnaire de l'évaluation reçoit un rapport de démarrage qui finalise les questions d'évaluation et décrit les grandes lignes de la conception méthodologique comprenant les indicateurs à utiliser, la stratégie d'analyse et un plan de travail détaillé pour la phase suivante.

Le rapport est formellement approuvé par une lettre officielle autorisant la poursuite des travaux.

1.2.2 Rapport de la phase de documentation (*desk*)

Le gestionnaire de l'évaluation facilite l'accès aux documents pertinents et aux informateurs clés au sein de la Commission européenne et du/des Gouvernement(s) partenaire(s).

Il reçoit le rapport de documentation qui rappelle les étapes successives déjà réalisées et apporte les éléments suivants :

- Avancement de l'analyse documentaire et des entretiens, et limites s'il en existe
- Définition de tout terme qui ne serait pas clair
- Premières réponses partielles aux questions d'évaluation basées sur les documents disponibles et les entretiens au sein des services de la Commission européenne et avec les partenaires
- Problèmes qui restent à étudier et hypothèses à tester lors de la phase de terrain
- Conception méthodologique finale comprenant les outils d'évaluation prêts à être mis en œuvre à la phase de terrain et une approche de l'appréciation d'ensemble
- Le plan de travail de la phase de terrain.

Le gestionnaire de l'évaluation soumet le rapport provisoire aux membres du groupe de référence pour avis. Si cela est pertinent, il organise et préside une réunion au cours de laquelle le rapport est présenté et discuté. Les commentaires sont pris en compte par l'équipe d'évaluation et intégrés dans la version finale du rapport. Des explications sont fournies pour les commentaires qui ne sont pas intégrés. Si nécessaire, le gestionnaire de l'évaluation approuve le rapport et autorise le lancement de la phase de terrain.

Approbation des rapports

Les membres du groupe de référence commentent la version provisoire du rapport. Tous les commentaires sont rassemblés par le gestionnaire de l'évaluation et communiqués à l'équipe d'évaluation. L'équipe prépare une nouvelle version du rapport, qui prend en compte les commentaires de deux manières différentes :

- Les demandes d'amélioration de la qualité de la méthode sont satisfaites, sauf si leur impossibilité est démontrée, auquel cas l'équipe doit présenter une justification valable.
- Les commentaires sur le contenu du rapport sont acceptés ou rejetés. Dans ce dernier cas, les points de vue divergents sont rappelés dans le rapport.

Le gestionnaire vérifie que tous les commentaires ont bien été pris en considération et approuve le rapport.

1.3 Phase de terrain

1.3.1 Préparation

Le gestionnaire de l'évaluation vérifie que :

- Les autorités publiques dans le(s) pays partenaire(s) sont informées du travail de terrain à venir par le canal approprié
- La direction du projet/programme reçoit une liste indicative des personnes qui seront interviewées, les dates de visite, l'itinéraire et les noms des membres de l'équipe
- Les questions logistiques sont réglées à l'avance.

Le plan de travail reste suffisamment flexible pour être adapté aux circonstances rencontrées sur le terrain.

Cas d'un programme multi-pays

Les études de cas par pays permettent à l'équipe d'évaluation de collecter de l'information sur le programme au niveau des pays. Les constats des études de cas pays récoltés au cours de la phase de documentation vont nourrir l'appréciation globale formulée par l'équipe d'évaluation. Le plan de travail doit préciser que les études de cas pays ne doivent pas être considérées comme des évaluations à part entière.

Si le calendrier le permet, la première étude de cas pays peut servir à tester la méthodologie.

Cas de l'évaluation participative

Le plan de travail comprend une série d'ateliers ou de *focus groups* permettant aux bénéficiaires de prendre connaissance des données collectées.

1.3.2 Suivi

Le gestionnaire de l'évaluation facilite les entretiens et les études par tous les moyens appropriés comme les lettres de mandat ou des contacts informels au sein du Gouvernement.

Le gestionnaire est prêt à répondre rapidement aux demandes de l'équipe d'évaluation si elle rencontre un problème sur le terrain qu'elle ne peut résoudre.

Cas d'un programme multi-pays

L'équipe d'évaluation tient une réunion dans chaque pays en lien ou avec la participation de la Délégation.

1.3.3 Débriefing

Une ou plusieurs réunions de débriefing sont organisées afin d'apprécier la fiabilité et l'exhaustivité de la collecte d'informations, et de discuter les constats significatifs. Au moins une de ces réunions est organisée avec le groupe de référence.

L'équipe d'évaluation présente une série de transparents relatifs à la fiabilité de la collecte de données, au champ couvert et à ses premières analyses et constats. La/les réunion(s) sont une occasion de renforcer les bases factuelles de l'évaluation. Il n'y a pas de rapport soumis à l'avance ni de compte-rendu produit par la suite.

Cas d'un programme multi-pays

L'équipe d'évaluation tient une réunion de débriefing dans chaque pays visité en liaison avec la Délégation ou avec sa participation. Une note pays est rédigée et circule auprès des acteurs locaux afin d'obtenir un contrôle factuel.

Cas de l'évaluation participative

L'équipe d'évaluation peut organiser des ateliers de débriefing impliquant les bénéficiaires et les autres parties prenantes extérieures, dans le but de renforcer la qualité des données collectées, d'aider à interpréter les données avec le point de vue des acteurs de terrain et de renforcer les capacités des organisations de la société civile locale.

1.4 Phase de synthèse

1.4.1 Contrôle qualité

Le gestionnaire de l'évaluation reçoit la première version du rapport final. Le document doit avoir les mêmes format, contenu et qualité que la version finale.

Le gestionnaire de l'évaluation apprécie la qualité du rapport sur la base d'une grille d'appréciation de huit critères. Un second contrôle qualité est réalisé par une autre personne.

L'appréciation de la qualité doit renforcer la crédibilité de l'évaluation sans amoindrir son indépendance. Par conséquent, elle se concentre sur la manière dont les conclusions sont argumentées et expliquées et non pas sur leur contenu. L'appréciation de la qualité ne doit pas être réalisée par ceux qui sont impliqués dans le projet/programme évalué.

Critères d'appréciation de la qualité

Les huit critères suivants sont dérivés des standards internationaux de l'évaluation et sont compatibles avec eux :

1. Satisfaction des demandes

- Le rapport présente-t-il précisément ce qui est évalué, dont la logique d'intervention et son évolution ? Couvre-t-il clairement la période requise, les groupes cibles et les zones socio-géographiques ? Répond-t-il à toutes les attentes des TdR ?

2. Justification de la méthode

- La conception méthodologique de l'évaluation est-elle décrite suffisamment en détail ? Est-elle adaptée au projet/programme ? Y a-t-il des indicateurs bien définis et appropriés ? Le rapport signale-t-il les limites, les risques et les biais potentiels de la méthode d'évaluation ?

3. Fiabilité des données

- L'approche de collecte d'information est-elle clairement expliquée et cohérente avec l'ensemble de la méthode d'évaluation ? Les sources d'information sont-elles clairement identifiées et croisées dans le rapport ? Les outils de collecte d'informations (échantillons, *focus group*, etc.) sont-ils utilisés de manière conforme aux standards de qualité ? Les limites et les biais de la collecte d'information sont-ils expliqués et discutés ?

4. Solidité de l'analyse

- L'analyse est-elle basée sur la collecte d'information, et se concentre-t-elle sur les hypothèses de causalité les plus pertinentes ? Le contexte est-il bien pris en compte ? Les contributions des parties prenantes ont-elles été utilisées de manière équilibrée ? Les limites ont-elles été identifiées, discutées et présentées dans le rapport ?

5. Crédibilité des constats

- Les constats sont-ils dérivés des données et des analyses ? Les interprétations et extrapolations sont-elles justifiées et étayées par des arguments valables ? La généralisation des constats est-elle discutée ?

6. Validité des conclusions

- Les conclusions sont-elles cohérentes, liées logiquement avec les constats et libres de toute considération personnelle ou partisane ? Couvrent-elles les cinq critères du CAD et les deux critères spécifiques à la Commission européenne ?

7. Utilité des recommandations

- Les recommandations sont-elles cohérentes avec les conclusions ? Sont-elles opérationnelles, réalistes et suffisamment explicites pour permettre leur mise en pratique ? Sont-elles classées, priorisées et formulées pour les différentes parties prenantes ?

8. Clarté du rapport

- Existe-il un résumé concis et pertinent ? Le rapport est-il bien structuré, adapté à ses différentes audiences et pas plus technique que de besoin ? Existe-t-il une liste d'acronymes ?

Sur le site Web : modèle de grille d'appréciation de qualité et explication de la manière d'apprécier ces critères

Le gestionnaire de l'évaluation et le responsable de l'équipe d'évaluation discutent de l'appréciation de la qualité. Des améliorations sont demandées si nécessaire.

1.4.2 Réunion(s) de discussion

Le gestionnaire de l'évaluation soumet le rapport provisoire au groupe de référence pour avis. Si cela est pertinent, il organise et préside une réunion au cours de laquelle le rapport est présenté et discuté. Une attention particulière est portée à l'utilité des conclusions et à la faisabilité des recommandations.

À ce stade, le gestionnaire de l'évaluation peut également organiser un séminaire afin de discuter les conclusions et les recommandations auprès d'une audience élargie. L'assistance peut inclure l'équipe de la Délégation, les autorités nationales, les autres partenaires du développement, des acteurs non-étatiques, le chef de projet et/ou des experts.

1.4.3 Rapport final

Les commentaires sont pris en compte par l'équipe d'évaluation dans une nouvelle version du rapport. Le gestionnaire de

l'évaluation reçoit également une version électronique des transparents présentés par l'équipe d'évaluation.

Il vérifie que les commentaires reçus ont bien été pris en compte de manière appropriée, et que le rapport, intégrant l'ensemble des annexes, est prêt à être diffusé.

Il réalise une dernière appréciation de la qualité au vu des huit critères de la grille d'appréciation, rédige des commentaires qualitatifs pour chaque critère et formule une appréciation d'ensemble.

Le gestionnaire approuve la version finale du rapport et l'envoi, avec l'appréciation de la qualité, aux membres du groupe de référence. Il les remercie pour leurs contributions.

1.5 Phase de diffusion et suivi

1.5.1 Information de la hiérarchie

Le gestionnaire de l'évaluation envoie le rapport à la hiérarchie, accompagné d'un court résumé (une ou deux pages maximum) signalant les conclusions, les leçons et recommandations les plus pertinentes.

Sur le site Web : [structure d'un résumé](#)

1.5.2 Diffusion du rapport final

Si la hiérarchie le demande, le gestionnaire publie le rapport, le résumé et l'appréciation de la qualité sur le site Internet de la Commission. Des liens sont créés sur plusieurs autres sites pertinents.

Le gestionnaire de l'évaluation fait circuler le rapport complet auprès des services pertinents de la Commission et des autres utilisateurs de l'évaluation.

Le gestionnaire de l'évaluation s'assure que la base de données des rapports d'évaluation au siège de la Commission est mise à jour (Unité Évaluation).

Utilisateurs de l'évaluation

Les décideurs et les concepteurs utilisent l'évaluation pour réformer ou renouveler le projet/programme, pour confirmer ou changer les orientations stratégiques ou pour réallouer les ressources (financières, humaines et autres). Ils apprécient des recommandations claires, simples et opérationnelles, basées sur des éléments de preuve crédibles.

Les gestionnaires et opérateurs utilisent les résultats de l'évaluation pour ajuster la gestion, la coordination et/ou leurs interactions avec les bénéficiaires et les groupes cibles. Ils attendent des informations détaillées et ils sont prêts à interpréter des messages techniques complexes.

Les institutions qui ont financé le projet/programme attendent qu'on leur rende des comptes, c'est-à-dire un jugement d'ensemble conclusif sur le projet/programme.

Les autorités publiques qui conduisent des projets/programmes connectés ou similaires utilisent l'évaluation pour transférer les leçons apprises. Les réseaux d'experts du secteur concerné font de même.

Enfin, l'évaluation peut être utilisée par des acteurs de la société civile, en particulier ceux qui représentent les intérêts des publics cibles.

1.5.3 Présentations

Le gestionnaire de l'évaluation peut organiser une ou plusieurs présentations ciblant des audiences telles que : les réseaux d'experts du pays ou de la région, les médias, les organes de coordination entre les bailleurs et le Gouvernement, des acteurs non-étatiques.

Il peut demander à l'équipe d'évaluation de participer à la présentation.

Il peut rédiger un article pour stimuler la diffusion des principales conclusions et recommandations.

2 Guide pour l'équipe d'évaluation

2.1 Phase préparatoire

L'équipe d'évaluation prépare une proposition répondant aux termes de référence émis par le service commanditaire.

2.1.1 Hypothèses de base

Sur la base des TdR et de sa propre expertise, l'auteur de la proposition établit ses hypothèses de base :

- Domaines dans lesquels une expertise spécifique est nécessaire
- Possibilité de mobiliser des consultants ayant un profil approprié dans le(s) pays concerné(s)
- Nombre, nature et difficulté probable des questions
- Existence, qualité et accessibilité des informations sur la mise en œuvre de l'aide
- Existence d'évaluations antérieures réutilisables
- Existence d'autres documents (par exemple, rapports de la Cour des comptes, rapports d'autres bailleurs de fonds).

2.1.2 Tâches, expertise et budget

La méthode est définie dans ses grandes lignes en tenant compte des contraintes fixées par les termes de référence. L'auteur de la proposition définit les principales tâches de la méthode d'évaluation (Cf. Volume 1) et les outils à mettre en œuvre.

Les tâches sont réparties de façon provisoire entre :

- Consultants du/des pays partenaire(s) et consultants internationaux
- Consultants seniors, medium, junior
- Spécialistes du ou des secteurs d'intervention et spécialistes des méthodes d'évaluation.

Les principaux membres de l'équipe d'évaluation sont identifiés et l'absence de conflits d'intérêts est vérifiée.

Le budget et le calendrier sont précisés dans le cadre des contraintes fixées dans les termes de référence.

Recruter des consultants locaux

Les consultants locaux peuvent être associés à tout ou partie des tâches de l'évaluation.

Avantages :

- Possibilité de bénéficier d'une perspective locale pour la collecte d'informations et l'analyse des données
- Maîtrise de la/des langue(s) locale(s)
- Utilisation facilitée des approches participatives impliquant les bénéficiaires et les groupes cibles
- Souplesse du plan de travail et réduction des coûts de déplacement
- Contribution au renforcement des capacités d'évaluation dans le pays partenaire.

Risques :

- Conflit d'intérêts
- Difficultés à rester indépendant du Gouvernement dans certains pays.

2.1.3 Proposition technique et financière

Check-list : contenu de la/des proposition(s) technique(s) et financière(s)

- Compréhension du contexte et de la finalité de l'évaluation et identification des utilisateurs prévus
- Compréhension des thèmes ou des questions à couvrir
- Conception méthodologique indicative
- Principaux membres de l'équipe d'évaluation, leurs domaines d'expertise et leur rôle
- Calendrier
- Budget détaillé
- CV des membres de l'équipe au format standard et déclarations d'absence de conflit d'intérêts
- CV d'un expert extérieur à l'équipe d'évaluation qui assurera le contrôle qualité.

2.2 Phase de documentation

2.2.1 Démarrage (*inception*)

L'étape de démarrage débute dès que l'équipe d'évaluation est recrutée, et sa durée est limitée à quelques semaines.

Collecte des documents de base

Un des membres de l'équipe collecte un ensemble de documents de base tels que :

- Les documents de programmation (par ex. fiche projet) et leurs modifications substantielles s'il y a lieu
- L'évaluation *ex ante*, si pertinent
- Les documents de la Commission européenne fournissant le cadre politique dans lequel le projet/programme prend place (politique de développement et relations extérieures de la Commission européenne, politique extérieure de l'UE, document de stratégie pays)

- Le Document de stratégie du Gouvernement (ex : DSRP).

Logique du projet / programme

L'équipe d'évaluation étudie le cadre logique préparé au début du cycle du projet/programme. En l'absence d'un tel document, il doit être reconstruit par le gestionnaire du projet/programme. Autant que nécessaire, l'équipe d'évaluation identifie les points qui demandent une clarification et/ou une actualisation. Toute clarification ou actualisation est rapportée de manière transparente.

L'analyse de la logique du projet/programme couvre :

- Le contexte dans lequel le projet/programme a été lancé, les opportunités et les contraintes
- Les besoins à satisfaire, les problèmes à résoudre et les difficultés à surmonter
- Les justifications du fait que les besoins, problèmes ou difficultés ne pourront pas être mieux pris en compte dans un autre cadre
- Les objectifs
- La nature des contributions et des activités.

Les différents niveaux d'objectifs et leur traduction en divers niveaux d'effets attendus sont particulièrement importants :

- Objectifs opérationnels exprimés en termes de résultats à court terme pour les bénéficiaires directs et/ou réalisations (produits tangibles ou services)
- Objectifs spécifiques (finalité du projet) exprimés en termes d'avantages durables pour les groupes cibles
- Objectifs globaux exprimés en termes d'effets plus globaux.

Une fois l'analyse réalisée sur la base des documents officiels, l'équipe d'évaluation commence à interagir avec les informateurs clés au sein de la gestion du projet/programme et des services de la Commission européenne. Des commentaires sur la logique du projet/programme sont alors collectés.

Délimitation du champ

Le champ de l'évaluation comprend toutes les ressources mobilisées et les activités mises en œuvre dans le cadre du projet/programme (champ central).

De plus, l'équipe d'évaluation délimite un périmètre élargi (champ élargi) comprenant les principales actions connexes comme :

- Les autres politiques, programmes ou projets de la Commission européenne et les politiques de l'UE
- La stratégie du pays partenaire (DRSP), sa politique sectorielle ou son programme
- Les interventions des autres donateurs.

Une action est comprise dans le périmètre dans la mesure où elle atteint les mêmes groupes que le projet/programme évalué.

Documents de gestion

L'équipe d'évaluation consulte tous les documents/bases de données de gestion et de suivi afin d'acquérir une connaissance approfondie du projet/programme couvrant les points suivants :

- Identification complète
- Ressources programmées, engagées, utilisées
- Avancement des réalisations
- Coordonnées des principaux informateurs
- Appréciations portées dans le cadre du « suivi orienté vers les résultats » (ROM)
- Disponibilité des rapports d'avancement et des rapports d'évaluation, si pertinent.

Questions d'évaluation

L'équipe d'évaluation établit la liste des questions d'évaluation en s'appuyant sur les éléments suivants :

- Thèmes à étudier, comme indiqué dans les TdR
- Cadre logique
- Couverture raisonnable des sept critères d'évaluation.

Chaque question fait l'objet d'un commentaire relatif aux points suivants :

- Origine de la question et utilité potentielle de la réponse

- Clarification des termes employés
- Conception méthodologique indicative (actualisée), difficultés prévisibles, et problèmes de faisabilité s'il y en a.

Sur le site Web : liste de questions

Critères d'évaluation

Les critères d'évaluation suivants (Cf. *Check-list* page suivante) correspondent aux standards des pratiques d'évaluation de l'aide au développement formalisés par l'OCDE-CAD (les cinq premiers critères), et propres aux attentes spécifiques de la Commission européenne (les deux derniers critères).

Réunion de démarrage

Le leader de l'équipe d'évaluation présente ses travaux au groupe de référence. La présentation est accompagnée d'une série de transparents et d'une liste de questions d'évaluation commentée.

Cas d'un programme multi-pays

L'évaluation se construit avec un certain nombre d'études de cas pays qui doivent être sélectionnées le plus tôt possible et de préférence avant la fin de la phase de démarrage.

Cas d'une évaluation participative

L'équipe d'évaluation élargit ses entretiens de démarrage dans le but de comprendre les attentes des bénéficiaires et des autres parties prenantes extérieures.

Une analyse des parties prenantes est réalisée et discutée lors de la réunion de démarrage.

Critères d'évaluation

Pertinence

- Dans quelle mesure les objectifs de l'intervention correspondent aux attentes des bénéficiaires, aux besoins du pays, aux priorités globales des partenaires et aux politiques de la Commission européenne.

Efficacité

- Dans quelle mesure les objectifs de l'intervention ont été atteints, ou sont potentiellement atteints en prenant en compte leur importance relative.

Efficiences

- Dans quelle mesure les résultats et/ou les effets attendus ont été obtenus avec le moins de ressources possibles (fonds, expertise, temps, coûts administratifs, etc.).

Durabilité

- Dans quelle mesure les avantages de l'intervention se poursuivent après la fin de l'intervention extérieure, ou bien la probabilité que ces avantages durent sur le long terme en résistant aux risques.

Impact

- Effets à long terme positifs et négatifs, primaires et secondaires, produits par l'intervention, directement ou indirectement, attendus ou inattendus.

Cohérence

- Dans quelle mesure les activités entreprises permettent à la Commission européenne de réaliser les objectifs de sa politique de développement. Dans quelle mesure les objectifs sont complémentaires avec ceux des politiques du pays partenaire et des interventions des autres bailleurs.

Valeur ajoutée de la Commission

- Dans quelle mesure le projet/programme dégage des avantages par rapport à ce qui aurait résulté des interventions des États membres dans un même contexte.

Rapport de démarrage

L'équipe d'évaluation prépare le rapport de démarrage qui rappelle et formalise chaque étape déjà mise en œuvre, y compris la liste de questions actualisée au regard des commentaires reçus.

Chaque question est, par la suite, développée en :

- Indicateurs à utiliser pour répondre à la question et sources d'informations correspondantes
- Stratégie d'analyse
- Étapes du raisonnement visant à répondre à la question.

Les indicateurs, les sources d'informations et les étapes de raisonnement demeurent provisoires à ce stade du processus. Cependant, le rapport de démarrage inclut un plan de travail détaillé pour l'étape suivante. La validation formelle du rapport est nécessaire pour passer à l'étape suivante.

Indicateurs

Le cadre logique comprend les « Indicateurs objectivement vérifiables (IOV) » et les « sources d'informations » qui sont utiles pour structurer le travail des évaluateurs. Dans la mesure où les IOV ont effectivement fait l'objet d'un suivi, intégrant des informations sur le point zéro, ils deviennent un élément majeur de la base factuelle de l'évaluation.

Les indicateurs peuvent aussi être disponibles grâce à un système de suivi, si le projet/programme en est pourvu.

Les indicateurs peuvent également être développés au cours de l'évaluation dans le cadre d'une enquête par questionnaire, de l'analyse d'une base de données de gestion ou de l'analyse d'une série statistique.

Les indicateurs peuvent être quantitatifs ou qualitatifs.

Stratégie d'analyse

Les indicateurs et les autres types de données doivent être analysés pour répondre aux questions d'évaluation.

Quatre stratégies d'analyse peuvent être considérées :

- Analyse du changement, qui compare les indicateurs au fil du temps et / ou à des niveaux cibles
- Méta-analyse, qui extrapole les constats d'autres évaluations et études, après avoir vérifié attentivement leur validité et leur transférabilité
- Analyse d'attribution, qui compare les changements observés avec un scénario « sans intervention », également appelé contrefactuel
- Analyse de contribution, qui confirme ou infirme les hypothèses de causalité sur la base d'une chaîne de raisonnement.

La première stratégie est la plus légère et convient virtuellement à tous les types de questions. Les trois dernières stratégies sont plus à même de répondre aux questions portant sur les relations de causes à effets.

2.2.2 Achèvement de la phase de documentation (*desk*)

Cette étape peut être plus ou moins longue en fonction de la quantité de documents à analyser.

Analyse documentaire

L'équipe d'évaluation réunit et analyse tous les documents disponibles (données secondaires) qui sont directement en lien avec les questions d'évaluation :

- Documents de gestion, bilans, audits
- Études, travaux de recherche ou évaluations portant sur des projets/programmes similaires dans des contextes similaires
- Statistiques
- Tout document pertinent et fiable disponible sur Internet.

Il n'est pas possible de réaliser une revue de l'ensemble des documents disponibles. Au contraire, l'équipe d'évaluation recherche uniquement les documents permettant de répondre aux questions d'évaluation.

Entretiens avec les gestionnaires

Les membres de l'équipe d'évaluation réalisent des entretiens avec les personnes impliquées ou ayant été impliquées dans la conception, la gestion et la supervision du projet/programme. Les entretiens concernent les gestionnaires du projet/programme, les services de la Commission européenne, et éventuellement des partenaires clés dans le(s) pays considéré(s).

À ce stade, l'équipe d'évaluation synthétise ses constats provisoires sous forme d'un premier ensemble de réponses partielles aux questions d'évaluation. Les limites sont clairement spécifiées tout comme les problèmes restant à traiter et les hypothèses restant à tester pendant la phase de terrain.

Conception méthodologique

La conception méthodologique envisagée dans le rapport de démarrage est finalisée. L'équipe d'évaluation affine son approche pour chaque question dans un tableau de conception.

Tableaux de conception par question

La première ligne du tableau rappelle le texte de la question avec un commentaire précisant pourquoi elle a été posée et une clarification des termes utilisés si nécessaire. Le tableau précise ensuite les indicateurs et la stratégie d'analyse.

Les lignes suivantes développent la chaîne de raisonnement au travers de laquelle l'équipe d'évaluation prévoit de répondre à la question. La chaîne est constituée d'une série d'étapes que l'équipe d'évaluation devra parcourir, par exemple dans le but de :

- renseigner les changements intervenus dans les indicateurs sélectionnés
- apprécier les relations de causalité
- l'aider à la formulation d'un jugement de valeur.

Les étapes du raisonnement sont associées aux sources d'informations et à des outils d'évaluation.

Développement des outils

Les outils à utiliser lors de la phase de terrain sont développés. Ils vont des plus simples et courants tels que les extractions de bases de données, les analyses documentaires, les entretiens ou les visites de terrain, jusqu'aux plus techniques comme les *focus groups*, les modélisations ou les analyses coûts/avantages. Le Volume 4 présente une série d'outils fréquemment utilisés.

L'équipe d'évaluation s'appuie sur une combinaison d'outils appropriée en vue de :

- Croiser les sources d'information
- Faire en sorte que les outils se renforcent les uns les autres
- Gérer les contraintes de temps et de coûts.

La boîte à outils de l'évaluation

Lors de la conception du plan de travail, l'équipe d'évaluation peut consulter le Volume 4 consacré à la boîte à outils de l'évaluation. Il comprend des explications spécifiques, des recommandations et des exemples sur la manière de sélectionner et de mettre en œuvre les outils de l'évaluation. Il propose aussi une grille d'appréciation de la qualité spécifique à chaque outil.

Néanmoins, il faut souligner que ces indications ont été préparées pour des évaluations de niveaux élevés (pays, région, global) et peuvent demander une adaptation en cas d'utilisation dans le cadre d'évaluations de projet/programme.

Chaque outil est développé grâce à une étape préparatoire qui couvre tout ou partie des points suivants :

- La liste des questions et étapes de raisonnement à traiter par l'outil
- Spécifications techniques pour mettre en œuvre l'outil
- Risques prévisibles qui peuvent compromettre ou affaiblir la mise en œuvre de l'outil, et la manière de les gérer
- Modalités de compte-rendu au sein de l'équipe d'évaluation et dans le rapport final
- Responsabilités dans la mise en œuvre de l'outil
- Critères de qualité et processus de contrôle qualité
- Calendrier
- Ressources allouées.

Des questions d'évaluation aux entretiens

Les questions d'évaluation ne doivent pas être copiées et collées directement dans les guides d'entretiens ou les questionnaires.

C'est à l'équipe d'évaluation de répondre aux questions d'évaluation et non aux parties prenantes.

L'équipe d'évaluation peut s'appuyer sur les affirmations des parties prenantes, mais seulement après une attentive vérification croisée.

Rapport de la phase de documentation (*desk*)

L'équipe rédige une version provisoire du rapport de la phase de documentation qui rappelle et formalise toutes les étapes déjà réalisées. Le rapport comprend au moins trois chapitres :

- Un chapitre question par question comprenant les informations déjà rassemblées et leurs limites s'il en existe, une première réponse partielle, les problèmes qu'il reste à traiter, les hypothèses restant à tester et la version finale des tableaux de conception
- Une approche indicative pour le jugement d'ensemble du projet/programme
- La liste des outils à mettre en œuvre lors de la phase de terrain présentée avec les étapes préparatoires déjà réalisées.

Si cela est nécessaire, l'équipe d'évaluation présente le travail déjà réalisé dans le cadre d'une réunion avec le groupe de référence. La présentation est accompagnée d'une série de transparents.

2.3 Phase de terrain

Cette phase dure généralement quelques semaines quand le travail est réalisé par une mission d'experts internationaux. Cette durée peut être étendue si cette phase associe des consultants locaux, offrant ainsi des avantages conséquents en termes d'approfondissement de l'investigation et de moindre pression sur les parties prenantes.

2.3.1 Préparation

Le leader de l'équipe d'évaluation prépare le plan de travail en précisant les tâches à mettre en œuvre, les responsabilités, le calendrier, les modalités de compte-rendu et les exigences de qualité.

Le plan de travail demeure suffisamment souple pour permettre de s'adapter aux difficultés de dernière minute sur le terrain.

L'équipe d'évaluation informe les principales parties prenantes dans le pays de la liste des personnes à interviewer, des enquêtes à réaliser, des itinéraires et des noms des personnes au sein de l'équipe d'évaluation.

Entretiens et enquêtes auprès de personnes extérieures

Un problème méthodologique clé consiste à savoir dans quelle mesure les objectifs du projet/programme ont été atteints en se focalisant sur les avantages pour les groupes cibles et sur les impacts au sens large.

L'atteinte des objectifs doit alors être jugée avec le point de vue des bénéficiaires et selon leurs perceptions, et non pas sur la base des réalisations et des résultats obtenus selon le point de vue des gestionnaires.

Par conséquent, les entretiens et enquêtes doivent se concentrer sur les personnes extérieures (bénéficiaires et autres groupes atteints au-delà des bénéficiaires) autant que sur les personnes impliquées (gestionnaires, partenaires, opérateurs de terrain). Le plan de travail doit clairement établir la proportion de personnes consultées en interne et en externe dans le cadre des entretiens et enquêtes.

Enquêter sur les personnes extérieures peut nécessiter de surmonter les obstacles linguistiques et/ou culturels.

Cas d'un programme multi-pays

Les études de cas pays permettent à l'équipe d'évaluation de collecter de l'information sur le programme au niveau pays. Avec la phase de documentation, les constats de l'étude de cas pays vont nourrir l'appréciation globale formulée par l'équipe d'évaluation. Le plan de travail doit préciser que les études de cas pays ne doivent pas être considérées comme des évaluations à part entière.

Si le calendrier le permet, la première étude de cas pays peut servir à tester la méthode d'évaluation.

Cas d'une évaluation participative

Le plan de travail comprend une série d'ateliers ou de *focus groups* avec les bénéficiaires.

2.3.2 Réunion initiale

Lorsque cela est pertinent, l'équipe d'évaluation propose une réunion d'information dans le pays ou dans la zone étudiée lors des premiers jours du travail de terrain. Cette réunion traite des points suivants :

- Présentation et discussion du plan de travail
- Modalités d'accès aux données et aux informateurs clés dans l'administration nationale et chez les autres bailleurs
- Modalités de traitement et de résolution des problèmes éventuels.

2.3.3 Collecte et analyse des données

L'équipe d'évaluation met en œuvre son plan de collecte d'information de terrain. Les difficultés émergentes sont immédiatement recensées au sein de l'équipe. Autant que de besoin, les solutions sont discutées avec le gestionnaire de l'évaluation.

L'ensemble des membres de l'équipe doit comprendre que l'évaluation n'est ni un sondage d'opinion, ni une opportunité d'exprimer ses propres idées préconçues. Le travail de terrain est destiné à collecter des éléments de preuve, c'est-à-dire :

- Une observation directe de faits comprenant des traces écrites, des photographies, etc. (le plus fort)
- Des affirmations venant d'informateurs personnellement impliqués
- Des observations indirectes (*proxies*) permettant d'inférer l'existence d'un fait particulier
- Des affirmations indirectes sur les faits dans lesquels les informateurs n'ont pas été impliqués personnellement (le plus faible).

Comportement éthique et collecte de données

L'équipe d'évaluation n'a pas seulement une responsabilité vis-à-vis du commanditaire mais également envers les groupes et individus impliqués dans l'évaluation ou touchés par elle, ce qui signifie que les problèmes suivants doivent être considérés avec attention :

- Les enquêteurs doivent s'assurer qu'ils sont suffisamment familiers et respectueux des croyances, mœurs et traditions des personnes interrogées.
- Les enquêteurs doivent respecter le droit des personnes à fournir de l'information confidentielle et s'assurer que les sources fournissant des informations sensibles ne pourront pas être identifiées.
- Les membres locaux de l'équipe d'évaluation doivent être libres d'endosser ou non le rapport. Dans le dernier cas, leur rôle restreint est clairement décrit dans le rapport.
- L'équipe d'évaluation doit minimiser ses demandes en terme de temps d'entretien.
- Bien que les membres de l'équipe d'évaluation soient tenus de respecter les autres cultures, ils doivent également être avertis des valeurs européennes, en particulier en ce qui concerne les minorités et les groupes spécifiques comme les femmes. En la matière, la Déclaration universelle des droits de l'Homme des Nations unies (1948) sert de référence.
- Les membres de l'équipe d'évaluation ont la responsabilité de mettre en lumière les problèmes et constats qui relèvent directement des termes de référence.
- Les évaluations mettent parfois au jour des dysfonctionnements. La question de savoir s'il faut les rapporter, comment et à qui, doit être discutée attentivement avec le gestionnaire de l'évaluation.

Prévenir et corriger les biais

Les membres de l'équipe d'évaluation sont constamment attentifs aux biais potentiels tels que :

- Le biais de confirmation, c'est-à-dire la tendance à rechercher des éléments de preuve qui confirment les effets attendus, plutôt que de les contredire.
- Le biais d'empathie, c'est-à-dire la tendance à créer une atmosphère sympathique (empathique), au moins dans le but d'obtenir un bon taux de réponses et un avancement rapide des entretiens, avec pour conséquence que les interviewés formulent des affirmations trop optimistes sur le projet/programme.
- L'autocensure, c'est-à-dire la réticence des interviewés à s'exprimer librement et s'écarter des vues de leur institution ou hiérarchie, simplement parce qu'ils perçoivent un risque.
- La stratégie des interlocuteurs, qui peuvent répondre de façon délibérément distordue dans le but d'attirer les conclusions de l'évaluation vers leur propre point de vue.
- Les questions induisant les réponses, c'est-à-dire influençant les réponses par la manière dont elles sont posées ou par les réactions de l'enquêteur aux réponses

L'équipe d'évaluation renforce la fiabilité des données en :

- Posant des questions ouvertes, ce qui permet de prévenir le biais de confirmation
- Mélangeant les questions positives et négatives, ce qui permet de prévenir le biais d'empathie et les questions induisant les réponses
- Se concentrant constamment sur des faits, ce qui permet un croisement des données par le sujet et évite le biais résultant de la stratégie de l'interviewé
- Promettant l'anonymat (et tenant sa promesse), ce qui permet de prévenir l'autocensure de l'interviewé.

2.3.4 Contrôle qualité

Le leader de l'équipe d'évaluation vérifie la qualité des données et des analyses, à partir de critères de qualité prévus pour chaque outil, et de principes généraux comme :

- Présentation détaillée de la méthode effectivement mise en œuvre
- Respect du plan de travail et/ou justification des adaptations
- Respect des règles de confidentialité
- Auto-appréciation de la fiabilité des données et des biais.

2.3.5 Débriefing

L'équipe d'évaluation tient une réunion de débriefing à la fin de la phase de terrain. Elle réalise une revue des données et des analyses, pour croiser les sources d'information, pour apprécier la force de la base factuelle, et pour identifier les constats les plus significatifs.

Une autre réunion de débriefing est tenue avec le groupe de référence dans le but de discuter la fiabilité et l'amplitude de l'information collectée ainsi que les constats significatifs.

L'équipe d'évaluation présente une série de transparents portant sur la fiabilité et l'amplitude de l'information collectée et ses premières analyses et constats. La réunion offre l'opportunité de renforcer la base factuelle de l'évaluation.

Cas d'un programme multi-pays

L'équipe d'évaluation tient une réunion de débriefing dans chaque pays visité avec ou sans la participation de la Délégation. Une note pays est rédigée et circule auprès des acteurs locaux afin d'obtenir un contrôle factuel.

Cas d'une évaluation participative

L'équipe d'évaluation peut organiser des ateliers de débriefing impliquant les bénéficiaires et les autres parties prenantes extérieures, afin de renforcer la qualité des données collectées, d'aider à interpréter les données du point de vue des acteurs de terrain, et de renforcer les capacités des organisations de la société civile locale.

2.4 Phase de synthèse

2.4.1 Constats

L'équipe d'évaluation formalise ses constats, qui découlent seulement de faits, de données, d'interprétations et d'analyses. Les constats peuvent inclure des affirmations causales (ex : « Les partenariats, du fait de la manière dont ils ont été menés, ont généré des effets durables »). À la différence des conclusions, les constats ne comprennent pas de jugement de valeur.

L'équipe d'évaluation procède par une revue systématique des constats dans le but de les confirmer. À ce stade, son attitude est celle d'une autocritique systématique, par exemple :

- Si des analyses statistiques sont utilisées, résistent-elles aux tests de validité ?
- Si des constats sont tirés des études de cas, est-ce que d'autres études de cas les contredisent ?
- Si des constats sont tirés d'une enquête, ont-ils été affectés par un biais dans l'enquête ?
- Si des constats sont tirés d'une source d'information, les croisements de données révèlent-ils des contradictions avec d'autres sources ?
- Les constats peuvent-ils être expliqués par des facteurs externes indépendants du projet/programme évalué ?
- Les constats contredisent-ils les leçons tirées d'autres expériences et si oui, existe-t-il une explication plausible ?

2.4.2 Conclusions

L'équipe d'évaluation répond aux questions d'évaluation qui lui sont posées par une série de conclusions qui dérivent des faits et constats. Par ailleurs, certaines conclusions peuvent concerner d'autres sujets qui ont émergé durant l'évaluation.

Les conclusions impliquent des jugements de valeur, aussi appelés appréciations raisonnées (par ex. : « Comparée aux approches antérieures, la façon de mener les partenariats a permis de renforcer la durabilité de l'intervention »). Les conclusions sont justifiées de manière transparente en explicitant les points suivants :

- Quel aspect de ce projet/programme est-il apprécié ?
- Quel critère d'évaluation est-il utilisé ?
- Comment ce critère d'évaluation est-il réellement appliqué dans ce cas précis ?

L'équipe d'évaluation s'efforce de formuler des conclusions en nombre limité de manière à garantir leur qualité. Elle clarifie ou elle supprime tout jugement de valeur qui ne serait pas suffisamment transparent et/ou étayé par des faits.

L'équipe d'évaluation s'efforce d'utiliser les critères d'évaluation de manière équilibrée, et accorde une attention particulière à l'efficacité, à l'impact et à la durabilité, deux critères d'évaluation qui tendent à être occultés dans de nombreux cas.

L'équipe d'évaluation synthétise ses conclusions dans une appréciation globale du projet/programme, et rédige un résumé des conclusions qui sont présentées selon leur degré de priorité et reliées aux constats et aux éléments de preuve. Les limites méthodologiques sont mentionnées, tout comme les opinions divergentes, s'il y en a.

Le leader de l'équipe d'évaluation vérifie que les conclusions ne sont pas systématiquement biaisées par des opinions positives ou négatives. Il s'assure aussi que les critiques puissent aboutir à des recommandations constructives.

2.4.3 Recommandations et leçons

L'équipe d'évaluation maintient une distinction claire entre les conclusions qui n'entraînent pas d'action particulière (par ex. : « Comparée aux approches antérieures, la façon de mener les

partenariats a permis de renforcer la durabilité de l'intervention ») et les conclusions orientées vers l'action c'est-à-dire :

- Les leçons apprises (ex. « Le succès en matière de partenariats peut être utilement considéré dans les autres pays ayant des conditions contextuelles similaires »)
- Les recommandations (ex. « La manière fructueuse de mener les partenariats doit être renforcée dans le prochain cycle de programmation »).

Les recommandations peuvent être présentées sous la forme d'options alternatives présentant leurs avantages et leurs inconvénients.

Autant que possible, les recommandations sont :

- Testées en termes d'utilité, de faisabilité et de conditions de succès
- Détaillées en termes de calendrier et de destinataires
- Classées et priorisées.

Lorsque les changements souhaités sont déjà en cours de mise en place, l'équipe d'évaluation le spécifie clairement pour ne pas tromper le lecteur et causer des vexations inutiles.

2.4.4 Rapport provisoire

L'équipe d'évaluation rédige la première version du rapport qui a les mêmes taille, format et contenu que la version finale. En fonction de l'audience ciblée, le rapport est écrit :

- Avec ou sans terminologie technique
- Avec une présentation sommaire ou détaillée du projet/programme et de son contexte.

Structure du rapport

En général, le rapport comprend deux à cinq pages de résumé, quarante à soixante pages qui constituent le corps du rapport, plus les annexes.

- Résumé
- Table des matières, tableaux et acronymes
- Introduction
- Questions traitées
- Visibilité du projet/programme
- Appréciation globale
- Conclusions, leçons et recommandations
- Annexes.

Le résumé est un document concis et indépendant qui présente le projet/programme évalué, la finalité de l'évaluation, les principales sources d'information, les options méthodologiques, les conclusions, les leçons et les recommandations clés.

L'introduction décrit le projet/programme et l'évaluation. Le lecteur dispose des explications méthodologiques suffisantes pour apprécier la crédibilité des conclusions et pour prendre connaissance des limites et des faiblesses de l'évaluation, s'il y en a.

Un chapitre présente les questions d'évaluation avec les éléments de preuve, le raisonnement et les jugements qui s'y rattachent. Chaque question reçoit une réponse courte et précise.

Un chapitre explique comment le projet/programme a été rendu visible pour les publics du pays partenaire et de l'UE.

Un chapitre synthétise toutes les réponses aux questions d'évaluation dans une appréciation globale du projet/programme. Ce chapitre articule tous les constats, conclusions et leçons de manière à refléter leur importance relative et à faciliter la lecture.

Les conclusions et leçons sont listées, classées et priorisées en quelques pages, tout comme les recommandations.

Le leader de l'équipe d'évaluation s'assure que le rapport satisfait les critères de qualité. Le rapport est soumis à la personne en

charge du contrôle qualité avant d'être remis au gestionnaire de l'évaluation.

Le leader de l'équipe d'évaluation et le gestionnaire de l'évaluation discutent de la qualité du rapport. Des améliorations sont apportées si cela est demandé.

Certificat de qualité

Le leader de l'équipe d'évaluation associe un certificat de qualité au rapport final provisoire, indiquant dans quelle mesure :

- Les questions d'évaluation ont reçu leurs réponses
- La fiabilité et la validité des limites sont précisées
- Les conclusions appliquent les critères d'évaluation d'une manière explicite et transparente
- Le présent guide a été utilisé
- Les outils et analyses ont été mis en œuvre conformément aux standards
- La langue, le plan, les illustrations, etc. sont conformes aux standards.

Cas d'un programme multi-pays

Les notes pays font partie de l'ensemble de l'exercice d'évaluation et sont publiées en annexe au rapport de synthèse (une mise en forme est donc requise).

2.4.5 Discussion du rapport provisoire

L'équipe d'évaluation présente le rapport lors d'une réunion du groupe de référence. La présentation est accompagnée d'une série de transparents qui couvrent :

- Les réponses aux questions et les limites méthodologiques
- Le jugement d'ensemble, les conclusions et les leçons apprises
- Les recommandations.

Des commentaires sont recueillis afin de vérifier :

- La base factuelle des constats et des conclusions
- La transparence et l'impartialité
- L'utilité et la faisabilité des recommandations.

2.4.6 Séminaire de discussion

À ce stade, le gestionnaire de l'évaluation peut décider d'organiser un séminaire rassemblant largement les parties prenantes afin de discuter le contenu et l'utilité des conclusions en présence de l'équipe d'évaluation. L'assistance peut inclure le personnel de la Délégation, les autorités nationales, la société civile, la direction du projet, d'autres bailleurs et/ou experts. Les participants reçoivent une version actualisée du rapport provisoire.

2.4.7 Finalisation du rapport

L'équipe d'évaluation finalise le rapport en prenant en compte tous les commentaires reçus. Les annexes sont également finalisées sous les formes suivantes :

- Annexes imprimées à la fin du rapport
- Annexes sur CD-ROM.

Annexes

- Termes de référence
- Liste des activités spécifiquement examinées
- Cadre logique et commentaires
- Détail de la méthode d'évaluation comprenant :
 - Les options choisies, les difficultés rencontrées et les limites
 - Les outils et analyses présentés en détails
- Liste des entretiens
- Liste des documents utilisés
- Tout autre texte ou tableau contenant des faits utilisés lors de l'évaluation.

Le rapport est imprimé selon les instructions formulées dans les termes de référence.

Le leader de l'équipe d'évaluation reçoit une appréciation finale de la qualité de la part du gestionnaire. Si cela est nécessaire, il écrit une note expliquant les raisons pour lesquelles certaines demandes d'amélioration de la qualité n'ont pas été traitées. Cette réponse demeure attachée à l'appréciation de la qualité et au rapport.

Disponible sur le site Web Europa

http://ec.europa.eu/europeaid/index_fr.htm

Modèles de termes de référence

Liste de questions d'évaluation

Modèle de grille d'appréciation de la qualité

Structure d'un résumé

COMMISSION EUROPÉENNE

Méthodologie d'évaluation de l'aide extérieure de la Commission européenne

2006 - 46 pp. – 21 x 14,8 cm

Luxembourg : Office des publications officielles des Communautés européennes

ISBN : 92-79-00682-7