



Agence canadienne de
développement international

Canadian International
Development Agency

Comment faire une évaluation - □



Le modèle de CR

Agence canadienne de développement international
200, promenade du Portage
Gatineau (Québec)
K1A 0G4
Tél.: (819) 997-5006
Sans frais : 1-800-230-6349
Télécopieur : (819) 953-6088
(Pour les malentendants et les personnes atteintes
de troubles de la parole (ATS) seulement: (819) 953-5023
Sans frais pour les malentendants et les personnes atteintes
de troubles de la parole (ATS) seulement : 1-800-331-5018)
Courriel : info@acdi-cida.gc.ca

Canada 

COMMENT FAIRE UNE ÉVALUATION

LE MODÈLE DE CR

N° 2
Avril 2000

DIRECTION GÉNÉRALE DE L'EXAMEN DU RENDEMENT

À propos de nos brochures

La Direction générale de l'examen du rendement (DGER) prépare des outils d'information servant à améliorer la mesure du rendement et la communication des résultats.

Faciles à consulter, nos brochures expliquent les règles à observer et les consignes visant la conduite des évaluations.

L'évaluation étape par étape

- 1 Les préliminaires
- 2 Le modèle de CR
- 3 Les évaluations participatives
- 4 Les thèmes trans-sectoriels
- 5 Le plan de travail
- 6 La collecte et l'analyse des données
- 7 Le rapport d'évaluation
- 8 Le modèle de sommaire
- 9 Le modèle de résumé
- 10 La communication des résultats

EN BREF

Le gestionnaire en évaluation de l'ACDI prépare un cadre de référence (CR) une fois la décision prise par la direction de faire effectuer une évaluation.

En exposant les besoins et attentes de la direction, le CR offre une première vue d'ensemble de l'évaluation. Il sert à orienter la démarche jusqu'à ce que le plan de travail ait été établi, celui-ci devenant alors le principal document de référence.

Le modèle de CR facilite la préparation du cadre de référence. Le gestionnaire en évaluation peut s'inspirer des exemples fournis pour établir un cadre de référence satisfaisant aux exigences élémentaires de l'Agence. Il lui suffit d'adapter le texte proposé aux besoins particuliers à chacune des évaluations.

Il existe également une version électronique du Modèle de CR. On peut la télécharger à partir du site de la DGER ou se la procurer en s'adressant à la DGER.

La brochure Les préliminaires, qui sert de complément au Modèle de CR, décrit les étapes de la préparation du CR et de la sélection de l'évaluateur. Des renseignements détaillés sont également fournis dans le Guide de l'évaluation à l'ACDI.

Canada

AGENCE CANADIENNE DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

COMMENT PRÉPARER LE CR

Procédez étape par étape en vous servant des listes de contrôle et en adaptant les exemples fournis à vos besoins.

Le CR doit être axé sur l'atteinte de résultats, les facteurs énoncés dans le Cadre des résultats et des facteurs clés de réussite de l'Agence devant être pris en considération à chacun des stades de l'évaluation (planification et conception, exécution, préparation des rapports).

Le CR est censé traiter de différents éléments essentiels. Des exemples sont fournis ci-après pour chacun de ces éléments.

1 Titre de l'évaluation

LISTE DE CONTRÔLE

- ✓ S'agit-il d'un titre court et descriptif dont il est facile de se rappeler?
- ✓ A-t-on indiqué le numéro du projet?
- ✓ Le titre rend-il bien compte de la nature du programme/projet à évaluer?
- ✓ Peut-on se servir d'un acronyme de prononciation facile pour désigner l'évaluation?

Exemple:

Évaluation du Fonds pour l'égalité des sexes au Stondzi
Numéro de projet 898-15468

Sigle : EFESS

2 Profil de l'investissement

LISTE DE CONTRÔLE	
✓	La description du programme/projet est-elle claire, et les objectifs stratégiques ainsi que la raison d'être de l'investissement sont-ils bien expliqués?
✓	Est-il question du lien avec la réduction de la pauvreté, le développement durable, les priorités d'intervention de l'ACDI et les besoins des bénéficiaires locaux?
✓	Comment les résultats escomptés seront-ils atteints?
✓	Donne-t-on une indication de l'état d'avancement du projet/programme?

Exemple :

« Le projet du Fonds pour l'égalité des sexes au Stondzi vise à permettre aux femmes du Stondzi de contribuer pleinement et équitablement au développement durable de leurs sociétés. Les activités financées sont axées sur le renforcement des capacités, le perfectionnement local et la formation.

Le principal objectif visé consiste à renforcer les compétences d'intervenants clés de la société civile et du gouvernement en matière de promotion de l'IFD et de l'égalité des sexes sur les plans économique, social et politique. Cette prise en charge locale ne pourra que faciliter la poursuite d'autres objectifs prioritaires sur le plan du développement, en particulier la satisfaction des besoins humains fondamentaux et l'instauration de la démocratie et d'une saine gestion publique.

Outre les organisations de femmes qui sont les premières à participer au projet et à en bénéficier, d'autres organisations de promotion de l'égalité des sexes peuvent tirer profit de l'investissement. Des intervenants locaux du gouvernement et de la société civile collaborent à l'établissement des besoins, objectifs particuliers et résultats escomptés.

Les fonds du projet servent à répondre rapidement et avec souplesse aux priorités et besoins locaux. La stratégie d'affectation des fonds est largement itérative afin d'obtenir les meilleurs résultats tout en tenant compte de l'évolution de la situation. L'octroi de fonds encourage les interventions complémentaires et cumulatives en faveur de la défense des intérêts et des droits des femmes dans différents secteurs d'activité et face à des problèmes complexes.

Ce projet est financé exclusivement par l'ACDI, qui s'est engagée à y injecter 2,2 millions de dollars répartis sur une période de quatre ans allant de 1996 à 1999, à raison de 0,4 million en 1996 et de 0,6 million pour chacune des trois autres années. La contribution moyenne devrait s'élever à environ 30 000 \$ par projet individuel.

La gestion des fonds relève de systèmes normalisés décrits dans un manuel des opérations périodiquement mis à jour. Trois coordonnateurs locaux contractuels voient à l'administration du fonds. Le chef de la section de l'aide de l'ACDI affecté sur place approuve les contributions individuelles.

Au 31 décembre 1998, 1,5 million de dollars avaient été injectés dans 52 projets individuels. La mise en place des structures opérationnelles et l'établissement des besoins, objectifs et résultats escomptés ont nécessité une dépense considérable d'énergie. Les premières attentes ont été révisées à l'occasion d'une rencontre avec les groupes intéressés tenue en mai 1998 pour établir quels seraient les résultats réalistes pouvant être atteints à l'intérieur des limites budgétaires et des délais fixés.

Sachant que l'égalité des sexes est un objectif à long terme, tout penche en faveur de la prolongation du projet pour une deuxième phase de trois à cinq ans. »

3 Motifs de l'évaluation

LISTE DE CONTRÔLE	
✓	Pourquoi fait-on cette évaluation, et quels résultats en attend-on?
✓	Quels facteurs ont compté dans la décision de procéder à l'évaluation?
✓	Quel profit l'Agence compte-t-elle en retirer?

Exemple :

« La politique de l'ACDI portant sur l'examen du rendement stipule que les politiques, programmes, projets et activités de l'Agence doivent faire périodiquement l'objet d'évaluations indépendantes dont les résultats contribuent à la prise de décisions éclairées, aident les gestionnaires à tirer des enseignements de l'expérience, et favorisent la reddition de comptes au regard du rendement.

L'évaluation du projet du Fonds pour l'égalité des sexes au Stondzi vise à établir les niveaux de rendement, les réalisations et les leçons tirées de l'expérience. À sa rencontre de septembre 1998, l'équipe du Fonds a discuté d'une possible deuxième phase. Il a été recommandé de procéder à une évaluation afin de vérifier les résultats déjà atteints pour établir quelles stratégies seraient indiquées advenant la prolongation du projet.

Cette évaluation devrait permettre de tirer des leçons de l'expérience acquise et d'élaborer des stratégies d'affectation de fonds plus efficaces et efficientes dans le cadre d'autres projets de financement d'interventions locales par l'ACDI. »

4 Portée et objet

LISTE DE CONTRÔLE	
✓	Explique-t-on assez clairement ce que l'on attend de l'évaluation?
✓	Mentionne-t-on les grandes questions et les points particuliers sur lesquels doit porter l'évaluation?

Exemple :

« Le consultant verra à :

- * Évaluer les progrès réalisés au regard de l'atteinte des résultats escomptés aux niveaux des effets et des extrants.
- * Établir si les résultats contribuent à la poursuite des objectifs généraux de l'ACDI de réduction de la pauvreté et de développement durable.
- * Déterminer si le rapport entre les coûts du projet et ses résultats est raisonnable.
- * Évaluer le rendement au regard de l'utilité des résultats, de la durabilité, de la responsabilité conjointe, de la justesse de la conception et de l'affectation des ressources.
- * Établir les leçons tirées de l'expérience et formuler des recommandations visant l'élaboration des politiques et interventions de l'ACDI en matière d'égalité des sexes.

Les points à traiter sont exposés en détail dans le Cadre des résultats et des facteurs clés de réussite de l'ACDI.

L'objet de l'évaluation consistera plus précisément mais non exclusivement à rendre compte de la progression de l'atteinte des résultats relativement aux extrants et aux effets, en répondant aux questions suivantes :

- * Le projet a-t-il contribué à ce que les organisations concernées soient mieux placées et outillées pour défendre la cause des femmes?
- * Dans quelle mesure a-t-on renforcé les partenariats en faveur de l'égalité hommes-femmes?
- * Comment ces partenariats ont-ils contribué à faire avancer la cause des femmes?
- * La participation de femmes sensibilisées au problème des rapports hommes-femmes s'est-elle accrue dans les milieux influents?
- * Quels fruits les interventions bénéficiant de fonds locaux ont-elles produits?
- * Dans quelle mesure la formation a-t-elle été profitable sur le plan de l'égalité entre les sexes?

-
- * Les groupes intéressés ont-ils participé de manière directe et utile à la conception, à l'exécution, à la révision et à la surveillance du projet?

Remarque :

Pour que les attentes au regard des résultats soient réalistes, il convient de situer les projets en faveur de l'égalité des sexes dans le contexte qui leur est propre. La discrimination accentue souvent les difficultés, tout comme la résistance au changement et la faiblesse des systèmes d'information.

Au début, le projet contribuera graduellement à éliminer la discrimination sexuelle et à garantir l'équité dans tous les secteurs de la société. Mais son plein impact pourrait ne se faire sentir qu'à longue échéance. »

5 Participation des groupes intéressés

LISTE DE CONTRÔLE

- ✓ Explique-t-on pourquoi le besoin s'impose de faire participer les groupes intéressés?
- ✓ Les groupes intéressés doivent-ils participer à la planification et à la conception, à la collecte des données, à la préparation des rapports et à la communication des résultats?
- ✓ Les principaux groupes intéressés sont-ils nommés?

Exemple :

« La participation des groupes intéressés joue un rôle crucial dans les évaluations de l'ACDI. On attend du consultant qu'il fasse une évaluation comportant la participation directe et utile des partenaires, des bénéficiaires et des autres groupes intéressés aux étapes de la conception et de la planification de l'évaluation, de la collecte de l'information, de l'établissement des constatations, de la préparation du rapport et de la diffusion des résultats. »

6 Rôles et responsabilités

LISTE DE CONTRÔLE	
✓	Les rôles et responsabilités de l'Agence et de l'évaluateur sont-ils clairement établis et délimités?

Exemple :

« Le gestionnaire en évaluation désigné représente l'ACDI pendant l'évaluation.

Relèvent de ce gestionnaire :

- * La responsabilité globale de l'évaluation et la reddition de comptes à cet égard.
- * L'encadrement à toutes les étapes de l'exécution.
- * L'approbation de tous les documents produits.
- * La coordination du processus d'examen interne à l'Agence.

Relèvent du consultant : 1) la conduite proprement dite de l'évaluation; 2) la gestion courante des activités; 3) la présentation à intervalles réguliers de rapports d'étape adressés au gestionnaire en évaluation; 4) l'établissement des résultats; et 5) la préparation des documents à produire selon les modalités du contrat. Le consultant rend compte de ses activités au gestionnaire en évaluation. »

7 Processus d'évaluation

LISTE DE CONTRÔLE	
✓	Explique-t-on clairement la façon dont l'évaluation sera faite?
✓	Les renseignements fournis permettent-ils d'établir le plan de travail?
✓	Les attentes sont-elles réalistes compte tenu des échéances à respecter et des prévisions budgétaires?

Exemple :

« L'évaluation sera conforme aux principes, normes et pratiques énoncés dans le Guide de l'évaluation à l'ACDI.

7.1 Plan de travail

Le consultant préparera un plan de travail décrivant les activités à entreprendre et leur orientation. Il y décrira la façon dont l'évaluation sera faite en fournissant une explication détaillée des paramètres exposés dans le cadre de référence. Une fois approuvé par le gestionnaire en évaluation, le plan de travail deviendra le document de base sur lequel se fondera l'accord intervenu entre les parties quant à la conduite de l'évaluation.

Le plan de travail traitera des points suivants :

- * Vue d'ensemble de l'investissement
- * Attentes au regard de l'évaluation
- * Rôles et responsabilités
- * Méthodologie de l'évaluation
- * Cadre de l'évaluation
- * Cueillette et analyse de l'information
- * Rapports
- * Échéancier

7.2 Mission sur le terrain

L'évaluation comportera une visite au Stondzi afin que l'évaluateur s'entretienne avec le personnel de l'ACDI sur place et les groupes intéressés, et recueille de l'information selon les besoins décrits dans le plan de travail. Cette mission sera d'une durée d'au plus deux semaines. L'évaluateur rencontrera le personnel de l'ACDI à son arrivée, et de nouveau avant son départ.

7.3 Rapport d'évaluation

L'évaluateur préparera un rapport d'évaluation décrivant les étapes de l'évaluation et exposant ses propres constatations et recommandations ainsi que les leçons tirées. Les résultats doivent être exposés point par point de façon à ce que l'information recueillie soit présentée dans un ordre logique.

Les résultats de l'évaluation doivent mettre en lumière les critères énoncés dans le Cadre des résultats et des facteurs clés de réussite de l'Agence. »

8 Documents à produire

LISTE DE CONTRÔLE	
✓	Fait-on clairement état de l'obligation de produire certains documents?
✓	Des échéances sont-elles fixées pour la production des documents exigés?
✓	L'échéancier permet-il de transmettre au moment opportun à la direction de l'ACDI les renseignements nécessaires à la prise de décisions stratégiques?
✓	A-t-on prévu assez de temps pour que toutes les tâches assignées soient accomplies?

Exemple :

« Le consultant préparera : 1) un plan de travail; et 2) un rapport d'évaluation conforme aux règles énoncées dans le Guide de l'évaluation à l'ACDI.

Ces documents seront :

- * Préparés uniquement en anglais, sauf en ce qui concerne le résumé/sommaire final qui sera fourni dans les deux langues officielles.
- * Présentés à l'ACDI sur support électronique par courriel et/ou sur disquette, en Lotus Word Pro version Millenium.
- * Fournis sur support papier (nombre d'exemplaires indiqué).

Tous les rapports seront présentés au gestionnaire de l'évaluation désigné à l'ACDI.

8.1 Version provisoire du plan de travail

Une version provisoire du plan de travail sera présentée au plus tard quatre (4) semaines après la signature du contrat, en cinq (5) exemplaires sur support papier.

8.2 Version finale du plan de travail

La version finale du plan de travail sera présentée au plus tard une (1) semaine après que l'ACDI se sera prononcée sur la version provisoire, en cinq (5) exemplaires sur support papier.

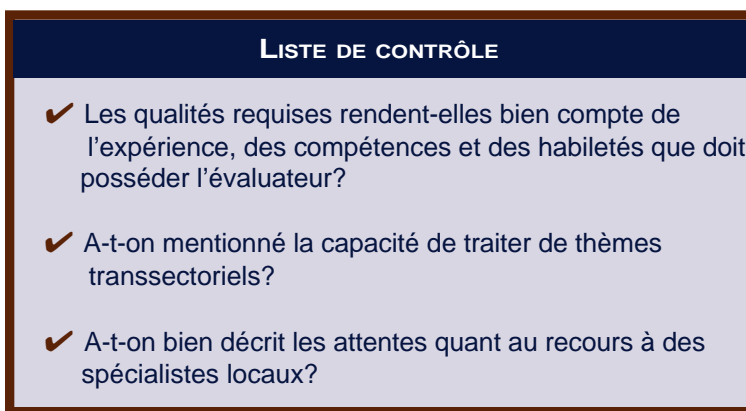
8.3 Version provisoire du rapport d'évaluation

Le consultant soumettra à l'ACDI au plus tard quatre (4) semaines après son retour de mission une version provisoire de son rapport d'évaluation en dix (10) exemplaires sur support papier.

8.4 Version finale du rapport d'évaluation

La version finale du rapport d'évaluation accompagnée d'un sommaire sera présentée au plus tard deux (2) semaines après que l'ACDI se sera prononcée sur la version provisoire, en dix (10) exemplaires sur support papier. »

9 Titres et qualités de l'évaluateur



Exemple :

« L'évaluation sera faite par une équipe de deux consultants d'expérience, soit un Canadien responsable de l'évaluation, et un spécialiste des rapports hommes-femmes recruté sur place.

Le consultant canadien doit :

- * Être un gestionnaire de projet fiable et efficace, possédant une longue expérience de la conduite d'évaluations et des antécédents prouvant son professionnalisme.
- * Parler couramment l'anglais et le stonzi.
- * Connaître à fond la politique et les pratiques de l'ACDI en matière de gestion axée sur les résultats.
- * Être un spécialiste des politiques de l'ACDI en matière d'égalité des sexes.
- * Avoir déjà travaillé dans la région.

Le spécialiste local de l'égalité des sexes doit avoir une bonne connaissance pratique de ces questions sur place, parler couramment anglais et stonzi et posséder une certaine expérience des programmes en faveur de l'égalité des sexes financés par des donateurs. »

10 Prévisions budgétaires

LISTE DE CONTRÔLE

- ✓ Y a-t-il suffisamment d'argent prévu pour que le travail soit fait conformément aux attentes?
- ✓ Les prévisions budgétaires sont-elles assez détaillées?
- ✓ Ces prévisions s'appuient-elles sur une analyse des « heures de travail prévues »?

Important

Les prévisions budgétaires sont réservées à l'usage de l'Agence. Si le cadre de référence est remis à quelqu'un de l'extérieur, elles ne doivent pas y figurer.

Exemple :

« Les modalités concernant les paiements et leurs échéances seront fixées au moment de la négociation du contrat. On peut opter par exemple pour : 1) un prix forfaitaire, ou 2) le prix coûtant plus une rémunération journalière fixe.

Les prévisions de l'ACDI quant aux jours de travail et aux dépenses sont présentées ci-après.

Jours de travail prévus

Activité	Nombre de jours	
	Spéc. canadien	Spéc. local
Préparation du plan de travail	12	2
Cueillette de données /travail sur place /déplacements	19	15
Compte rendu, analyse, préparation du rapport	18	13
Total	49	30

Dépenses prévues

Type	Coûts		
	Au Canada	Sur place	Total
Honoraires	26 950 \$	9 000 \$	35 950 \$
Déplacements et autres frais remboursables	10 000 \$	2 500 \$	12 500 \$
Total	36 950 \$	11 500 \$	48 450 \$

Remarques :

1. Le taux quotidien de rémunération du spécialiste canadien est de 550 \$, et celui du spécialiste local, de 300 \$.
 2. Les coûts prévus ne comprennent pas la TPS. »
-

Nos brochures de la série Comment faire une évaluation exposent des règles et des pratiques d'usage interne.

Elles ne servent d'aucune manière à définir la politique de l'ACDI ou à la modifier.

Si vous avez des suggestions à nous faire, nous en prendrons connaissance avec le plus grand intérêt.

Notre adresse électronique :

dger_prb@acdi-cida.gc.ca

...merci