



Agence canadienne de  
développement international

Canadian International  
Development Agency

## Comment faire une évaluation -



## Le plan de travail

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](mailto:info@acdi-cida.gc.ca)

**Canada** 

# COMMENT FAIRE UNE ÉVALUATION

## LE PLAN DE TRAVAIL

N° 5  
Novembre 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.

Les brochures de la série « Comment faire une évaluation » 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

## NOTRE GUIDE

Un plan de travail bien conçu permet d'obtenir des résultats d'évaluation de qualité professionnelle.

Une fois le contrat signé, l'évaluateur retenu doit commencer à préparer son plan de travail, souvent dans un délai assez court. Nous expliquons ci-après ce que l'ACDI attend de l'évaluateur à ce stade.

Nous décrivons en détail les points à aborder dans le plan de travail en indiquant élément par élément quels renseignements l'évaluateur doit fournir.

Nous expliquons comment préparer les sections suivantes du plan de travail :

- Vue d'ensemble de l'investissement
- Attentes concernant l'évaluation
- Rôles et responsabilités
- Méthodologie
- Cadre d'évaluation
- Rapports
- Calendrier de travail

En suivant nos consignes étape par étape, l'évaluateur préparera un plan de travail conforme aux attentes de l'ACDI.

Remarque : Pour en savoir plus, reportez-vous au chapitre 9 du « Guide de l'évaluation à l'ACDI ».

Canada

AGENCE CANADIENNE DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

### Considérations stratégiques

Souple et adapté à la situation, le plan de travail doit favoriser l'innovation et la créativité. Il faut mettre l'accent sur la gestion itérative.

Outre qu'il faut les énoncer avec précision, les résultats attendus doivent être utiles à l'ACDI et atteignables dans les limites imposées par la réalité et le temps.

Les résultats attendus sont décrits dans le cadre de rendement.

Certains effets et impacts pourraient ne se faire sentir qu'à long terme.

Il faut faire état du besoin de déterminer d'éventuels résultats imprévus de l'investissement.

Dans le cas d'évaluations plus complexes sur les impacts, il pourrait être nécessaire d'organiser une mission de reconnaissance sur le terrain pour avoir une meilleure idée de la situation.

## L'UTILITÉ DU PLAN DE TRAVAIL

L'évaluateur est encouragé à s'investir dans l'établissement de la stratégie d'évaluation afin que sa contribution se traduise par une valeur ajoutée supérieure pour l'ACDI.

Le plan de travail :

- fournit à l'évaluateur l'occasion de faire du cadre de référence, qui expose les attentes et les paramètres de la conduite de l'évaluation, son point de départ pour établir ce qui est réalisable, proposer des améliorations et apporter des précisions;
- établit un lien entre la formule retenue et les objectifs de l'ACDI de façon à ce que la conduite de l'évaluation réponde aux attentes;
- indique comment l'on procédera, qui fera quoi et quel sera l'échéancier;
- devient le principal outil de gestion permettant de bien orienter la conduite de l'évaluation à toutes les étapes.

Il importe qu'une fois le plan de travail établi, les deux parties aient la même idée de la façon dont le travail sera fait. Il s'agit que l'évaluateur s'entende avec l'ACDI sur le plan de travail ayant le plus de chances de permettre d'atteindre les résultats recherchés.

### Mettre l'accent sur les résultats

Le plan de travail doit viser la formulation de conclusions, de recommandations et de leçons portant sur :

- la mesure dans laquelle l'investissement de l'ACDI a permis d'atteindre les extrants, effets et impacts visés, et
- les enseignements à tirer des activités sur le terrain pour l'avenir.

L'évaluateur est censé : 1) concevoir des activités conformes au « Cadre des résultats et des facteurs clés de réussite » de l'Agence, et 2) suivre les principes, lignes directrices et pratiques de la gestion axée sur les résultats appliqués par l'ACDI.

## Questions et réponses

Voici des renseignements qui vous seront utiles avant de commencer.

Q : Quelle longueur le plan de travail doit-il avoir ?

R : Tout dépend des caractéristiques et de la complexité de l'évaluation à faire. Le plan de travail doit être suffisamment détaillé pour que l'évaluation se fasse sous l'éclairage qui convient. L'évaluateur doit mettre l'accent sur la clarté, la concision et la précision.

Q : De quelles sources d'information l'évaluateur dispose-t-il ?

R : L'évaluateur doit procéder à un examen détaillé de toute l'information utile afin de disposer de tous les éléments lui permettant de préparer son plan de travail. Il doit s'adresser au gestionnaire en évaluation désigné pour savoir où trouver l'information en question (et le tenir au courant de ses démarches). Figurent parmi les sources utiles : 1) les cadres de référence, 2) les cadres de rendement, 3) la documentation et les dossiers, 4) la mémoire centrale de l'Agence, 5) les consultations (en personne, au téléphone, par courriel) auprès du personnel de l'ACDI, des groupes intéressés et d'autres personnes possédant des connaissances utiles dans les circonstances.

Q : Comment organise-t-on les visites sur place ?

R : L'évaluation comporte habituellement une visite dans le pays en développement pour y collecter des données. Les modalités concernant les déplacements à prévoir doivent être fixées au moment de la planification. C'est normalement le gestionnaire en évaluation, après consultation avec le bureau géographique concerné et le personnel de l'ACDI sur place, qui établit les règles que l'évaluateur devra suivre dans le pays en développement.

Q : Comment se fait l'approbation du plan de travail ?

R : Une fois que l'évaluateur a établi un plan de travail conforme aux attentes de l'Agence (en consultation avec le gestionnaire en évaluation), le plan est soumis à l'approbation de l'ACDI. S'il est approuvé, on fait savoir à la mission ce que l'on attend d'elle afin que soient amorcés les préparatifs nécessaires.

# LA PRÉPARATION DU PLAN DE TRAVAIL ÉTAPE PAR ÉTAPE

À quoi le plan de travail doit-il ressembler ?

Nous décrivons ci-après les grands points à aborder en indiquant quelles précisions il convient de fournir.

## 1 Vue d'ensemble de l'investissement

Décrivez brièvement l'investissement à évaluer, en une ou deux pages au plus. Décrivez la structure de l'investissement et le contexte propre au pays bénéficiaire. Parlez sommairement des résultats attendus (extrants, effets, impacts) à partir du cadre de rendement.

Parlez :

du rapport avec le mandat et les priorités de l'Agence.

du rayonnement, en mentionnant les bénéficiaires

de l'importance de l'investissement

de la participation actuelle des groupes intéressés.

### Liste de contrôle

- 🍏 Le lecteur a-t-il une bonne idée de la nature du projet à évaluer et du rapport existant avec le mandat et les priorités de l'ACDI ?
- 🍏 Est-il question des résultats escomptés, du rayonnement et de l'importance de l'investissement ?
- 🍏 A-t-on parlé du rôle des groupes intéressés ?

## 2 Attentes concernant l'évaluation

Parlez :

des raisons pour lesquelles l'ACDI fait faire l'évaluation

de l'accent à mettre sur les résultats (résultats réels par opp. aux résultats escomptés, « Cadre » de l'ACDI, etc.)

des questions auxquelles l'ACDI porte un intérêt particulier (par ex., l'égalité des sexes)

de l'importance des leçons tirées de l'expérience

de tout autre élément d'information que l'évaluation est censée produire.

Il faut mentionner tous les documents officiels auxquels on se réfère.

### Liste de contrôle

- 🍏 Les raisons pour lesquelles la direction a décidé de faire faire l'évaluation sont-elles clairement expliquées ?
- 🍏 Fait-on assez clairement état des attentes de la direction concernant cette évaluation ?
- 🍏 Mentionne-t-on la nécessité de recenser les leçons tirées de l'expérience ?

### 3 Rôles et responsabilités

Doivent figurer dans le plan de travail :

Le nom des membres de l'équipe d'évaluation (le cas échéant) ainsi que leurs responsabilités principales (on peut joindre leur CV)

Le nom des représentants de l'ACDI ainsi que leurs rôles et responsabilités (p. ex. ceux du gestionnaire en évaluation, des membres du comité consultatif, des représentants de la DGER ou des consultants régionaux sous contrat avec l'ACDI, selon les circonstances).

Il faut également parler en termes généraux des attentes quant aux responsabilités de chacun.

#### Liste de contrôle

- 🍏 Est-il fait mention des rôles et des principales responsabilités de toutes les personnes appelées à faire une contribution importante à l'évaluation ?
- 🍏 Les attentes quant aux responsabilités sont-elles clairement définies ?

### 4 Méthodologie

La méthodologie est crédible dans la mesure où l'évaluation permet de déterminer quels résultats sont attribuables à l'investissement.

L'évaluateur doit mettre au point une méthodologie conforme aux exigences et attentes énoncées dans le cadre de référence. Il faut choisir la méthodologie la mieux adaptée à la poursuite des objectifs fixés en tenant compte de l'information disponible, des délais et des ressources affectées à l'évaluation.

La difficulté consiste à établir des liens de causalité. Quels résultats sont effectivement attribuables à l'investissement de l'ACDI ? Peut-on faire abstraction de l'influence de facteurs extérieurs (redressement de l'économie, autres investissements, etc.) ?

Une bonne méthodologie d'évaluation permet d'établir un rapport direct entre les résultats et l'investissement évalué, et d'éliminer ainsi les autres explications possibles. On a recours pour ce faire à des hypothèses, à des arguments logiques et/ou à des analyses empiriques.

Doivent se retrouver dans le plan de travail :

Le raisonnement suivi pour arriver à la méthodologie retenue

Les indicateurs de rendement qui serviront à établir la mesure dans laquelle les résultats sont atteints

Les sources d'information qui seront le plus utiles et pratiques pour les besoins de l'évaluation

La méthode de collecte des données retenue

Les techniques d'analyse des données choisies en fonction des besoins et du genre d'information disponible.

Les stratégies d'évaluation sont des modèles logiques servant à tirer des conclusions concernant les résultats. Avant de choisir une stratégie ou un modèle, il faut décider du genre d'information à collecter et du genre d'analyse à faire.

La structure de l'investissement et l'existence de sources d'information peuvent constituer d'importants facteurs au moment du choix du modèle. Ce sont souvent les échéances à respecter et les limites budgétaires qui dictent ce choix. Le modèle le plus rigoureux, donc le plus complexe, exige le plus de ressources.

Le dépouillement de documents spécialisés, l'étude de dossiers ou les consultations permettent au départ d'établir l'existence de sources d'information. Il est cependant possible que l'évaluateur trouve plus tard d'autres sources, souvent une fois rendu sur place.

L'utilisation de guides d'entrevue et de questionnaires permet de voir à ce que la collecte des données se fasse de façon uniforme. Outre qu'elle contribue à la fiabilité et à la validité des données recueillies, la collecte normalisée facilite la réunion des éléments d'information.

#### Liste de contrôle

- 🍏 Le modèle logique de collecte et d'analyse des données permettra-t-il de déterminer quels résultats sont attribuables à l'investissement aux niveaux des extrants, des effets et de l'impact ?
- 🍏 La méthodologie retenue permet-elle de mesurer le rendement conformément au « Cadre des résultats et des facteurs clés de réussite » de l'Agence ?

## 5 Cadre d'évaluation

Le cadre d'évaluation établit la base logique sur laquelle se fondent les réponses aux questions servant à déterminer la stratégie d'évaluation. La démarche de l'évaluateur y est systématisée en un tableau matriciel d'utilisation facile présentant sous une forme sommaire ce qui sera mesuré et la façon dont on procédera.

Se retrouvent dans le cadre d'évaluation :

Les questions (et sous-questions) auxquelles on répondra

Les indicateurs de rendement

Les sources d'information

Les méthodes de collecte des données

La base sur laquelle se fonderont les jugements de l'évaluateur.

Les questions auxquelles l'évaluation doit permettre de répondre doivent avoir un rapport direct avec les résultats sur le plan du développement et les facteurs de réussite énoncés dans le « Cadre ». Les sources d'information retenues doivent faciliter la mesure des résultats au regard de chacun des indicateurs de rendement.

#### Liste de contrôle

- 🍏 Le cadre permet-il de répondre de façon logique aux attentes de l'ACDI concernant l'évaluation ?
- 🍏 Les questions posées dans le cadre d'évaluation ont-elles un rapport stratégique avec les facteurs énoncés dans le « Cadre » de l'ACDI ?
- 🍏 Les indicateurs de rendement retenus satisfont-ils aux critères visant l'efficacité, l'uniformité, la sensibilité, la faisabilité et l'utilité ?

## 6 Rapports

Doivent être décrits dans le plan de travail :

Les modalités de présentation de rapports d'étape au gestionnaire en évaluation de l'ACDI permettant de vérifier si l'évaluation répond aux attentes et si le budget est respecté. Il peut s'agir tout aussi bien de rencontres régulières non structurées que de rapports écrits (présentés à échéances fixes).

La façon dont le gestionnaire en évaluation sera immédiatement informé des problèmes importants ou des difficultés susceptibles de se présenter (afin que ceux-ci soient réglés).

Les arrangements à prévoir pour que des séances d'information avec le personnel de l'ACDI sur place aient lieu à l'arrivée et au départ.

Les grandes lignes ou la table des matières du rapport final. Ce rapport doit comporter un sommaire, qui peut aussi constituer un document distinct.

Des précisions concernant ce qui est indispensable à la production (besoins en traduction, instructions d'impression, présentation sur support papier et sur support électronique, nombre d'exemplaires, etc.).

### Liste de contrôle

- 🍏 Les attentes de l'ACDI concernant les rapports d'étape, les séances d'information à l'arrivée et au départ et le rapport final sont-elles satisfaites?
- 🍏 Les grandes lignes ou la table des matières du rapport final sont-elles présentées dans le plan de travail?

## 7 Calendrier de travail

Le plan de travail doit comporter un échéancier qui facilitera la préparation, le suivi et la surveillance de l'évaluation.

Doivent figurer dans cet échéancier les tâches à exécuter (à l'intérieur d'un certain délai) et les échéances pour les étapes clés et la production des documents exigés.

L'évaluateur pourrait aussi juger opportun de préparer une matrice du régime de travail indiquant le nombre de jours-personnes que chacun des membres de l'équipe devrait consacrer à l'exécution des tâches qui lui sont assignées.

Voici un exemple de calendrier de travail :

| Étape                            | Tâche/activité clé/<br>document à produire   |
|----------------------------------|--|
| Plan de travail                  | Plan de travail provisoire<br>Approbation par l'ACDI<br>Préparation de la version finale |
| Collecte des données (sur place) | Logistique et premier contact<br>Collecte des données<br>Compte rendu sur place          |
| Analyse de l'information         | Analyse et interprétation de l'information<br>Présentation des constatations             |
| Rapport d'évaluation             | Examen stratégique<br>Version provisoire<br>Approbation par l'ACDI<br>Version finale     |



---

### Liste de contrôle

- 🍏 Le calendrier de travail présente-t-il un enchaînement logique des tâches à exécuter jusqu'à la dernière étape de l'évaluation?
- 🍏 Des échéances sont-elles fixées pour les principales tâches, les activités clés et la production des documents exigés?

### L'ÉTAPE SUIVANTE

Une première version du plan de travail doit être soumise à l'approbation du gestionnaire en évaluation de l'ACDI, qui en fait habituellement la révision afin de vérifier si le plan répond aux besoins de l'Agence.

Le plan de travail doit avoir été approuvé par ce gestionnaire avant que ne débute l'évaluation proprement dite.

Étant donné que les tâches à exécuter sont inscrites dans ce plan, toute modification importante au plan de travail doit être justifiée et approuvée par la direction de l'ACDI.

Nos brochures de la série  
« Comment faire une évaluation »  
sont des outils d'information  
réservés à un usage interne.

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

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

Voici notre adresse électronique :  
[dger\\_prb@acdi-cida.gc.ca](mailto:dger_prb@acdi-cida.gc.ca)

Merci