



Agence canadienne de
développement international

Canadian International
Development Agency

Comment faire une évaluation - □



Les préliminaires

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

LES PRÉLIMINAIRES

N° 1
Mars 2000

DIRECTION GÉNÉRALE DE L'EXAMEN DU RENDEMENT

À propos de nos brochures

Les évaluations jouent un rôle clé dans le système de mesure du rendement et de rapports sur le rendement existant à l'ACDI.

En faisant connaître les attentes de l'Agence, nos guides facilitent l'application uniforme de pratiques efficaces.

L'évaluation étape par étape

- 1 Les préliminaires
- 2 Le modèle de CR
- 3 Les évaluations participatives
- 4 L'égalité entre les sexes
- 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

Cette brochure décrit les premières étapes à franchir une fois la décision prise par la direction de faire effectuer une évaluation. Le gestionnaire en l'évaluation désigné commence par préparer le cadre de référence (CR), puis par enclencher le processus de sélection de l'évaluateur.

Sujets traités :

Le cadre de référence

- Réponses aux questions les plus courantes
- La préparation du CR
- Les éléments essentiels

La sélection de l'évaluateur

- L'exercice de la concurrence
- Les qualités recherchées
- La négociation du marché

Ce guide est un complément au
Guide de l'évaluation à l'ACDI

Canada

AGENCE CANADIENNE DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

Ce qu'il faut savoir

La préparation du CR

Le modèle de CR sert à faciliter la préparation du cadre de référence.

On peut s'en procurer une version électronique auprès de la DGER ou sur le site Entrenous de l'ACDI.

Points traités dans le CR

- Objectifs stratégiques
- Résultats attendus
- Portée et objet
- Documents à produire
- Échéancier
- Prévisions budgétaires

Pourquoi prépare-t-on un cadre de référence?

Le CR présente une vue d'ensemble préliminaire de l'évaluation. Il expose les besoins et attentes de la direction et sert à orienter le processus jusqu'à ce qu'un plan de travail ait été établi, celui-ci devenant alors le principal document de référence.

Le CR décrit :

- Ce qui doit être évalué
- La raison pour laquelle l'évaluation est demandée
- Les grands paramètres de l'évaluation.

Qui prépare le CR?

C'est habituellement le gestionnaire en évaluation de l'ACDI qui prépare le cadre de référence, que doit approuver le gestionnaire du centre de responsabilité concerné.

À quoi le CR sert-il?

- À répondre aux besoins de la gestion des évaluations et de l'administration interne
- À expliquer les étapes de la sélection de l'évaluateur et de la passation du marché
- À jeter les bases du plan de travail.

De quelle longueur le CR doit-il être?

La longueur du CR varie généralement selon l'importance et la complexité de l'évaluation.

Avant de commencer

Vous devriez disposer des éléments d'information suivants :

- 1) les motifs de l'évaluation
- 2) les points à traiter
- 3) les ressources disponibles
- 4) l'importance des coûts à prévoir
- 5) les connaissances spécialisées exigées, et
- 6) les échéances à satisfaire

COMMENT PRÉPARER LE CADRE DE RÉFÉRENCE

Jeter les bases

Mettre l'accent sur la gestion axée sur les résultats et sur le *Cadre des résultats et des facteurs clés de réussite*

Les objectifs, principes et pratiques de l'Agence en matière de GR doivent se retrouver dans le cadre de référence, qui doit rendre compte de l'accent mis sur l'atteinte de résultats. Pour mesurer les résultats, on doit se servir des facteurs énoncés dans le *Cadre des résultats et des facteurs clés de réussite de l'ACDI*.

Le CR doit traiter d'un certain nombre d'éléments essentiels exposés sommairement ci-après. Ces éléments sont décrits plus en détail dans le *Guide de l'évaluation à l'ACDI*.

Titre : Un titre court et descriptif dont il est facile de se rappeler est un bon titre. Un acronyme de prononciation facile facilite les communications.

Profil de l'investissement : Il faut décrire les objectifs stratégiques et la raison d'être de l'investissement, ainsi que le contexte sur le plan du développement. Quels sont les résultats attendus? Comment progresse-t-on vers l'atteinte de ces résultats? Un rapport doit être établi avec la réduction de la pauvreté, les priorités d'intervention de l'Agence et la satisfaction des besoins locaux.

Motifs de l'évaluation : Pourquoi fait-on cette évaluation? Qu'est-ce qu'on s'attend à en retirer? Quels facteurs ont compté dans la décision de procéder à l'évaluation? Quelle valeur ajoutée l'ACDI peut-elle en retirer?

Portée et objet : La portée donne une indication des grands points sur lesquels devrait porter l'évaluation. On décrit l'objet de l'évaluation en posant certaines questions qui revêtent une importance cruciale au regard des points à examiner.

Participation des groupes intéressés : Quelle importance convient-il d'accorder à la participation des groupes intéressés? On s'attend à ce que ceux-ci participent

directement à la planification et à la conception, à la collecte de l'information, à la transmission des données et à la communication des résultats.

Rôles et responsabilités : Le CR doit expliquer comment l'évaluation sera structurée, en précisant qui aura la responsabilité de quoi.

Processus d'évaluation : Comment l'évaluation sera-t-elle faite? Les renseignements fournis dans le CR doivent faciliter la préparation du plan de travail.

Documents à produire : Le CR doit faire mention des besoins de la direction quant à la présentation 1) d'un plan de travail; et 2) d'un rapport d'évaluation final. On peut établir un échéancier en précisant des dates limites pour la présentation de chacun des documents à produire.

Qualités de l'évaluateur : Le CR doit décrire les exigences de la direction concernant l'expérience, les connaissances spécialisées et les niveaux de rendement confirmés de l'évaluateur.

Prévisions budgétaires : Les frais et les honoraires doivent être indiqués séparément. Une analyse de « l'ampleur de la contribution » peut aussi être préparée.

LISTE DE CONTRÔLE

Votre cadre de référence...

- prévoit-il la transmission au moment opportun à la direction de l'ACDI des renseignements nécessaires à la prise de décisions stratégiques?
- décrit-il bien la raison d'être du programme/projet à évaluer et les attentes à son égard?
- explique-t-il en termes clairs pourquoi l'évaluation est faite et quels résultats sont escomptés?
- décrit-il l'organisation de l'évaluation et la façon dont celle-ci sera faite?
- traite-t-il des attentes au regard de la participation des groupes intéressés?
- énonce-t-il les qualités que devra posséder l'évaluateur?
- établit-il des attentes concernant les documents à produire, les échéances et les coûts?

Important

Si l'on décide de modifier certains paramètres en cours d'évaluation, le CR doit être révisé afin que le gestionnaire en évaluation de l'ACDI et l'évaluateur conservent une perception commune des attentes.

LA SÉLECTION DE L'ÉVALUATEUR

« ... un milieu de travail où chacun accepte que l'atteinte de résultats relève de sa responsabilité »

Une fois le cadre de référence approuvé, le gestionnaire en évaluation de l'ACDI peut passer à l'étape suivante, qui consiste à faire la sélection de l'évaluateur.

Dans les pages suivantes, il est question de ce que l'on attend de l'évaluateur, de la façon dont on procède à sa sélection et du processus de passation de marché.

Étapes de la sélection de l'évaluateur

Choix du mode de sélection

✕

Évaluation des candidats

✕

Sélection proprement dite

✕

Négociation du marché

✕

Approbation du marché

✕

Attentes au regard de l'évaluateur

Il est indispensable que l'évaluateur retenu ait le temps de faire l'évaluation et les compétences voulues pour répondre aux attentes de la direction.

On attend donc de l'évaluateur qu'il produise :

- Un résultat professionnel démontrant son savoir-faire, son intégrité, son impartialité et son indépendance.
- Des renseignements pertinents, utiles et exacts procurant une valeur ajoutée stratégique qui contribue à la prise de décisions éclairées et à la résolution de problèmes.

À toutes les étapes de l'évaluation, l'évaluateur est censé se conformer à des normes éthiques. Le non-respect de ces normes pourrait nuire à la crédibilité et à la qualité de l'évaluation.

Le processus de sélection

L'ACDI fait habituellement appel à une personne, une entreprise ou une équipe d'évaluation constituée par son propre personnel. Les gestionnaires en évaluation sont censés privilégier l'exercice de la concurrence. L'Agence a pour ligne de conduite de se servir de méthodes favorisant la transparence, la justice et l'égalité des chances.

Les modes de sélection suivants sont jugés être concurrentiels :

- Les demandes de proposition affichées par le Service électronique d'appel d'offres (MERX)
- Les accords d'offre à commandes
- Les préavis d'adjudication de contrat (PAC)
- Les sélections en vertu d'un accord-cadre avec des organismes de service spécial (OSS)

Dans les pays en développement, il est souvent facile d'obtenir des listes de spécialistes locaux en s'adressant à la section de l'aide de l'ACDI ou à l'Unité d'appui au programme (UAP), à l'ambassade ou au haut-commissariat du Canada, ou aux donateurs sur place.

La sélection proprement dite

À cette étape, il s'agit de déterminer quel candidat est le mieux en mesure de satisfaire aux exigences de l'ACDI concernant la conduite de l'évaluation. Le candidat retenu est celui dont l'expérience, le savoir-faire, les connaissances et les compétences se rapprochent le plus des qualités requises.

En général, les consultants qui proposent une équipe d'évaluation ont été invités par l'ACDI à présenter une proposition en bonne et due forme. Le choix du meilleur candidat se fait à partir des renseignements figurant dans les propositions, qui décrivent l'expérience et le savoir-faire de l'entreprise, les titres et qualités des personnes censées faire partie de l'équipe, et la façon dont seraient réalisées certaines composantes de l'évaluation.

Le jugement exercé par les responsables de la sélection influe sur le choix de l'évaluateur. Le candidat est-il « le bon » dans les circonstances? S'il s'agit d'une équipe, ses membres sauront-ils bien travailler ensemble? Comment s'en tireront-ils sur place?

Les antécédents ne font état que de capacités de s'acquitter de certaines tâches. Il est parfois

plus important de se demander si le candidat pressenti a prouvé être capable d'atteindre les résultats attendus et de répondre aux attentes.

Il peut s'avérer difficile de répondre à cette question. Le leadership et l'aptitude à la gestion peuvent s'avérer essentiels à la réussite de l'évaluation. Les membres de l'équipe d'évaluation devront s'acquitter de leur tâche avec détermination et conviction, en se montrant constamment solidaires. Il importe au plus haut point que le courant passe entre eux, surtout s'ils sont appelés à travailler dans des conditions difficiles.

Quels que soient les conseils prodigués et la surveillance exercée, si l'évaluateur est incapable, pour quelque motif que ce soit, de s'acquitter de sa tâche avec le niveau de professionnalisme voulu, des problèmes surgiront.

La passation du marché

Le gestionnaire en évaluation de l'ACDI procède à la sélection de l'évaluateur et soumet son choix à l'approbation du gestionnaire du centre de responsabilité concerné. Une fois ce choix entériné, la négociation du marché peut débuter.

Au cours des négociations, le gestionnaire en évaluation est chargé de représenter les meilleurs intérêts de l'Agence et doit rendre compte de ses décisions. Il s'agit que les deux parties s'entendent sur la nature des travaux, l'échéance et les coûts prévus. À l'étape de la préparation du marché, l'avis des responsables de la passation des marchés à l'ACDI peut se révéler des plus utiles.

Modes de paiement possibles :

- Prix forfaitaire
- Prix coûtant majoré d'une indemnité quotidienne fixe

Ce dernier mode de paiement est retenu quand les circonstances ne permettent pas de déterminer avec précision l'ampleur des travaux.

LISTE DE CONTRÔLE**L'évaluateur...**

- possède-t-il les connaissances propres à lui permettre de voir à tous les aspects de l'évaluation?
- a-t-il prouvé qu'il est capable de faire des évaluations à l'intérieur des limites budgétaires fixées et des délais prévus?
- possède-t-il les qualités de leader pouvant lui permettre de bien gérer une équipe et d'avoir de bonnes relations avec les partenaires et les groupes intéressés?
- possède-t-il les connaissances techniques et sectorielles requises, notamment aux fins de l'examen de thèmes trans-sectoriels tels que l'égalité des sexes, la protection de l'environnement et la réduction de la pauvreté?
- est-il capable de bien travailler dans un pays en développement?
- connaît-il suffisamment bien les coutumes et la culture locales, ainsi que la langue, pour bien se tirer d'affaire sur place?
- comprend-il en quoi consistent des évaluations participatives et pourquoi il convient d'avoir recours à des spécialistes locaux?

Important

L'attribution du marché ne doit pas placer le consultant retenu dans une situation de conflit d'intérêt. Celui-ci ne doit jamais avoir participé au projet ou programme à évaluer, ni à aucun autre projet susceptible d'être à l'origine d'un conflit d'intérêt.

L'étape suivante...

L'évaluateur peut entreprendre l'évaluation dès la signature du marché, où sont décrites les tâches dont il doit s'acquitter. Le plan de travail est habituellement le premier document qu'il doit produire.

Il revient à l'évaluateur de préparer le plan de travail et de le faire approuver par le gestionnaire en évaluation. Sa tâche consiste à transposer le cadre de référence de l'Agence dans un document de planification plus étoffé et détaillé exposant ce qu'il est possible de faire à l'intérieur des paramètres du projet.

La mise en application du plan de travail marque le début de l'évaluation proprement dite.

Nos guides sont réservés à un usage interne. Ils 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

Merci