



Agence canadienne de
développement international

Canadian International
Development Agency

Comment faire une évaluation [



Le rapport d'évaluation

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 RAPPORT D'ÉVALUATION

N° 7
Janvier 2002

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 L'évaluation participative
- 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

Une valeur ajoutée fondée sur les résultats

L'évaluation est censée contribuer au développement durable. Quand on sait ce qui donne ou ne donne pas de bons résultats et ce qu'il faut améliorer, il est plus facile de prendre des décisions éclairées concernant les interventions, stratégies et pratiques à privilégier. Un bon rapport d'évaluation y concourt en faisant la synthèse et l'exposé des observations faites par l'évaluateur.

Le rapport lui-même constitue l'expression la plus durable de la valeur ajoutée. Les recommandations qui y sont formulées peuvent aider l'ACDI à améliorer ses interventions sur le terrain. Les bénéficiaires peuvent tirer profit de leur participation à l'établissement de résultats. Les nouvelles connaissances acquises peuvent être communiquées au milieu de la coopération au développement dans son ensemble.

Il est essentiel que la direction de l'Agence soit bien renseignée sur le rendement de ses programmes. La préparation du rapport d'évaluation n'en constitue pas moins une tâche énorme. On attend de l'évaluateur qu'il établisse de manière juste et objective des résultats crédibles, fiables et utiles directement attribuables à l'investissement évalué.

Ce guide aidera l'évaluateur à préparer son rapport d'évaluation. On y met l'accent sur l'importance : 1) de savoir ce que l'ACDI s'attend à trouver dans ce rapport, 2) d'adopter une démarche axée sur les résultats et 3) de renforcer la valeur ajoutée du produit final.

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

Canada

AGENCE CANADIENNE DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

LE RÔLE DU RAPPORT D'ÉVALUATION

Une bonne occasion d'apprendre

Renseigner la direction de l'ACDI

Le rapport d'évaluation sert d'abord et avant tout à faire part à la direction de l'ACDI des constatations, conclusions et recommandations de l'évaluateur, et des leçons tirées par l'évaluateur. En fait, la décision de faire faire une évaluation est habituellement dictée par le besoin qu'expriment des gestionnaires de l'Agence de connaître le rendement de l'investissement à évaluer.

Informers les agents d'exécution

Les personnes participant à l'exécution du programme/projet ont vraiment besoin d'en connaître le rendement et d'être informés des recommandations formulées à leur sujet.

Faciliter l'acquisition de nouvelles connaissances

La communication de renseignements aux bénéficiaires locaux, aux gouvernements bénéficiaires, aux ONG et à d'autres donateurs contribue à faire connaître de bonnes pratiques et à ménager des appuis à l'Agence pour ce qu'il essaie d'accomplir. Les participants à l'évaluation peuvent réfléchir aux activités de développement et s'impliquer dans le renforcement des interventions de l'Agence.

Faire preuve de responsabilité et de transparence

Les Canadiens s'attendent à ce que les activités des institutions fédérales soient conformes à leurs valeurs et axées sur l'atteinte de résultats. Dans cette perspective, le rapport d'évaluation établit des niveaux de rendement et mesure la pertinence des affectations de ressources au regard de l'utilisation de fonds publics.

Ce qui constitue une réussite

La présentation des résultats doit concorder avec le *Cadre des résultats et des facteurs clés de réussite* afin de mettre l'accent sur ce qui constitue une réalisation aux yeux de l'Agence.

COMMENT PROCÉDER

Mettre l'accent sur les résultats

Bien connaître les attentes

Vous devez préparer un rapport d'évaluation qui décrit l'examen que vous avez fait du rendement d'un programme/projet donné et où figurent d'importants renseignements permettant de répondre aux questions suivantes :

- Quelles réponses aux questions posées dans le plan de travail avez-vous trouvées? Que montrent les faits, et quelles conclusions peut-on en tirer?
- Quels résultats l'investissement de l'ACDI a-t-il permis d'atteindre par rapport aux attentes énoncées aux étapes de la planification et de la conception? Quels sont les résultats imprévus, advenant qu'il y en ait?
- Quelles mesures recommanderiez-vous pour améliorer les interventions de l'ACDI en ce qui concerne cet investissement-ci, et de manière plus générale?
- De quelles conclusions de l'évaluation les responsables d'autres projets de développement pourraient-ils tirer profit?

En préparant les réponses à ces questions, l'évaluateur doit suivre un ordre logique pour interpréter les données recueillies de manière utile et valable. Pour être crédible, la méthodologie doit faire appel à différentes sources de renseignements et établir un rapport direct entre les résultats et l'investissement évalué.

Pour établir des rapports de cause à effet permettant de voir des résultats, il faut éliminer les autres explications possibles. Pour ce faire, l'évaluateur doit se fonder sur des hypothèses, des arguments logiques ou l'analyse empirique.

Principaux éléments du rapport :

La structure suivante est conforme aux attentes de l'ACDI :

Sommaire
Introduction
Profil du programme/projet
Profil de l'évaluation
Constatations
Conclusion
Recommandations
Leçons
Annexes

QUESTIONS ET RÉPONSES

Avant de commencer, prenez
le temps de lire ce qui suit.

Q : Qui est chargé de quoi?

A : Habituellement, l'évaluateur prépare son rapport en se conformant aux exigences énoncées dans le cadre de référence et dans le plan de travail. Le gestionnaire de l'évaluation à l'ACDI voit à ce que le produit soit final en vérifiant si le rapport : 1) est conforme aux dispositions contractuelles et aux normes professionnelles, 2) présente une évaluation objective et exacte du rendement du programme/projet évalué, et 3) fournit des réponses utiles et crédibles aux questions posées.

Q : Comment le rapport doit-il se présenter?

A : La structure sur laquelle se sont entendus l'évaluateur et le gestionnaire de l'évaluation est décrite dans le plan de travail. Avant d'entreprendre la rédaction du rapport, l'évaluateur a néanmoins intérêt à discuter plus en détail avec ce gestionnaire de la structure et du contenu afin que les attentes soient bien claires. Les deux doivent également s'entendre sur un échéancier.

Q : De quelle longueur le rapport doit-il être?

A : En général, l'évaluateur doit fournir suffisamment de détails pour bien renseigner les auditoires clés sur ce qu'il a appris et recommander des mesures pouvant améliorer les interventions de l'ACDI. L'évaluation d'un investissement particulièrement important et complexe peut exiger la rédaction d'un rapport plus long que la normale. Rappelez-vous qu'en étant clair et succinct, vous aurez davantage de lecteurs, peu d'entre nous disposant du temps nécessaire pour lire de longs rapports.

Q : À quoi servent les conclusions et recommandations de l'évaluateur?

A : Les évaluateurs comme les gestionnaires de l'ACDI souhaitent que les recommandations soient appliquées et l'information communiquée au plus grand nombre. Il arrive cependant qu'il n'en soit pas ainsi, ce qui vaut parfois mieux. La direction de l'ACDI a une idée générale du contexte, des préoccupations et des contraintes pouvant influencer sur les décisions concernant la diffusion de l'information. L'exercice du droit de décider de l'usage qui sera fait de l'information ne doit cependant pas servir à éviter d'avoir à faire des choix difficiles quand la situation l'exige.

COMMENT RÉDIGER UN BON RAPPORT

Les conseils suivants vous aideront à avoir une vue d'ensemble de la tâche qui vous attend. Ce sont les règles de base à suivre pour ne pas perdre de vue les objectifs à atteindre.

- ☑ Dès le début de l'évaluation, gardez à l'esprit l'usage qui sera fait de ses résultats. Au moment de formuler vos recommandations et de décrire les leçons tirées, pensez à en faciliter la mise en application. Limitez-en le nombre selon leur valeur et leur importance.
- ☑ Adressez-vous à tous les auditoires clés. En préparant votre rapport, il est important d'être sensible aux différences entre les connaissances, les compétences et les besoins en information de différents auditoires. Le lecteur dont les connaissances techniques sont très limitées devrait pouvoir facilement vous comprendre. Il pourrait être nécessaire de faire traduire votre rapport pour certains auditoires.
- ☑ Les gens comprennent mieux et apprennent davantage en lisant un rapport rédigé en termes clairs et concis dans lequel les grands points sont exposés avec précision. Réduisez au minimum le risque que certains passages ne soient mal interprétés.
- ☑ Soignez la présentation visuelle du rapport (mise en page, graphiques, couleurs). Les gens seront plus portés à y jeter un premier coup d'œil, puis à le lire.
- ☑ Reportez-vous souvent au *Cadre des résultats et des facteurs clés de réussite* de l'ACDI afin de bien garder à l'esprit les facteurs chers à l'Agence.
- ☑ Veillez à ce que vos recommandations soient réalistes compte tenu du contexte sur le plan du développement, et applicables à l'intérieur des limites budgétaires.

LA RÉDACTION DU RAPPORT SECTION PAR SECTION

Nous décrivons ci-après les principaux éléments du rapport en précisant les attentes de l'Agence quant au contenu et au niveau de détail.



1 Sommaire

Présentez une vue générale du rapport englobant tous les aspects importants de l'évaluation en mettant l'accent sur les principaux résultats, les recommandations et les leçons retenues.

L'expérience nous enseigne que le sommaire compte davantage que le rapport proprement dit, et que plus de gens le lisent. Le sommaire sert normalement à renseigner la haute direction de l'Agence et à enrichir la mémoire centrale de l'ACDI. Il ne fait habituellement pas plus de six à dix pages.

Liste de contrôle

- Le lecteur comprend-il clairement en quoi consistent l'investissement et l'évaluation? Le but, la portée et le contexte sont-ils bien décrits? Les méthodes sont-elles brièvement expliquées?
- L'examen du rendement répond-il aux questions et traite-t-il des problèmes soulevés?
- Le lecteur sait-il où se situent les résultats de l'investissement par rapport aux résultats escomptés aux étapes de la planification et de la conception?
- Les recommandations et les leçons sont-elles expliquées de manière brève et concise?

2 Introduction

Exposez le but du rapport et décrivez brièvement la portée de l'investissement et de l'évaluation. Vous pouvez aussi remercier ici les personnes qui ont contribué à l'évaluation. L'introduction ne doit pas faire plus d'une page.

3 Profil du programme/projet

Décrivez le contexte sur le plan du développement dans le pays bénéficiaire de même que les principaux aspects de l'investissement afin de donner au lecteur une idée générale du rôle du programme/projet, des attentes à son égard et de son état d'avancement.

Liste de contrôle

- Avez-vous traité des dimensions économiques, sociales, culturelles et politiques du contexte sur le plan du développement, ainsi que de l'état de l'infrastructure/organisation?
- Quel lien a été établi entre l'investissement de l'ACDI et la réduction de la pauvreté, le développement durable, les besoins locaux, l'égalité entre les sexes et les autres priorités d'intervention? Quels résultats étaient escomptés?
- Avez-vous parlé : 1) des structures du programme/projet? 2) des étapes clés/réalisations à ce jour? 3) des sources de financement? 4) de la participation des intéressés? 5) d'éventuels obstacles au rendement?

4 Le profil de l'évaluation

Cette section doit présenter une vue d'ensemble de l'évaluation. Décrivez la méthodologie retenue et expliquez qui était responsable de quoi dans l'équipe d'évaluation. Les attentes concernant le rendement doivent être tirées du cadre d'évaluation.

Liste de contrôle

- Les raisons pour lesquelles l'évaluation a été faite sont-elles logiques et claires?
- Avez-vous expliqué le raisonnement suivi au moment de la conception de l'évaluation?
- Avez-vous parlé des objectifs de l'évaluation?
- Le lecteur sait-il quelle contribution les groupes intéressés ont faite à l'évaluation?
- Dans votre description de la méthodologie, expliquez-vous comment vous avez répondu aux questions? À quelles contraintes vous êtes-vous heurté?
- Avez-vous décrit les indicateurs de rendement, les sources de renseignements et les méthodes de collecte/analyse des données?
- L'équipe d'évaluation est-elle bien présentée?

5 Constatations

Présentez vos constatations en répondant aux questions. Les constatations sont des affirmations se fondant sur les données recueillies. Le lecteur doit pouvoir voir le lien entre les résultats et les preuves réunies. Vous devez faire mention de sources d'information identifiables.

Cette section est habituellement la plus longue du rapport.

Liste de contrôle

- Le compte rendu de vos constatations renseigne-t-il bien le lecteur sur ce que l'évaluation a permis d'apprendre? Avez-vous souligné les points qui méritent de l'être?
- Êtes-vous convaincu que vos constatations sont valables? S'appuient-elles sur des preuves?

6 Conclusion

Dans votre analyse globale du rendement, vous devez : 1) expliquer quels résultats ont été atteints, et 2) les comparer aux attentes exposées aux étapes de la planification et de la conception du programme/projet. Reportez-vous au *Cadre des résultats et des facteurs clés de réussite* de l'ACDI pour savoir quels résultats il convient de mettre en évidence (p. ex.. réduction de la pauvreté, contribution au développement durable, rentabilité, pertinence par rapport aux besoins locaux/priorités nationales).

Liste de contrôle

- Présentez-vous une analyse complète qui donne une idée claire et objective du rendement du programme/projet évalué?
- Votre conclusion établit-elle un lien entre les résultats atteints et le *Cadre des résultats et des facteurs clés de réussite* de l'Agence?
- La façon dont vous présentez les résultats facilite-t-elle la prise de décisions éclairées?

7 Recommandations

Les recommandations sont des énoncés individuels reposant sur les observations faites, qui indiquent ce qui devrait faire quoi à l'avenir. L'évaluateur propose des améliorations ou signale les points devant faire l'objet d'un suivi.

Vous devez expliquer ce qui vous a amené à formuler les recommandations en question en vous reportant aux éléments d'information recueillis en cours d'évaluation. Expliquez comment vous avez interprété les preuves et sur quoi se fonde votre jugement.

Les recommandations doivent avoir une forme normative (« L'ACDI devrait... »).

Liste de contrôle

- Vos recommandations sont-elles : 1) solidement documentées? 2) pertinentes compte tenu des observations faites? 3) suffisamment détaillées?
- La formulation de vos recommandations en facilitera-t-elle la mise en application?

8 Leçons

Les observations faites par l'évaluateur peuvent faciliter l'élaboration de nouvelles activités de coopération au développement ou de nouvelles pratiques de gestion ou d'administration. L'évaluateur doit mettre à profit son expérience et son savoir-faire pour voir les possibilités d'applications générales. L'évaluateur se limite normalement à une demi-douzaine de leçons, en mettant l'accent sur leur utilité et leur pragmatisme.

Liste de contrôle

- Les leçons sont-elles : 1) solidement documentées? 2) utiles? 3) pertinentes compte tenu des observations faites?
- La façon dont elles sont présentées en facilitera-t-elle la mise en application?

9 Annexes

De façon générale, les annexes, sans être indispensables, contribuent à étoffer, à illustrer et à enrichir le propos du rapport. On y présente l'information qui risque de nuire à la fluidité du rapport ou de déconcentrer le lecteur.

On fait par exemple figurer en annexe le cadre de référence, les listes des sigles utilisés et des personnes consultées et la bibliographie. Les annexes particulièrement longues ou très techniques peuvent faire l'objet d'un document distinct.

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