

Guide de l'évaluation

Ministère des Affaires étrangères
Direction générale de la coopération internationale et du développement
Service de la stratégie, des moyens et de l'évaluation
Bureau de l'évaluation
244, boulevard Saint-Germain
75303 Paris 07 SP
Tél. +33 (0)1 43 17 83 74
Fax +33 (0)1 43 17 85 17
evaluation.dgcid@diplomatie.gouv.fr

Nouvelle édition complétée et révisée : Juin 2005

Aude de Amorim
Bernadette Cavelier
Michael Ruleta
Yves Yard

(*) ont également participé à la conception et à la réalisation des premières versions de ce guide : Mmes Elisabeth Barsacq, Quiterie Pelletier de Chambure, Marie-France Fabre-Baudry, et MM. Jean-Marc Berthon, Alain Boucher, Jean-François Lantéri

Sommaire

Chapitre I	Qu'est-ce que l'évaluation ?
-------------------	-------------------------------------

- | | | |
|------------------|---|---|
| • Fiche 1 | Définitions | 3 |
| • Fiche 2 | Qu'est-ce que l'évaluation des politiques publiques en France ? | 5 |
| • Fiche 3 | L'évaluation : mieux connaître pour mieux décider | 7 |

Chapitre II	Comment faire une évaluation externe ?
--------------------	---

- | | | |
|-------------------|---|----|
| • Fiche 4 | L'évaluation externe type | 8 |
| • Fiche 5 | Comment élaborer les termes de référence d'une évaluation ? | 10 |
| • Fiche 6 | Le cycle de l'évaluation (et les critères) | 20 |
| • Fiche 7 | Comment concevoir des indicateurs de référence dans le cadre d'une évaluation ? | 21 |
| • Fiche 8 | Le comité de pilotage | 23 |
| • Fiche 9 | Profil et choix de l'expertise | 24 |
| • Fiche 10 | La mise en concurrence | 26 |
| • Fiche 11 | La validation, la restitution et les suites de l'évaluation | 28 |

Chapitre III	Le cas spécifique de l'évaluation interne
---------------------	--

- | | | |
|-------------------|--|----|
| • Fiche 12 | Dans quels cas réaliser une évaluation interne ? | 29 |
| • Fiche 13 | Le « suivi-évaluation » | 30 |

Chapitre IV	Les dispositifs d'évaluation dans la coopération internationale
--------------------	--

- | | | |
|-------------------|--|----|
| • Fiche 14 | Quel dispositif en France pour évaluer la coopération internationale et l'aide publique au développement ? | 31 |
| • Fiche 15 | Quels dispositifs au sein des instances multilatérales ? | 33 |
| • Fiche 16 | Les co-évaluations : partenariales, conjointes, parallèles ou croisées | 35 |

Chapitre V	Le Bureau de l'évaluation
-------------------	----------------------------------

- | | | |
|-------------------|--|----|
| • Fiche 17 | Présentation du Bureau de l'évaluation | 36 |
|-------------------|--|----|

Annexes

- | | |
|---|----|
| 1. Modèle de devis prévisionnel | 38 |
| 2. Modèle de tableau de dépouillement pour le choix de l'expertise | 39 |
| 3. Fiche type pour l'évaluation interne de projet | 41 |
| 4. Fiche de suivi de projet FSP (ou d'évaluation à mi-parcours) | 44 |
| 5. Modèle de fiche-résumé | 45 |
| 6. Les différentes approches de l'évaluation | 47 |
| 7. Exemples d'indicateurs | 49 |
| 8. Liste des évaluations publiées | 51 |
| 9. Bibliographie | 57 |
| 10. Glossaire du CAD de l'OCDE | 58 |
| 11. Fiche résumé de la méta-évaluation | 67 |
| 12. Fiche résumé du projet FSP mobilisateur « partenariat en évaluation » | 69 |
| 13. Charte (société française de l'évaluation) | 70 |
| 14. Charte qualité du bureau de l'évaluation | 72 |
| 15. Mini-guide de l'évaluation destiné aux décideurs | 73 |

Fiche 1

Définitions

1. L'évaluation d'une action, d'un projet, d'un programme, d'une politique

L'évaluation rétrospective, menée dans un cadre méthodologique et institutionnel formalisé, a pour but de porter un jugement, empiriquement et normativement, sur la valeur d'une action, d'un projet, d'un programme, d'une politique.

L'évaluation vise à :

- vérifier la pertinence et la cohérence des objectifs de départ ;
- apprécier la mise en œuvre des moyens ainsi que leur adéquation aux objectifs ;
- mesurer l'efficacité de l'action, c'est à dire le degré d'atteinte des objectifs ;
- examiner la durabilité des effets observés.

En fonction du moment de réalisation de l'exercice, on distingue trois types d'évaluations :

- l'évaluation à **mi-parcours** permet de suivre et, éventuellement, réorienter l'action ;
- l'évaluation **finale** prend place à la fin de l'action, elle examine les résultats et permet d'en observer les conséquences à court terme ;
- l'évaluation **ex post** se situe nettement après la clôture de l'action et s'intéresse aux effets à moyen ou long terme (impacts).

Attention : dans certaines organisations, le concept d'évaluation **ex ante** est utilisé pour désigner l'étude de faisabilité d'un projet.

Selon le mode de réalisation de l'évaluation, on distingue :

- **l'auto-évaluation** réalisée par une ou plusieurs personnes directement impliquées dans l'action évaluée ;
- **l'évaluation interne** effectuée par un agent relevant de la structure responsable de l'action, mais n'ayant pas été impliqué dans la conception ou la mise en œuvre de celle-ci (cf. fiche 12 et annexe 3) ;
- **L'expertise évaluative** pratiquée lorsque l'administration souhaite obtenir un bilan et des recommandations dans un délai court. Le recours à l'expertise évaluative peut être décidé hors du comité des évaluations avec l'accord du Directeur Général ;
- **l'évaluation externe** qui implique un recours à des consultants extérieurs, ce qui favorise un regard neutre et neuf. Elle est très souvent indispensable compte tenu des enjeux financiers, stratégiques et opérationnels.

Selon la nature de l'exercice, on distingue quatre catégories d'évaluations rétrospectives :

- évaluations d'opérations (actions, projets, programmes) ;
- évaluations transversales (thématiques ou sectorielles) ;
- évaluations d'instruments (organismes, opérateurs, moyens) ;
- évaluations stratégiques (actions menées dans un pays, une région ...).

2. Quelques confusions à éviter

L'évaluation des politiques publiques porte sur les actions et non sur les personnes.

Des confusions sont fréquentes avec l'inspection, le contrôle de gestion et l'audit. Si leurs finalités sont proches (amélioration du fonctionnement de l'organisation), les modalités de ces exercices sont différentes :

- **l'audit** s'assure que la mise en œuvre du projet s'effectue dans le respect des règles et procédures. Il est réalisé par des auditeurs spécialisés et accrédités, internes ou externes. L'audit ne s'intéresse ni à la pertinence ni à l'impact du projet ;
- **le contrôle de gestion et le pilotage** sont des processus continus permettant d'assurer un suivi régulier de l'activité. Ils sont effectués en interne, sur la base des données renseignées dans les systèmes d'information, qui permettent d'élaborer des états synthétiques, des indicateurs d'activité, des analyses de coût et des agrégats. Ces outils peuvent être rassemblés dans un tableau de bord pour faciliter la prise de décision.
- **l'inspection** procède à un contrôle de conformité par rapport aux normes financières, aux procédures administratives et aux orientations politiques. Effectuée par des inspecteurs internes, elle exige un suivi et ses recommandations ont un caractère obligatoire et contraignant.

