

Direction Générale des Relations Extérieures

Direction Générale du Développement

EuropeAid Office de Coopération

Unité Commune Évaluation

**MÉTHODOLOGIE D'ÉVALUATION DE
L'AIDE EXTÉRIEURE DE LA
COMMISSION EUROPÉENNE**



**GUIDE D'ÉVALUATION
GÉOGRAPHIQUE ET THÉMATIQUE**

VOLUME 2

Ni la Commission européenne ni aucune personne agissant au nom de la Commission n'est responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations données ci-après.

De nombreuses autres informations sur l'évaluation de l'aide extérieure de la Commission européenne sont disponibles sur Internet Europa :

http://ec.europa.eu/europeaid/index_fr.htm

Luxembourg : Office des publications officielles des Communautés européennes

ISBN : 92-79-00682-7

© Communauté européenne, 2006

Reproduction autorisée moyennant mention de la source.

Imprimé en France, 2006.

INTRODUCTION

Vue d'ensemble

La Commission européenne a développé et formalisé la méthodologie d'évaluation de son aide extérieure en donnant la priorité aux résultats et aux impacts et en vue de maintenir ses évaluations à un niveau de qualité correspondant aux bonnes pratiques internationalement reconnues en la matière.

Dans le passé, l'évaluation de l'aide extérieure européenne s'est concentrée sur les projets et certains programmes. Cette aide méthodologique a vocation à faciliter le passage à une pratique d'évaluation orientée vers les programmes et les stratégies. Elle est principalement destinée :

- Aux gestionnaires des évaluations au siège de la Commission européenne et dans les délégations,
- Aux équipes d'évaluation externes.

Elle est également mise à disposition de l'ensemble des partenaires de l'aide extérieure européenne ainsi que de la communauté professionnelle de l'évaluation.

Cette méthodologie d'évaluation est disponible en trois langues (anglais, espagnol et français) et sous deux formes optimisées respectivement pour la lecture et pour la navigation sur Internet.

La version Internet comprend de nombreux exemples et approfondissements et est disponible sur le site Web de la Commission européenne :

<http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/index.htm>

La version imprimée est composée de quatre volumes. Le premier volume (Bases méthodologiques d'évaluation) présente les concepts fondamentaux et leur articulation. Ce second volume concerne l'évaluation de l'ensemble des actions communautaires à l'échelle d'un pays ou d'une région, ou de l'ensemble des actions relatives à un secteur ou à un thème à l'échelle globale. Le troisième volume (Guide d'évaluation de projet et de programme) concerne les grands projets, les projets pilotes, les programmes multi-pays et tout autre projet ou programme pour lequel une évaluation est requise. Le quatrième volume (Outils de l'éva-

luation) présente les principales techniques applicables pour la structuration de l'évaluation, la collecte et l'analyse de l'information et l'aide à la formulation des jugements.

Évaluation géographique et thématique

Ce second volume capitalise les travaux d'évaluation récents portant sur l'aide extérieure de la Commission européenne au niveau global et au niveau des régions et des pays. Il couvre notamment le cas des évaluations sectorielles ou thématiques.

Il apporte des solutions efficaces et pragmatiques aux problèmes posés par le fait que l'évaluation d'interventions complexes à grande échelle ne peut pas se pratiquer avec les méthodes habituelles de l'évaluation de projet.

Il est organisé de façon chronologique en suivant le processus d'évaluation de A à Z, depuis la préparation de l'évaluation jusqu'au suivi des recommandations. Le lecteur est guidé pas à pas selon une ligne d'étapes standardisées, avec des variantes adaptées aux différents contextes comme l'évaluation au niveau pays, l'évaluation au niveau région ou l'évaluation thématique ou sectorielle.

L'ensemble est décliné pour deux types d'utilisateurs :

- Le gestionnaire de l'évaluation au sein des services de la Commission européenne
- L'équipe d'évaluation externe.

TABLE DES MATIÈRES

1	GUIDE POUR LE GESTIONNAIRE DE L'EVALUATION	7
1.1	Phase préparatoire	7
1.2	Phase de documentation	12
1.3	Phase de terrain	17
1.4	Phase de synthèse	19
1.5	Phase de diffusion et suivi	23
2	GUIDE POUR L'EQUIPE D'EVALUATION	26
2.1	Phase préparatoire	26
2.2	Phase de documentation	27
2.3	Phase de terrain	37
2.4	Phase de synthèse	40
	DISPONIBLE SUR LE SITE WEB EUROPA	46

Résumé du processus d'évaluation

Phase préparatoire (phase 0)

Un gestionnaire est désigné pour conduire l'évaluation. Il constitue le groupe de référence, rédige les termes de référence, engage l'équipe d'évaluation externe et établit le contrat.

Phase documentaire (phase 1)

L'équipe d'évaluation externe analyse la logique de l'intervention d'après les documents officiels et propose les questions d'évaluation et les critères de jugement (aussi appelés « critères d'appréciation raisonnée »). Les questions d'évaluation sont validées par le groupe de référence.

L'équipe précise ensuite les indicateurs et apporte les premiers éléments de réponse aux questions sur la base de l'information existante. Elle identifie des hypothèses à tester sur le terrain et développe le plan de collecte et d'analyse des données complémentaires à celles collectées précédemment.

Phase de terrain (phase 2)

L'équipe d'évaluation met en œuvre son plan de travail pour la collecte de données dans le(s) pays partenaire(s). Elle applique les outils prévus. Elle commence le test des hypothèses.

Phase de synthèse (phase 3)

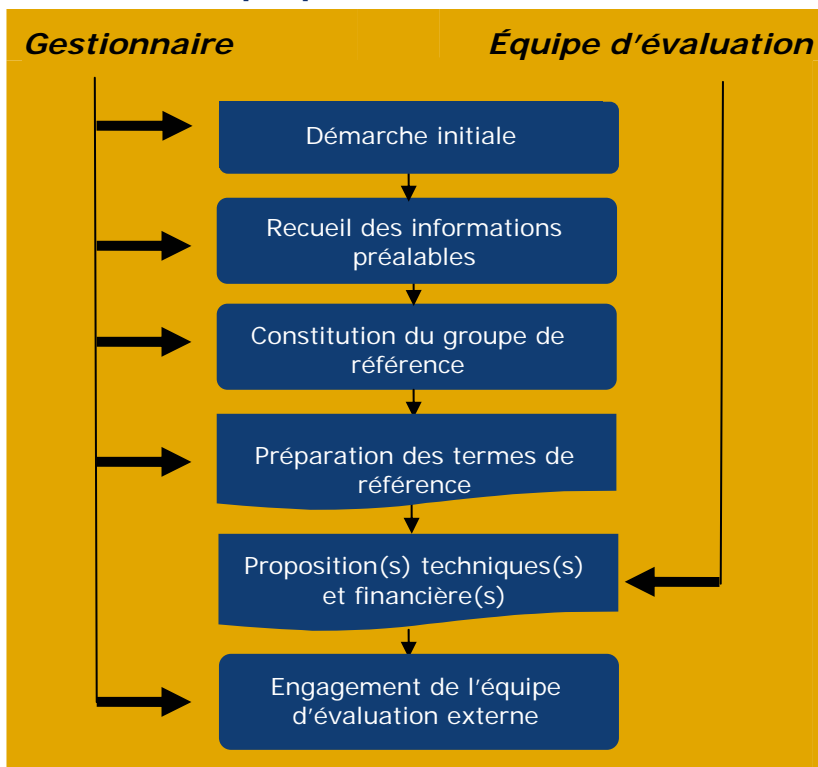
L'équipe d'évaluation prépare son rapport final qui contient les constats et conclusions en réponse aux questions posées, ainsi qu'un jugement d'ensemble. Le rapport comprend également des recommandations groupées et hiérarchisées. Le rapport fait l'objet d'une appréciation de qualité.

Phase de diffusion et suivi (phase 4)

L'évaluation est diffusée (rapport, résumé, article et/ou présentation) aux décideurs politiques, aux services concernés, aux partenaires. Le rapport est publié sur le site Internet de la Commission. Un suivi des recommandations est effectué.

1 Guide pour le gestionnaire de l'évaluation

1.1 Phase préparatoire



1.1.1 Démarche initiale

Le mandat d'évaluation est fixé. Il précise l'intervention, la zone géographique, le secteur, la période et/ou le thème à évaluer.

Un gestionnaire principal de l'évaluation est désigné au sein du service concerné, ainsi qu'un gestionnaire suppléant. Le gestionnaire conduit le processus de A à Z au nom de la Commission et sous l'autorité de sa hiérarchie. Il assure la présidence du groupe de référence.

1.1.2 Recueil des informations préalables

Le gestionnaire de l'évaluation prend connaissance des documents de base concernant les actions à évaluer, ci-après appelées « l'intervention ».

Il repère les objectifs globaux ainsi que les secteurs, thèmes et aspects transversaux qui ont une importance particulière dans le cadre de l'évaluation.

Il consulte les bases de données de la Commission pour avoir une vue d'ensemble des aides et de leur financement.

Il repère quelques informateurs clés au sein de la Commission et s'entretient de façon formelle ou informelle avec eux pour mieux comprendre les enjeux de l'évaluation.

Il précise le champ central de l'évaluation ainsi que les thèmes et aspects transversaux à examiner en priorité.

1.1.3 Constitution du groupe de référence

Le gestionnaire identifie les services à inviter au groupe de référence en veillant à atteindre trois objectifs : apport d'expertise et d'information, expression de la variété des points de vue pertinents au sein de la Commission, légitimité du processus d'évaluation.

Une note est envoyée aux services invités en précisant le rôle du groupe de référence. Chacun des services invités désigne la personne qui participera au groupe.

Cas de l'évaluation au niveau d'un pays

La Délégation fait partie du groupe de référence et est complètement associée à l'exercice.

Le gestionnaire invite un membre de l'ambassade du pays à Bruxelles pour participer au groupe de référence.

Cas de l'évaluation gérée de la Délégation

Les services du siège font partie du groupe de référence et sont pleinement associés à l'exercice.

Le gestionnaire invite les services du gouvernement du pays partenaire pour participer au groupe de référence.

Rôle et avantages du groupe de référence

Le groupe de référence est une interface entre le gestionnaire et l'équipe d'évaluation externe

Il discute et commente les termes de référence préparés par le gestionnaire de l'évaluation

Il s'assure que l'équipe d'évaluation a accès et consulte toutes les sources d'information et de documentation

Il valide les questions d'évaluation

Il discute et commente les notes et rapports produits par l'équipe d'évaluation

Il assiste et participe au processus de rétroaction (*feedback*) à partir des constats, conclusions et recommandations de l'évaluation.

1.1.4 Préparation des termes de référence

En se fondant sur la collecte des informations de base, le gestionnaire précise l'expertise requise et le calendrier.

Le gestionnaire envoie une première version des termes de référence pour avis aux membres du groupe de référence.

Il lance la procédure d'engagement de l'équipe d'évaluation externe sur la base des termes de référence.

Cas de l'évaluation sectorielle ou thématique

Au moment de la préparation des termes de référence, le gestionnaire peut être dans l'impossibilité d'indiquer quels pays devront faire l'objet d'une mission. Dans ce cas, le gestionnaire peut demander une proposition budgétaire qui comprenne le nombre de pays à visiter ainsi que leur répartition géographique.

Sur le site Web : exemples et modèle de termes de références

Check-list : contenu des Termes de référence

- Mandat
- Contexte
- Objectifs et champ de l'évaluation
- Identification des thèmes et sujets
- Pilotage de l'évaluation
- Diffusion et suivi des résultats
- Équipe d'évaluation
- Calendrier
- Budget et modalités de paiement
- Annexe 1 : documents clés de référence
- Annexe 2 : structure du rapport final
- Annexe 3 : grille d'appréciation de la qualité du rapport final
- Annexe 4 : questions évaluatives. Cette annexe est jointe ultérieurement lorsque l'équipe d'évaluation et le groupe de référence se sont mis d'accord sur la formulation des questions.

1.1.5 Engagement de l'équipe d'évaluation externe

Le gestionnaire de l'évaluation reçoit la ou les propositions techniques et financières qui doivent contenir les éléments suivants :

- Compréhension des termes de référence
- Nom et CV des membres de l'équipe centrale (*core team*)
- Calendrier prévu et justification des écarts éventuels par rapport au calendrier indiqué dans les termes de référence
- Budget.

Sur le site Web : exemples de proposition technique et financière

Pour chaque proposition, le gestionnaire de l'évaluation vérifie que l'équipe dispose des connaissances et d'une expérience suffisantes dans les domaines suivants : méthodes d'évaluation, région ou pays concerné, secteurs et aspects transversaux concernés, fonctionnement de l'aide extérieure européenne.

Il vérifie que les ressources humaines et financières proposées sont compatibles avec le budget alloué et adaptées aux difficultés particulières identifiées lors de la préparation des termes de référence.

Il procède à l'engagement de l'équipe d'évaluation externe selon la procédure applicable et après avoir consulté les membres du groupe de référence, notamment sur les risques de conflits d'intérêts au cas où une personne proposée pour l'évaluation aurait eu une responsabilité dans l'intervention évaluée.

L'engagement de l'équipe est confirmé.

Cas de l'évaluation au niveau d'un pays

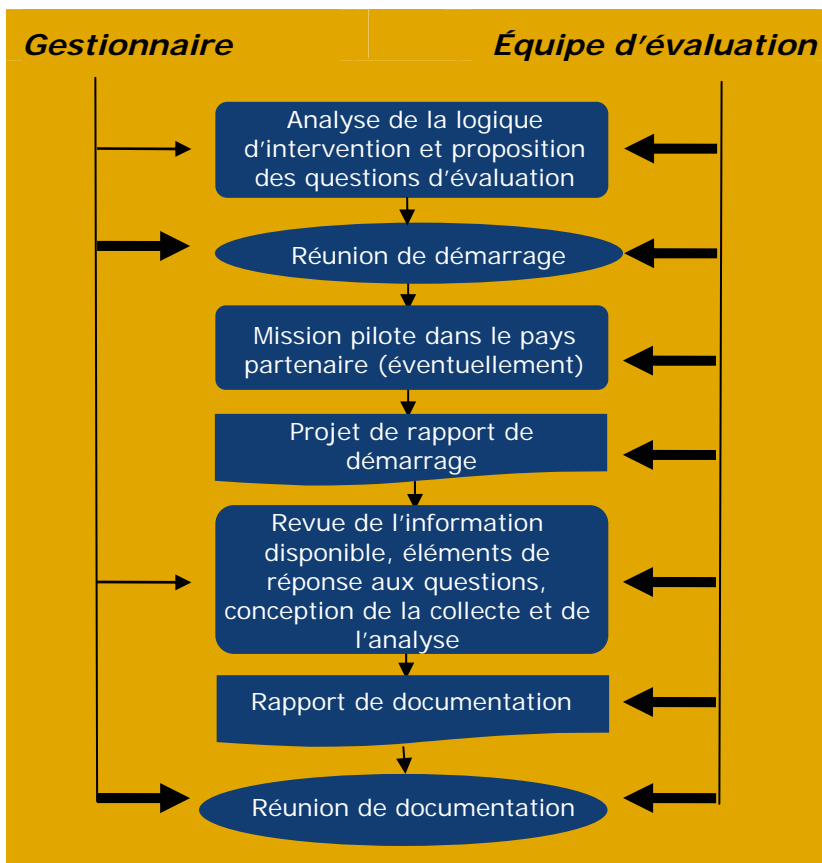
Le gestionnaire vérifie que la proposition prévoit les ressources pour une mission pilote et pour un séminaire dans le pays partenaire, en plus de la phase de terrain.

Cas de l'évaluation sectorielle ou thématique

Une attention particulière doit être portée à la délimitation du champ central de l'évaluation ainsi qu'à la définition du secteur ou du thème.

Il faut prévoir, dès le départ, le budget pour les visites de terrain qui peuvent avoir lieu dans quatre à dix pays différents.

1.2 Phase de documentation



1.2.1 Démarrage (*inception*)

Le démarrage de l'évaluation s'effectue en deux étapes, dans un délai de deux mois après la signature du contrat.

Réunion de démarrage

La première étape aboutit à une discussion des premiers travaux de l'équipe externe d'évaluation lors de la réunion de démarrage du groupe de référence.

Check-list : ordre du jour d'une réunion de démarrage

- Présentation du cadre réglementaire de l'évaluation, contexte, principaux utilisateurs et utilisations attendus
- Premiers travaux de l'équipe d'évaluation externe présentés à l'aide de transparents
- Champ central de l'évaluation
- Champ élargi aux politiques connexes
- Logique de l'intervention d'après les documents officiels (« logique fidèle »)
- Questions susceptibles d'être traitées par l'évaluation et critères de jugement correspondants.

Sur le site Web : exemple de présentation pour une réunion de démarrage

Les membres du groupe de référence disposent d'une semaine pour commenter les éléments qui leur ont été présentés.

Le gestionnaire transmet les commentaires reçus à l'équipe d'évaluation qui finalise la liste des questions. Les membres du groupe de référence valident la liste des questions d'évaluation, qui devient une annexe des termes de référence.

Rôle des questions d'évaluation

(Cf. Volume 1 – Questions d'évaluation)

Les questions servent à focaliser le travail d'évaluation sur un petit nombre de points clés afin de parvenir à une collecte d'information plus ciblée, une analyse plus approfondie et un rapport plus utile.

Les questions d'évaluation servent à discuter et à maîtriser les options choisies du fait que l'on ne peut tout évaluer.

Cas de l'évaluation au niveau d'un pays : mission pilote

Lorsque cela a été prévu au moment de l'engagement de l'équipe d'évaluation, le gestionnaire contacte la Délégation pour faciliter une mission pilote de quelques jours du leader de l'équipe d'évaluation dans le pays partenaire. La visite peut intervenir immédiatement après la réunion de démarrage.

Rapport de démarrage

Au cours de la deuxième étape, l'équipe d'évaluation achève la rédaction de son rapport de démarrage.

Ce rapport reprend les éléments déjà validés au cours de la première étape, auxquels s'ajoutent notamment :

- Les indicateurs envisageables pour chaque critère de jugement
- La méthode et le plan de travail pour la collecte des informations au siège (sur le lieu de base du groupe de référence)
- La stratégie d'analyse.

Sur le site Web : exemples de rapport de démarrage

Le gestionnaire de l'évaluation vérifie que le contenu du rapport correspond aux spécifications et que son niveau de qualité est suffisant (Cf. Grille qualité Volume 1).

Il envoie le rapport aux membres du groupe de référence pour commentaires, soit par échange de courrier électronique, soit au cours d'une réunion au plus tard une semaine après réception du rapport.

Le gestionnaire transmet les commentaires reçus à l'équipe d'évaluation. L'équipe d'évaluation dispose alors d'une semaine supplémentaire pour produire la version finale du rapport, en expliquant les raisons de ne pas prendre en compte certains commentaires.

Le rapport est formellement approuvé par un courrier officiel qui autorise la poursuite du travail.

Si les pays à visiter n'ont pas été précisés dans le cahier des charges, le choix de ceux-ci, validé par le groupe de référence, doit être fait le plus rapidement possible.

1.2.2 Rapport de la phase de documentation (desk)

Le rapport de la phase de documentation (*desk*) reprend les points traités dans le rapport de démarrage et les approfondit autant que nécessaire. Il ajoute notamment les éléments suivants :

- État de la collecte des informations disponibles
- Première analyse des informations en lien avec les questions d'évaluation et premiers éléments de réponse, hypothèses restant à tester lors de la phase de terrain
- Présentation des informations permettant de clarifier la problématique globale de l'évaluation au-delà de chacune des questions d'évaluation, dans la perspective de jugement d'ensemble
- Stratégie de collecte d'information et d'analyse pour les phases suivantes.

Sur le site Web : exemples de rapport de la phase de documentation

Le gestionnaire de l'évaluation vérifie que le contenu du rapport correspond aux spécifications et que son niveau de qualité est suffisant. Il envoie le rapport aux membres du groupe de référence pour commentaires.

Il convoque et préside une réunion du groupe de référence si nécessaire. Il synthétise les commentaires reçus et les transmet à l'équipe d'évaluation.

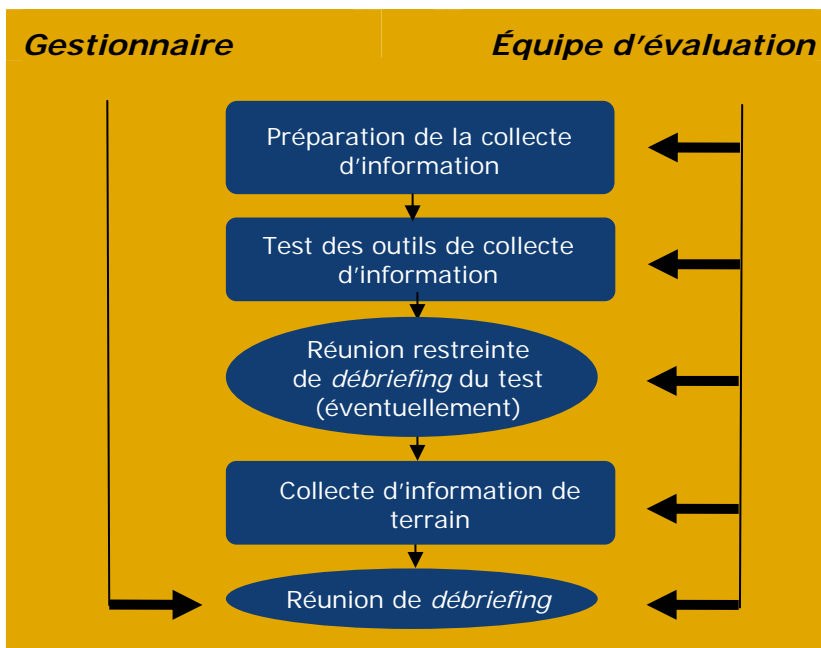
Il reçoit et valide la version finale du rapport et autorise le lancement de la phase de terrain.

Cas d'une évaluation couvrant plusieurs pays

Le rapport indique la manière dont l'harmonisation de la collecte des données sera assurée entre les différents pays.

Si l'engagement de l'équipe d'évaluation a été fait sur la base d'un budget limité à la phase de documentation, alors le rapport de la phase de documentation est accompagné d'une proposition financière pour les phases de terrain et de synthèse.

1.3 Phase de terrain



1.3.1 Préparation de la collecte d'information

Le gestionnaire reçoit un agenda détaillé préparé par l'équipe d'évaluation externe avant le début de la (des) mission(s) de collecte d'information de terrain.

Cas de l'évaluation couvrant plusieurs pays

La première mission peut être considérée comme pilote et utilisée pour tester le plan de collecte d'information et les outils.

1.3.2 Suivi de la collecte d'information

Le gestionnaire se tient prêt à interagir rapidement à la demande de l'équipe d'évaluation si celle-ci rencontre un problème au cours de sa mission (ou d'une de ses missions) et si ce problème ne peut pas être résolu avec l'aide de la Délégation concernée.

Cas de l'évaluation sectorielle ou thématique

Pour chaque mission, le gestionnaire reçoit une note pays. Il ne s'agit en aucun cas d'une évaluation de l'intervention dans le pays.

La note pays comprend les points suivants : méthode de collecte d'information employée et limites de fiabilité, description rapide du contexte du pays visité et éléments factuels pertinents par rapport aux questions d'évaluation (sans analyse ni jugement).

La note comprend également une synthèse couvrant les principaux aspects de l'information collectée dans le pays (pour la Délégation).

Sur le site Web : exemples de note pays

1.3.3 Réunion de débriefing

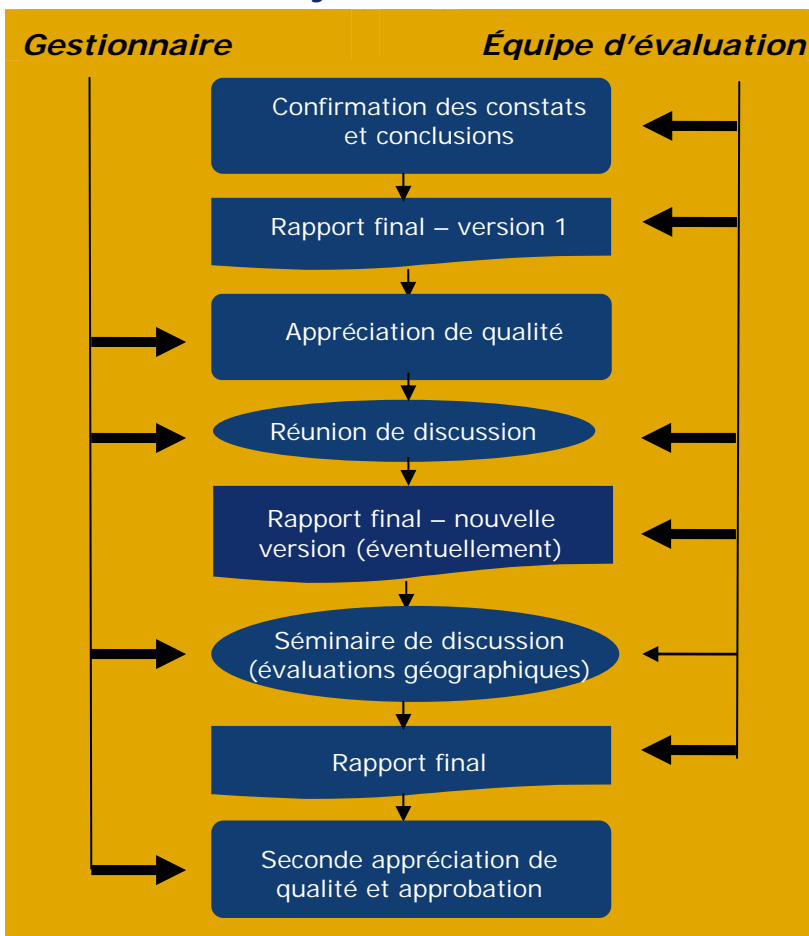
A la fin de la phase de terrain, le gestionnaire organise une réunion de débriefing avec le groupe de référence et l'équipe d'évaluation.

Sur le site Web : exemples de présentation pour la réunion de débriefing

Check-list : ordre du jour de la réunion de débriefing de la mission terrain

- Rappel du plan de collecte et d'analyse de l'information
- Problèmes rencontrés et solutions choisies
- Appréciation de l'étendue et de la fiabilité des informations collectées
- Discussion en vue de vérifier que l'information sera suffisante pour répondre aux questions
- Présentation des constats les plus marquants par l'équipe d'évaluation
- Principaux travaux de vérification et d'analyse à effectuer lors de la prochaine étape.

1.4 Phase de synthèse



1.4.1 Premier contrôle qualité

Le rapport final est préparé par l'équipe d'évaluation externe et remis dans sa première version.

Sur le site Web : exemples de rapports finaux

Le gestionnaire vérifie que le document a la forme et le contenu d'une version finale. La seule exception concerne les recommandations qui peuvent être limitées à une ébauche. En

particulier, le gestionnaire vérifie que le rapport contient les analyses, les constats et conclusions en réponse aux questions d'évaluation ainsi qu'une synthèse formulant un jugement d'ensemble sur l'intervention.

Si le rapport respecte les normes de qualité, le gestionnaire transmet le projet de rapport final aux membres du groupe de référence.

Le gestionnaire de l'évaluation remplit la grille de qualité et attribue une note de qualité pour chacun des neuf critères sur la base de la grille d'appréciation (Cf. Volume 1). Il vérifie que la collecte de données et les analyses ont été menées rigoureusement, et que les constats, conclusions et recommandations sont liés de manière appropriée.

Le contrôle qualité du gestionnaire est vérifié par une seconde personne.

Contrôle qualité et indépendance

Le processus d'appréciation qualité ne contrarie pas l'indépendance de l'équipe d'évaluation externe. À cet effet, il convient de différencier les demandes de modification faites dans le cadre de l'appréciation qualité :

- Les commentaires qui concernent la qualité méthodologique doivent obligatoirement être pris en compte. Si l'équipe d'évaluation considère qu'elle ne peut pas prendre une demande en compte, elle doit le justifier pleinement. Une appréciation de la qualité méthodologique est attachée au rapport final.
- Les commentaires qui concernent la substance du document, les constats et les conclusions sont librement pris en compte ou rejetés par l'équipe d'évaluation. L'équipe d'évaluation est cependant tenue de mentionner en note ou en annexe les demandes non prises en compte en motivant ses décisions.

Sur le site Web : grille de qualité

1.4.2 Réunion(s) de discussion

Le gestionnaire convoque une réunion du groupe de référence avec la participation de l'équipe d'évaluation.

Check-list : ordre du jour de la réunion de discussion du rapport final

- Rappel des règles concernant l'appréciation de qualité du rapport final
- Présentation de la première version du rapport par l'équipe d'évaluation
- Réponse aux questions évaluatives et présentation du jugement d'ensemble
- Présentation de la conception méthodologique de l'évaluation, des outils utilisés, avec des données chiffrées
- Validité et/ou limites des analyses, constats et conclusions
- Commentaires des participants sur le contenu des constats et des conclusions
- Commentaires sur les bases factuelles des conclusions
- Présentation des recommandations et des leçons transférables
- Discussion sur l'utilité et la faisabilité des recommandations.

Le gestionnaire rédige le compte-rendu de la réunion et annexe la grille présentant son contrôle qualité (ainsi que les commentaires).

Il reçoit la nouvelle version du rapport préparée par l'équipe d'évaluation. Cette version finalise les recommandations qui doivent être :

- Liées aux conclusions
- Groupées, priorisées, et adressées à des destinataires spécifiés
- Utiles et opérationnelles
- Si possible présentées sous forme d'options associées à des avantages et des risques.

Si la qualité est suffisante, il approuve le projet de rapport et autorise le passage à l'étape suivante.

Cas de l'évaluation au niveau d'un pays ou d'une région

Sauf exception, l'évaluation comporte un séminaire de discussion du rapport dans le pays ou la région partenaire en vue de débattre de la substance des conclusions et de l'utilité des recommandations en présence de l'équipe d'évaluation.

Un large public est invité : personnel de la Délégation, autorités nationales, société civile, gestionnaires de la mise en œuvre des projets, représentants des États membres, représentants des autres bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux, experts.

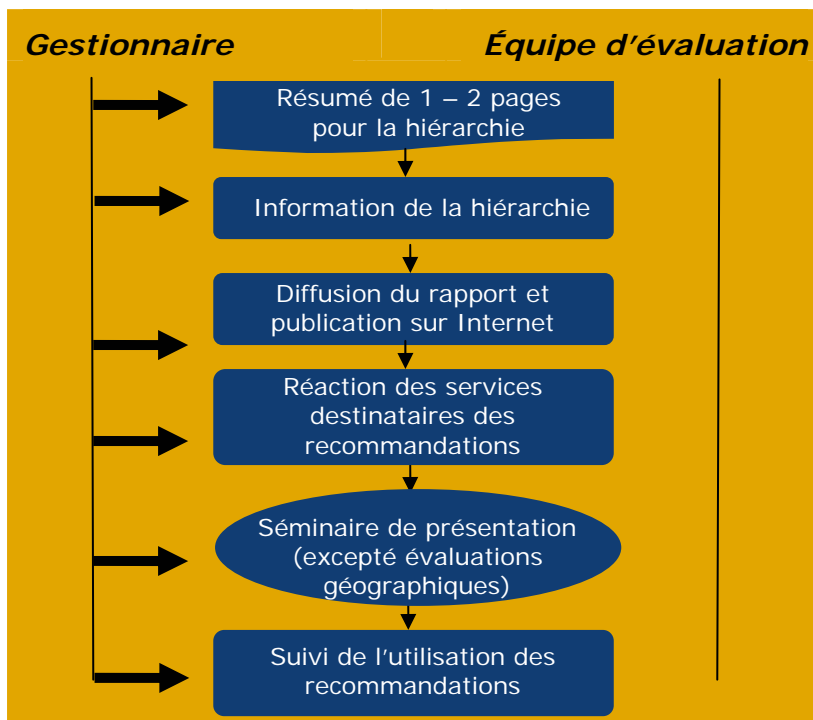
1.4.3 Rapport final

Le gestionnaire reçoit une nouvelle version du rapport remise par l'équipe d'évaluation. Il vérifie que le rapport respecte les termes de référence en termes de contenu et de forme et que les annexes sont complètes.

Il fait un second contrôle qualité complet à l'aide de la grille d'appréciation de qualité en attribuant une nouvelle note globale et en rédigeant un commentaire qualitatif pour tous les critères. À nouveau, l'appréciation est vérifiée par une seconde personne.

La version définitive du rapport est approuvée et envoyée aux membres du groupe de référence avec l'appréciation de qualité.

1.5 Phase de diffusion et suivi



1.5.1 Information de la hiérarchie

Le gestionnaire de l'évaluation prépare un court résumé (une à deux pages maximum) pointant les conclusions, leçons et recommandations les plus pertinentes pour la hiérarchie.

Sur le site Web : [exemples de résumés pour une évaluation](#)

Le rapport et le résumé sont transmis à la hiérarchie avec une note d'accompagnement signée du chef d'unité. Cette note constitue le début du processus de diffusion.

1.5.2 Diffusion du rapport final

Au bout de quinze jours ou plus si demandé par la hiérarchie, le gestionnaire publie le rapport, le résumé et la grille d'appréciation de qualité sur le site Internet de la Commission.

Il fait également publier le résumé sur les sites Intranet des DG concernées, accompagné d'un lien vers le rapport.

Il prépare la liste de diffusion et envoie le rapport et/ou le résumé aux services concernés et aux partenaires.

Il prépare un article pour favoriser la diffusion des principales conclusions et recommandations.

Il prépare une fiche contenant des recommandations (fiche contradictoire) et recueille les avis des services destinataires des recommandations.

La fiche reprenant les réponses des services (2^e colonne de la fiche contradictoire) est publiée sur le site Internet de la Commission.

Sur le site Web : exemples de fiche contradictoire

1.5.3 Présentations

Le gestionnaire peut organiser une ou plusieurs présentations, par exemple dans un des cadres suivants : Groupe interservice d'appui à la qualité, réunion de direction d'une DG concernée, Comité des États membres pour la région concernée, réseau thématique / sectoriel.

Sur le site Web : exemples de présentation en séminaire de diffusion

Éventuellement, il demande à l'équipe d'évaluation de participer à la présentation.

Cas d'une évaluation sectorielle ou thématique

Un séminaire de présentation est organisé au siège de la Commission ou à tout autre niveau pertinent. Ce séminaire concerne les services de la Commission concernés par les conclusions et les recommandations, ainsi que des institutions, des États membres, des bailleurs de fonds et des experts extérieurs. Il se tient en présence de l'équipe d'évaluation.

1.5.4 Suivi de l'utilisation des recommandations

Un an après la diffusion du rapport, le gestionnaire contacte les services concernés et leur demande l'utilisation effectivement faite des recommandations. Cela permet de finaliser la fiche contradictoire (3^e colonne) qui est publiée sur le site Internet de la Commission. Cette étape marque la fin de l'évaluation.

2 Guide pour l'équipe d'évaluation

2.1 Phase préparatoire

2.1.1 Hypothèses de base

Sur la base des termes de référence et de sa propre expertise, l'auteur de la proposition établit ses hypothèses de base :

- Domaines dans lesquels une expertise spécifique est nécessaire
- Possibilité de mobiliser des consultants ayant un profil approprié dans le(s) pays concerné(s)
- Nombre, nature et difficulté probable des questions
- Existence, qualité et accessibilité des informations sur la mise en œuvre de l'aide
- Existence d'évaluations antérieures utilisables
- Existence d'autres documents (par exemple, rapports de la Cour des comptes, rapports d'autres bailleurs de fonds).

2.1.2 Tâches, expertise et budget

La méthode est définie dans ses grandes lignes en tenant compte des contraintes fixées par les termes de référence. L'auteur de la proposition définit les principales tâches de la méthode d'évaluation (Cf. Volume 1) et des outils à mettre en œuvre.

Les tâches sont réparties de façon provisoire entre :

- Consultants du/des pays partenaire(s) et consultants internationaux
- Consultants seniors, medium, juniors
- Spécialistes du ou des secteur(s) d'intervention et spécialistes des méthodes d'évaluation.

Les principaux membres de l'équipe d'évaluation sont identifiés et l'absence de conflit d'intérêt est vérifiée.

Le budget et le calendrier sont précisés dans le cadre des contraintes fixées dans les termes de référence.

Sur le site Web : format standard de budget et exemple de déclaration d'absence de conflits d'intérêts

2.1.3 Proposition technique et financière (*launch note*)

Check-list : contenu de la proposition technique et financière

- Compréhension du contexte dans lequel l'évaluation est lancée, de sa finalité (utilisateurs et utilisations prévus) et de son champ
- Compréhension des principaux domaines à couvrir par les questions d'évaluation et démarche pour élaborer et sélectionner les questions (sauf si les questions figurent dans les termes de référence)
- Principales options méthodologiques
- Compréhension du processus d'évaluation et des rôles respectifs des différents acteurs
- Calendrier
- Principaux membres de l'équipe d'évaluation, leurs domaines d'expertise et leur rôle
- Modalités de gestion
- Budget selon le format standard
- CV des membres de l'équipe selon le format standard et déclarations d'absence de conflit d'intérêts
- CV d'un expert extérieur à l'équipe d'évaluation qui assurera le contrôle qualité.

Sur le site Web : exemples de propositions techniques et financières, et format de CV

2.2 Phase de documentation

2.2.1 Démarrage (*inception*)

Collecte des documents de base

La première analyse de l'intervention est faite sur la base des documents officiels uniquement, sans interférence avec les

services de la Commission (pour éviter les biais et interprétations des acteurs actuels).

Les documents analysés sont :

- Les documents de conception et de programmation de l'intervention évaluée
- Les documents de base des politiques dans lesquelles s'inscrit l'intervention (politique de développement, de coopération ou politique extérieure)
- Les documents pertinents sur la stratégie du (des) pays partenaire(s).

Analyse de la raison d'être de l'intervention

Il s'agit de reconstruire la raison d'être de l'intervention, à savoir :

- Le contexte dans lequel l'intervention a été décidée, les opportunités et les contraintes
- Les besoins à satisfaire, les problèmes à résoudre, les enjeux à traiter
- Le fait que les besoins, problèmes ou enjeux ne peuvent pas être traités plus efficacement dans un autre cadre.

Analyse de la logique d'intervention

Il s'agit de reconstruire la logique d'intervention, à savoir :

- Identifier les priorités politiques dans lesquelles prend place l'intervention
- Identifier les objectifs, principes, priorités
- Identifier les catégories d'activités mises en œuvre
- Traduire les objectifs sous forme de réalisations, résultats ou impacts attendus
- Présenter les activités, les effets attendus et les hypothèses causales déduites des documents analysés
- Commenter la logique d'intervention et analyser sa cohérence interne
- Proposer de reconstruire les hypothèses causales manquantes si nécessaire.

Délimitation du champ élargi

Cela consiste à identifier les politiques connexes :

- Conduites par la Commission européenne
- Conduites par les autres bailleurs
- Conduites par le(s) pays partenaire(s).

Consultation des bases de données

Cela consiste à consulter les bases de données de la Commission et recueillir les informations disponibles pour chacune des aides allouées au titre de l'intervention :

- Identification de l'aide
- Données budgétaires
- Données sur l'avancement des réalisations
- Coordonnées des informateurs potentiels
- Appréciations portées dans le cadre du « suivi orienté vers les résultats » (ROM)
- Disponibilité des rapports d'avancement et des rapports d'évaluation.

Mission pilote

À ce stade, et si la nature de l'évaluation s'y prête, le leader de l'équipe d'évaluation peut conduire une série d'entretiens dans le pays partenaire (ou la région) pour :

- Établir les relations de travail avec les consultants nationaux/régionaux
- Compléter la collecte des documents de base
- Préparer les questions d'évaluation.

Proposition de questions d'évaluation

L'équipe d'évaluation prépare une première version des questions d'évaluation en s'appuyant sur l'un ou l'autre des éléments suivants :

- Examen de la stratégie d'intervention (questions de pertinence et de cohérence principalement)
- Examen de la logique d'intervention (questions d'efficacité et de durabilité principalement)

- Attentes des personnes rencontrées.

À ce stade, les questions peuvent être en nombre supérieur au maximum indiqué dans les termes de référence. Les questions proposées tiennent compte de :

- La finalité de l'évaluation, telle que décrite dans les termes de référence
- La nécessité d'aboutir à un jugement d'ensemble de l'intervention évaluée
- La nécessité de ne pas oublier les questions d'efficacité et de durabilité qui ont tendance à être négligées.

Chaque question fait l'objet d'un commentaire explicatif traitant de tout ou partie des points suivants :

- Champ de la question
- Clarification des termes employés
- Modalités de traitement
- Difficultés de traitement éventuelles
- Utilité potentielle de la réponse.

Réunion de démarrage (*inception*)

Le leader de l'équipe d'évaluation présente ses premiers travaux au groupe de référence à l'aide de transparents (*Powerpoint*).

Sur le site Web : exemples de transparents présentés à la réunion de démarrage

Finalisation et validation des questions

Une seconde version de la liste de questions est préparée sous forme de note, sur la base des éléments suivants :

- Commentaires reçus pendant et après la réunion de démarrage
- Entretiens avec quelques personnes clés au siège de la Commission et/ou dans le(s) pays partenaire(s).

À ce stade, le nombre de questions respecte le maximum indiqué dans les termes de référence.

Les questions sont validées par les membres du groupe de référence, puis deviennent une annexe aux termes de référence.

Sur le site Web : exemples de note relative aux questions d'évaluation et annexée aux termes de référence

Rapport de démarrage (*inception*)

L'équipe d'évaluation poursuit ses entretiens et analyses documentaires et approfondit ses premiers travaux concernant :

- Le contexte et la stratégie de l'intervention
- La logique d'intervention
- Les autres politiques de la Commission européenne, des autres bailleurs et du (des) pays partenaire(s).

Chacune des questions validées est développée selon les points suivants :

- La question et son commentaire explicatif
- Le ou les critères de jugement (aussi appelés critères d'appréciation raisonnée) relatifs à la question
- Les indicateurs envisageables pour chaque critère
- Les étapes de l'examen de la causalité entre les activités et leurs effets, incluant les facteurs externes (Cf. Volume 1)
- La collecte d'information à effectuer.

À ce stade, l'équipe affine également la stratégie d'ensemble envisagée pour la collecte d'information et l'analyse. Elle vérifie que cette stratégie permettra de :

- Croiser plusieurs types de données pour la réponse à chaque question selon le principe de la triangulation
- Formuler un jugement d'ensemble au-delà de la réponse à chaque question
- Respecter le budget et le calendrier prévus.

Un plan de travail détaillé est établi pour :

- La collecte des informations disponibles à la Commission lors de l'étape suivante
- Les pays à visiter si l'évaluation couvre plusieurs pays
- L'ébauche de la liste des actions à étudier de façon plus approfondie lors des étapes suivantes.

Une première version du rapport de démarrage est rédigée avec le contenu requis et soumise pour contrôle qualité à un expert extérieur à l'équipe d'évaluation.

Une version finale est préparée pour tenir compte des commentaires reçus.

Check-list : contenu du rapport de démarrage

Introduction

- Origine de l'évaluation
- Délimitation du champ central de l'évaluation
- Attentes exprimées dans les termes de référence
- Processus d'évaluation

Corps du rapport

- Objectifs, principes, priorités et enjeux
- Traduction des objectifs en impacts escomptés et présentation de la logique d'intervention sous forme de diagramme des effets attendus
- Analyse de la logique d'intervention et de sa cohérence interne, reconstruction des hypothèses causales manquantes
- Questions d'évaluation et commentaires explicatifs sur chacune des questions
- Critères de jugement relatifs à chaque question
- Indicateurs envisageables pour chaque critère
- Méthode et plan de travail pour la collecte des informations disponibles à la Commission
- Stratégie prévue pour la collecte d'information de terrain et son analyse

Annexes (indicatives)

- Documents utilisés
- Termes de référence
- etc.

Sur le site Web : exemples de rapport de démarrage

2.2.2 Achèvement de la phase de documentation (*desk*)

À cette étape, l'équipe d'évaluation poursuit la consultation des documents disponibles ainsi que ses entretiens avec les gestionnaires de l'aide au siège de la Commission et éventuellement dans le(s) pays partenaire(s). Il ne s'agit en aucun cas de rassembler et d'explorer toute l'information disponible. Au contraire, l'équipe d'évaluation oriente en permanence sa recherche d'information dans la perspective de répondre aux questions, au moins d'une façon préliminaire et partielle.

Les tâches de cette étape sont réalisées par les personnes ayant l'expertise adaptée aux questions traitées.

Cette étape permet aussi de finaliser la conception méthodologique et le développement des outils envisagés pour la phase de terrain.

Analyse documentaire

Elle consiste à consulter les documents disponibles relatifs à l'intervention dans son ensemble ou à ses principales composantes :

- Documents pertinents émanant de la Commission, du Conseil et du Parlement
- Documents préparatoires, évaluation *ex ante*
- Documents de programmation (en plus des documents déjà examinés aux étapes précédentes)
- Décisions portant sur la mise en œuvre et/ou la modification de l'intervention
- Bilans (*reviews*), rapports d'audit, rapports d'évaluation.

Il s'agit également de consulter les documents relatifs au contexte de l'intervention :

- Indicateurs de contexte concernant le ou les pays partenaires (Cf. Volume 4)
- Documents sur la (les) stratégie(s) de développement du (des) pays partenaire(s)
- Données statistiques de l'OCDE sur l'aide reçue par le(s) pays partenaire(s)
- Documents relatifs aux interventions des autres bailleurs et des institutions internationales concernant le(s) pays partenaire(s)

- Résumés des rapports d'évaluation des différents bailleurs pour le(s) pays partenaire(s).

Enfin, la consultation porte sur des documents relatifs aux actions à étudier de façon plus approfondie. Ces documents sont identifiés par le biais des bases de données ou grâce aux entretiens. Pour chaque action étudiée, les documents à collecter concernent :

- La conception et la décision
- La mise en œuvre et le suivi
- Le ROM et le(s) évaluation(s) éventuelle(s).

Entretiens avec les gestionnaires

Ces entretiens visent à :

- Approfondir les analyses faites dans le rapport de démarrage
- Identifier les informations disponibles, estimer leur fiabilité et y accéder
- Repérer les éléments de réponse qui peuvent être apportés aux questions et identifier les hypothèses restant à tester dans le cadre de la phase de terrain.

Les personnes rencontrées sont celles qui ont participé à la conception de l'intervention, ont contribué à sa mise en œuvre ou sont susceptibles d'utiliser le rapport d'évaluation. Il s'agit de personnes travaillant au siège de la Commission, et éventuellement dans la (les) délégation(s) concernée(s) et au sein de l'administration centrale du (des) pays partenaire(s).

Conception méthodologique et développement des outils

La conception méthodologique ébauchée dans le rapport de démarrage (*inception*) est finalisée. L'équipe d'évaluation précise son approche méthodologique d'ensemble ainsi que son approche pour chaque question sous forme d'un tableau de conception (Cf. Volume 1). Les outils à développer pour la phase de terrain sont alors listés, afin de fournir au moins une source d'information pour traiter chaque question, et de préférence plusieurs.

Les outils d'évaluation sont développés et testés. Le travail peut comprendre :

- La préparation d'une ou plusieurs séries d'entretiens et les guides d'entretiens correspondants

- Les termes de référence d'un ou plusieurs *focus groups*
- La préparation et le test d'un questionnaire et d'une méthode d'échantillonnage
- La sélection d'une ou plusieurs études de cas et le développement du ou des plans de travail.

Cette étape mobilise les membres nationaux / régionaux de l'équipe d'évaluation.

Rapport de la phase de documentation (*desk*)

Sur la base de ses travaux, l'équipe d'évaluation approfondit les éléments traités dans le rapport de démarrage autant que nécessaire et développe les éléments suivants :

- Indicateurs proposés pour chaque critère de jugement
- Informations déjà collectées, méthode de collecte employée, limites, biais et risques
- Premiers éléments de réponse aux questions et hypothèses restant à tester lors de la phase de terrain
- Approche indicative dans la perspective d'un jugement d'ensemble de l'intervention, sur la base d'une synthèse des réponses aux questions et d'éléments additionnels si cela est pertinent
- Conception méthodologique définitive, incluant la stratégie d'analyse, les sources d'information, les croisements de données à effectuer, les outils d'évaluation à mettre en œuvre, et les risques et biais potentiels.

Une version provisoire du rapport de la phase de documentation (*desk*) est rédigée avec le contenu requis et soumise pour contrôle qualité à un expert qui ne fait pas partie de l'équipe d'évaluation.

Le rapport est remis au gestionnaire de l'évaluation et présenté lors d'une réunion du groupe de référence s'il y a lieu.

*Sur le site Web : exemples de rapport de la phase de documentation (*desk*)*

Check-list : contenu du rapport de la phase de documentation (*desk*)

Introduction

- Origine et champ de l'évaluation
- Attentes exprimées dans les termes de référence
- Processus d'évaluation
- Contexte dans lequel l'évaluation est entreprise

Corps du rapport

- Questions d'évaluation et commentaires explicatifs sur chacune des questions
- Critère(s) de jugement relatif(s) à chaque question et indicateur(s) proposé(s) pour chaque critère
- État de la collecte d'information déjà effectuée : méthode de collecte employée, limites et biais éventuels, problèmes restant à résoudre lors de la phase de terrain
- Première analyse et premiers éléments de réponse aux questions d'évaluation, hypothèses restant à tester lors de la phase de terrain
- Première analyse des informations dans la perspective d'un jugement d'ensemble
- Stratégie de collecte d'information et d'analyse pour les phases suivantes, plan de travail, outils à mettre en œuvre

Annexes (indicatives)

- Présentation et analyse de la logique d'intervention sous forme de diagramme des effets attendus et démarche suivie pour l'élaboration des questions, critères et indicateurs
- Termes de référence
- Personnes rencontrées
- Documents utilisés
- Données statistiques et indicateurs de contexte
- Liste des projets et programmes concernés.

2.3 Phase de terrain

2.3.1 Préparation

Le leader de l'équipe d'évaluation organise les travaux et notamment :

- La répartition des tâches de collecte d'information et des responsabilités correspondantes
- Les documents à délivrer et le niveau de qualité requis
- Le calendrier des différentes tâches et agenda (ou agenda par pays) transmis pour information au gestionnaire de l'évaluation
- Les contrats avec les consultants nationaux/régionaux si cela reste à faire.

Cas d'une évaluation thématique ou sectorielle

Le leader de l'équipe d'évaluation veille à l'harmonisation des contrats avec les consultants nationaux/régionaux, en vue de la comparabilité des méthodes de collecte d'information et du test des hypothèses.

Le leader de l'équipe d'évaluation fait un *briefing* aux responsables de tâches sur :

- Les principaux risques prévisibles dans le travail de collecte et la conduite à tenir en cas d'apparition d'un problème
- La nécessité d'orienter la collecte d'information vers la réponse aux questions et de rechercher en priorité les informations relatives aux critères de jugement (aussi appelés critères d'appréciation raisonnée) et aux indicateurs sélectionnés.

2.3.2 Réunion initiale

L'équipe d'évaluation propose une réunion d'information à la Délégation au démarrage de la collecte d'information de terrain dans le pays concerné. Cette réunion traite des points suivants :

- Présentation et discussion du plan de travail
- Modalités d'accès aux données et aux informateurs clés dans l'administration nationale et chez les autres bailleurs
- Modalités de traitement et de résolution des problèmes éventuels.

2.3.3 Collecte et analyse

L'équipe d'évaluation met en œuvre son plan de collecte d'information de terrain. Le Volume 4 de ce guide propose des conseils détaillés pour la mise en œuvre des principaux outils de collecte d'information : entretiens, *focus groups*, questionnaires et études de cas, etc.

Le leader de l'équipe d'évaluation s'assure que les outils ont été correctement testés et il coordonne leur mise en œuvre.

Il est informé en cas de problème et veille à ce que les problèmes rencontrés ne compromettent pas la réponse ultérieure aux questions d'évaluation. Si cela est pertinent, il sollicite la Délégation pour aider à la résolution du problème. Si la résolution d'un problème nécessite d'adapter le plan de travail, il informe le gestionnaire de l'évaluation.

Une ou plusieurs réunions sont conduites au sein de l'équipe d'évaluation pour :

- Suivre et coordonner l'avancement des travaux
- Identifier d'éventuels effets ou facteurs imprévus
- Faire émerger des éléments de réponse aux questions
- Commencer le croisement des sources d'informations.

L'équipe d'évaluation rassemble les documents contenant les informations collectées et leur première analyse. Ces documents peuvent être :

- Comptes-rendus et synthèse d'entretiens
- Comptes-rendus et synthèse de *focus groups*
- Réponses à un questionnaire et tableaux d'analyse
- Comptes-rendus et monographies d'études de cas.

À cette étape, les analyses effectuées sont à la fois exploratoires (par exemple pour rechercher des effets imprévus ou des facteurs externes) et confirmatoires (par exemple pour tester les hypothèses formulées à la fin de la phase précédente).

2.3.4 Contrôle qualité

Le leader de l'équipe vérifie la qualité des documents produits, notamment selon les critères de qualité suivants :

- Présentation détaillée de la méthode effectivement mise en œuvre

- Conformité au plan de travail et respect de la comparabilité dans le cas d'une évaluation couvrant plusieurs pays. Justification des adaptations
- Respect des règles de confidentialité
- Auto-appréciation de la fiabilité des données et des biais.

La qualité des travaux est vérifiée par un expert qui ne fait pas partie de l'équipe d'évaluation.

Le Volume 4 de ce guide propose des conseils détaillés pour le contrôle qualité des principaux outils de collecte d'information : entretiens, *focus groups*, questionnaires, études de cas, etc...

2.3.5 Réunion finale à la Délégation

L'équipe d'évaluation propose une réunion finale à la Délégation dans les derniers jours de la collecte d'information de terrain dans le pays concerné. Si cette réunion est tenue, elle traite des points suivants :

- État des travaux effectués, des problèmes rencontrés et des solutions adoptées
- Éléments factuels les plus significatifs dans le contexte du pays partenaire
- Préparation d'un séminaire de discussion du projet de rapport final dans le cas d'une évaluation de niveau pays.

Cas de l'évaluation sectorielle ou thématique

L'équipe prépare une note pays et la remet au gestionnaire de l'évaluation. Le premier pays visité peut servir à tester la méthode d'évaluation.

2.3.6 Débriefing

À la fin de la phase de terrain, le leader de l'équipe d'évaluation participe à une réunion de débriefing avec le groupe de référence.

Sa présentation est faite sur la base de transparents et il n'y a pas de compte-rendu ni d'approbation. La présentation traite les points suivants :

- Compte-rendu des travaux de collecte
- Problèmes rencontrés et solutions trouvées
- Auto-appréciation de la fiabilité des données collectées

- Faits et constats particulièrement significatifs par rapport aux questions posées
- Prochaines étapes d'analyse et de jugement.

Sur le site Web : exemples de transparents pour la réunion de débriefing

2.4 Phase de synthèse

2.4.1 Formulation des constats

L'équipe d'évaluation formalise ses constats sur la base des analyses effectuées aux phases précédentes.

Les constats découlent uniquement des faits, des données et des analyses. Ils ne comportent pas de jugement de valeur (à l'inverse des conclusions).

Certains constats intègrent des énoncés de nature causale concernant la contribution de l'aide aux changements observés, ou l'attribution d'une partie des changements observés à l'intervention évaluée.

2.4.2 Confirmation des constats

Pour chaque question, l'équipe d'évaluation soumet ses constats provisoires à la critique en vue de les confirmer.

Lorsqu'un constat comporte un énoncé de nature causale, l'équipe d'évaluation précise s'il est généralisable ou transférable dans d'autres contextes.

Un constat est robuste s'il résiste à des critiques telles que :

- Tests de validité des analyses statistiques
- Croisements avec d'autres sources d'information
- Recherche des biais dans les enquêtes
- Recherche des facteurs externes susceptibles d'expliquer les changements observés même en l'absence d'intervention
- Croisements avec les constats faits dans des recherches et des évaluations similaires (d'après l'avis des experts concernés)
- Critiques éventuellement reçues de la (des) Délégations(s) ou des membres du groupe de référence lors des réunions de débriefing.

2.4.3 Jugement et conclusions

Pour chaque question, l'équipe d'évaluation formalise ses réponses sous forme de conclusions sur la base des éléments suivants :

- Éléments factuels et constats
- Critères de jugement (aussi appelés critères d'appréciation raisonnée) adoptés lors de la phase de documentation (*desk*)
- Critères de jugement réellement appliqués et justification de l'écart s'il y a lieu
- Niveaux cibles.

Parmi ses conclusions, l'équipe d'évaluation identifie les leçons transférables, c'est-à-dire les conclusions fondées sur des constats généralisables ou transférables.

Au-delà de la réponse à chaque question, l'équipe d'évaluation articule l'ensemble de ses constats et conclusions de façon à permettre un jugement d'ensemble de l'intervention.

2.4.4 Version 1 du rapport

L'équipe d'évaluation rédige la première version de son rapport. Ce document doit avoir la même forme et le même contenu que la

version finale, à l'exception des recommandations qui peuvent être seulement ébauchées.

Le rapport contient quatre parties :

- Résumé contenant notamment les principaux constats, conclusions et recommandations
- Introduction présentant l'intervention évaluée, sa logique, son contexte et la finalité de l'évaluation
- Présentation de la méthode d'évaluation
- Constats, conclusions et recommandations.

Le rapport a une taille limitée (maximum soixante pages) de façon à rendre sa lecture facile. Les développements sont reportés en annexe.

Le leader de l'équipe d'évaluation vérifie que le rapport satisfait aux critères de qualité. Il fait en sorte que le rapport soit soumis à un contrôle qualité approfondi par un expert qui ne fait pas partie de l'équipe d'évaluation. Le rapport est alors remis au gestionnaire de l'évaluation.

2.4.5 Présentation du rapport

Le rapport est présenté lors d'une réunion du groupe de référence à l'aide de transparents. Les points abordés sont les suivants :

- Réponses aux questions
- Limites méthodologiques éventuelles et critères de jugement effectivement appliqués
- Jugement d'ensemble de l'intervention
- Ébauche des recommandations.

Le leader de l'équipe d'évaluation reçoit trois types de commentaires :

- Commentaires par oral en réunion
- Commentaires écrits reçus après la réunion
- Commentaires du gestionnaire de l'évaluation sur la qualité méthodologique du rapport, et discussion de la première version de la « grille de qualité ».

2.4.6 Version 2 du rapport

L'équipe d'évaluation prend en compte les commentaires reçus, sans toutefois compromettre l'indépendance de ses jugements. Le processus est le suivant :

- Les commentaires qui concernent la qualité méthodologique et les faits sont pris en compte avec le plus grand soin dans la mesure où cela est possible. En cas de non prise en compte, l'équipe d'évaluation explique ses raisons dans le rapport.
- Les commentaires qui concernent la substance du document, des constats et des conclusions peuvent être pris en compte ou rejetés par l'équipe d'évaluation. L'équipe d'évaluation mentionne en note ou en annexe les demandes non prises en compte en motivant ses décisions.

L'équipe d'évaluation finalise ses recommandations. Elle les présente de façon groupée et hiérarchisée, si possible sous forme d'options avec leurs avantages et risques respectifs.

La nouvelle version du rapport est remise au responsable de l'évaluation.

Check-list : contenu du rapport final d'évaluation

Résumé (maximum cinq pages : la finalité de l'évaluation, la méthode, et les principaux constats, conclusions et recommandations)

Introduction : objectifs et logique de l'intervention ; contexte politique, économique, social et culturel ; finalité de l'évaluation ; questions traitées et approche du jugement d'ensemble

Méthode : critères de jugement et indicateurs ; processus de collecte et d'analyse des données réellement mis en œuvre et limites éventuelles ; démarche de jugement réellement appliquée, et limites éventuelles

Constats, conclusions et recommandations en trois chapitres distincts :

- Réponses à chaque question
- Évaluation d'ensemble de l'intervention
- Recommandations

Annexes (liste indicative)

- Diagramme(s) reconstituant la logique d'intervention
- Méthode : tableaux par question présentant les critères de jugement et indicateurs, la stratégie d'analyse et les sources d'information utilisées
- Inventaire des interventions couvertes par l'évaluation
- Personnes rencontrées
- Documents consultés
- Termes de référence
- Données statistiques et indicateurs de contexte
- Liste des projets et programmes étudiés en détail
- Fiches d'analyse des projets, monographies d'études de cas
- Questionnaires et rapports d'enquête
- Comptes-rendus des groupes d'experts ou des *focus groups*
- etc.

2.4.7 Séminaire de discussion

Lorsqu'un séminaire est organisé à ce stade (essentiellement pour les évaluations géographiques), sa finalité va au-delà d'une simple diffusion. Il vise à discuter la substance des conclusions et recommandations. L'équipe d'évaluation présente son rapport à l'aide de transparents. Elle prend note des commentaires reçus, lesquels constituent une dernière opportunité de vérifier les données factuelles, de confirmer les analyses et de justifier les jugements. Elle considère également les commentaires reçus par écrit après le séminaire.

Les transparents présentés sont remis au gestionnaire en version *Powerpoint*.

Cas d'une évaluation sectorielle ou thématique

L'équipe d'évaluation participe à la phase de diffusion : en participant à des séminaires, groupes *ad hoc*, comités, après la publication du rapport final.

2.4.8 Finalisation du rapport

L'équipe d'évaluation prépare une dernière version de son rapport et la soumet à l'expert chargé du contrôle qualité avant de la remettre au gestionnaire.

À cette étape, l'équipe d'évaluation finalise les annexes et décide de leur présentation sous l'une ou l'autre des formes suivantes :

- Annexes imprimées à la suite du rapport
- Annexes sur CD-ROM.

Le rapport est imprimé selon les prescriptions des termes de référence.

Le leader de l'équipe d'évaluation reçoit une nouvelle appréciation de qualité de la part du gestionnaire. S'il y a lieu, il expose dans une note les raisons pour lesquelles certaines demandes d'amélioration de qualité n'ont pas été prises en compte. Cette réponse restera jointe à l'appréciation de qualité et au rapport.

[Sur le site Web : exemples de rapports finaux d'évaluation](#)

Disponible sur le site Web Europa

http://ec.europa.eu/europeaid/index_fr.htm

Exemples et modèles de termes de référence types

Exemples de propositions techniques et financières

Format standard de budget

Format de CV

Exemples de déclaration d'absence de conflits d'intérêts

Exemples de présentation pour une réunion de démarrage

Exemples de note relative aux questions d'évaluation et annexée aux termes de référence

Exemples de rapports de démarrage

Exemples de rapports de la phase de documentation

Exemples de note pays

Exemples de présentation pour la réunion de débriefing

Exemples de rapports finaux d'évaluation

Grille de qualité

Exemples de résumés pour une évaluation

Exemples de présentation en séminaire de diffusion

Exemples de fiche contradictoire

COMMISSION EUROPÉENNE

Méthodologie d'évaluation de l'aide extérieure de la Commission européenne

2006 - 46 pp. – 21 x 14,8 cm

Luxembourg : Office des publications officielles des Communautés européennes

ISBN : 92-79-00682-7