

# RESACCOOP

RESEAU D'APPUI A LA COOPERATION EN RHÔNE-ALPES



**« S'engager dans une démarche d'évaluation :  
pourquoi ? comment ? »**

**Lyon – 18 octobre 2001**

RESACCOOP - 30 rue Sainte Hélène - 69002 Lyon - France - ☎ 04 72 77 87 67 - 📠 04 72 41 99 88

✉ : [mail@resacoop.org](mailto:mail@resacoop.org)

🌐 : <http://www.resacoop.org>

## SOMMAIRE

<b><u>PROGRAMME</u></b>	<b>1</b>
<b><u>AVANT PROPOS</u></b>	<b>4</b>
<b><u>INTERVENTION DE NICOLAS HEEREN</u></b>	<b>5</b>
<b><u>HANDICAP INTERNATIONAL (H.I.) - DIRECTEUR OPERATIONNEL (ADJOINT) DES PROGRAMMES</u></b>	<b>5</b>
1) <b>PRESENTATION GENERALE DES TROIS TYPES D'EVALUATION : L'EVALUATION INTERNE, EXTERNE ET PARTICIPATIVE</b>	<b>5</b>
L'EVALUATION INTERNE	5
L'EVALUATION EXTERNE	6
L'EVALUATION PARTICIPATIVE	6
2) <b>LES PRINCIPES GUIDANT HANDICAP INTERNATIONAL DANS SON APPROCHE DE L'EVALUATION</b>	<b>8</b>
LIMITES DE CETTE APPROCHE « IDEALISEE ».	8
<b><u>INTERVENTION DE BERNARD FONTENEAU</u></b>	<b>9</b>
<b><u>PRESIDENT DU DISTRICT RURAL DE MONTREVEL EN BRESSE ET MAIRE DE LA COMMUNE D'ATTIGNAT</u></b>	<b>9</b>
<b><u>INTERVENTION D'ALAIN BOUCHER</u></b>	<b>10</b>
<b><u>MINISTERE DES AFFAIRES ETRANGERES - BUREAU DE L'EVALUATION, DIRECTION GENERALE DE LA COOPERATION INTERNATIONALE ET DU DEVELOPPEMENT (DGCID).</u></b>	<b>10</b>
L'EVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES EN FRANCE	10
3) <b>LES EFFETS D'UNE EVALUATION</b>	<b>12</b>
<b><u>DE LA « BONNE METHODE » POUR ANTICIPER LES EFFETS DE L'EVALUATION</u></b>	<b>13</b>

1) LA MISE EN PLACE DU COMITE DE PILOTAGE	13
2) LA REDACTION DES TERMES DE REFERENCES	13
3) L'IDENTIFICATION ET LE CHOIX DES EXPERTS	13
4) LA VALIDATION DU RAPPORT	13
5) LA RESTITUTION DE L'EVALUATION ET LES SUITES A DONNER A L'ETUDE	14
<b><u>SYNTHESE DES DEBATS PAR BERNARD HUSSON</u></b>	<b>15</b>
<b><u>CIEDEL (CENTRE INTERNATIONAL D'ETUDES POUR LE DEVELOPPEMENT LOCAL)</u></b>	<b>15</b>
<b><u>L'EVALUATION : INTERROGER LA METHODOLOGIE RETENUE</u></b>	<b>15</b>
1) L'EVALUATION CONCERNE TOUT LE MONDE	15
2) LA NATURE DE L'EVALUATION DEPEND DU COMMANDITAIRE	15
3) ON NE FAIT PAS D'EVALUATION SANS SAVOIR CE QUE L'ON CHERCHE	15
4) TOUTE EVALUATION DOIT S'INTERROGER SUR LES "INPUTS", C'EST A DIRE LES MOYENS DE L'ACTION EVALUEE.	16
5) UNE EVALUATION PEUT ETRE :	16
6) LA DEMARCHE DOIT ETRE PERTINENTE PAR RAPPORT A LA FINALITE DE L'EVALUATION.	16
7) LES OUTILS DE L'EVALUATION SONT MULTIPLES.	16
LES CRITERES LES PLUS COURANTS	17
<b><u>DISPOSITIFS D'APPUI A LA REALISATION D'EVALUATION</u></b>	<b>18</b>
1) F3E	18
2) FEP	18
<b><u>GLOSSAIRE</u></b>	<b>30</b>
<b><u>BIBLIOGRAPHIE</u></b>	<b>34</b>

**Avant propos**

Réalisée en interne ou par un organisme extérieur, l'évaluation reste une pratique encore peu répandue dans le domaine de la coopération internationale. Pourtant, outil de diagnostic tout autant que de prospective, elle permet de mesurer le chemin parcouru, de comparer les résultats réels et attendus, de réajuster les actions, de se projeter dans l'avenir, ... Elle constitue en ce sens un outil privilégié de pilotage des actions de coopération, mais trop souvent perçue dans sa dimension de « contrôle » elle inquiète et fait peur.

Afin d'éclairer les organisations de Rhône-Alpes sur l'intérêt de développer des démarches d'évaluation, RESACOOOP a souhaité organiser une réunion d'information et d'échanges sur ce thème.

Le présent document reprend :

- les contenus développés par les intervenants à la réunion
- la présentation de deux dispositifs d'appui à la réalisation d'évaluation
- un glossaire qui donne les clefs pour comprendre le « jargon » de l'évaluation : « termes de références », « indicateurs », « commanditaire », « restitution »...
- une bibliographie complète ce dossier et ouvre des pistes pour aller plus loin.

**Intervention de Nicolas HEEREN****Handicap International (H.I.) - Directeur Opérationnel (Adjoint) des Programmes**

Cette intervention se base à la fois sur une expérience de quatre ans d'évaluation au sein du CIEDEL (Centre International d'Etudes pour le Développement Local) et sur son actuelle fonction de directeur opérationnel des programmes de Handicap International.

Deux sujets sont ici abordés :

- *Une présentation générale de l'évaluation*
- *L'exposition des principes guidant HI dans son approche de l'évaluation*

**1) Présentation générale des trois types d'évaluation : l'évaluation interne, externe et participative**

L'évaluation n'est pas uniquement un « contrôle » après coup, mais beaucoup plus un outil de gestion et de pilotage qui peut être utilisé par chaque acteur responsable de projet. Les premiers à évaluer les projets sont donc les porteurs de projet eux-mêmes (on parle alors d'évaluation interne) ; durant la mise en œuvre d'un projet on parle de suivi ou de « monitoring ».

**l'Evaluation interne**

Elle cherche à mesurer l'adéquation entre l'idéal et la réalité, entre ce qui a été prévu dans un programme, un projet ou une action, et les résultats réels de cette projection initiale. Elle peut porter sur :

- les **résultats** de l'action ; on prévoyait 30 puits, 20 ont été réalisés, comment s'explique l'écart ? Il s'agit ici de mesurer la réalisation des résultats concrets et tangibles (Qu'est-ce qui a été réalisé ?).
- la **finalité** de cette action ; la finalité de l'action était l'amélioration de la santé des populations concernées, les puits devant permettre l'accès à l'eau potable. Il s'agit ici de regarder plutôt le long terme et la dimension qualitative de l'action. ( Pourquoi le programme a-t-il été conçu et mis en œuvre ?)
- Les **moyens** utilisés pour réaliser l'action. Quels sont les moyens opérationnels (ressources humaines, ressources financières, matérielles) utilisés réellement par rapport à ce qui a été prévu ?
- La **démarche**, c'est à dire la manière prévue de travailler. Il s'agit ici de la méthodologie employée par les acteurs pour atteindre leurs objectifs. De quelle manière l'action a été mise en œuvre (le « Comment ? »).

Par exemple, Handicap International affiche son souci de travailler pour les personnes handicapées, avec les personnes handicapées. Une évaluation interne peut avoir pour objectif de mesurer la manière dont les groupements, ou associations de personnes en situation de handicap participent à l'élaboration et à l'exécution des programmes de l'ONG.

Ce type d'évaluation est intéressant dans la mesure où l'ONG qui la pratique connaît parfaitement l'histoire, le contenu et l'environnement du programme évalué. A l'inverse, elle manque du recul nécessaire, qui permet de voir les dysfonctionnements existants.

### **L'évaluation externe**

Elle est réalisée par une équipe d'évaluateurs externe à l'ONG évaluée, souvent à la demande de l'organisation qui met en œuvre le projet ; mais elle peut également être demandée par le bailleur ou un autre commanditaire. HI utilise assez souvent les évaluations externe pour un regard réellement indépendant (comme dans le cas des évaluations des programmes de Handicap International menées par le CIEDEL en 1999 et 2000).

### **L'évaluation participative**

Elle permet de faire participer les acteurs d'un projet à son évaluation. Les acteurs du projet sont associés aux différentes étapes de l'évaluation afin de créer une situation d'apprentissage et de formation, et aussi pour s'assurer d'une meilleure appropriation des recommandations de l'évaluation.

En effet, l'enjeu principal d'une évaluation est de tirer des enseignements de son expérience. Ce n'est pas les évaluateurs qui doivent mettre en œuvre par la suite les recommandations de l'évaluation mais bien les acteurs du projet/programme eux-mêmes. Leur implication dans le processus d'évaluation semble donc incontournable.

« Un évaluateur qui a raison dans son coin n'a que très peu d'intérêt ».

Les différents étapes d'une évaluation participative sont :

- La définition des termes de référence<sup>1</sup>.
- La définition des hypothèses, le choix des indicateurs
- Le recueil des données et leur analyse
- L'élaboration des recommandations

---

<sup>1</sup> Dans une évaluation "classique", réalisée par une équipe extérieure, les termes de références sont définis par le commanditaire

Exemple de l'évaluation de CDD au Bangladesh :

*HI a financé pendant trois ans un partenaire (CDD) au Bangladesh dans la formation des personnes ressources au sein d'autres ONG locales de développement pour l'accueil de personnes handicapées dans les programmes de ces ONG.*

*Au bout de ces trois ans Handicap a demandé au CIEDEL d'évaluer l'impact et la pertinence de ce programme.*

Une équipe mixte avec un évaluateur bangladais et un français a été constituée, et a choisi de réaliser une évaluation participative. L'évaluation a été menée en trois temps.

*Un premier temps a consisté à former le partenaire au Bangladesh (CDD) aux outils de l'évaluation participative. Ensuite l'équipe d'évaluateurs a aidé l'ONG CDD à définir les indicateurs, les hypothèses et les méthodes et outils pour recueillir les informations. Pendant ce même temps les évaluateurs ont mené une rapide enquête sur le terrain afin de se faire une impression personnelle de la situation et d'avoir un regard extérieur pour croiser les résultats obtenus par CDD.*

*Dans un deuxième temps l'équipe du CDD a mené des enquêtes sur le terrain et a fait une recherche des données.*

*Un troisième temps de l'évaluation a consisté à appuyer CDD dans le traitement des informations recueillies. L'analyse des données a été menée en commun.*

Enfin, les recommandations de l'évaluation ont été formulées pour une large partie en commun avec le partenaire de HI sur place à la suite de l'analyse des données. De cette manière les participants ont été directement acteurs dans la formulation des recommandations, et nous espérons également dans leur mise en œuvre.

*Dans ce cas l'évaluation a été un outil pour adapter le projet, le faire évoluer.*

- Au Bangladesh, cette approche a exigé un fort investissement en temps de la part des partenaires de HI, mais le résultat est immédiat, car les personnes impliquées dans l'évaluation voient elles-même ce qui est à changer.
- Un nombre beaucoup plus important de partenaires de CDD a pu être visité à travers cette méthode que dans une approche classique externe.
- Il est probable que CDD s'est approprié des méthodes et outils de suivi-évaluation utilisables par la suite dans ses programmes.
- De point de vue du coût et du temps des évaluateurs externes, l'investissement est moins lourd qu'on pourrait le penser. Il représente au total trois semaines de terrain pour chacun, ce qui correspond à une évaluation externe classique. Les coûts sont par contre plus élevés en matière de frais de voyage.

## 2) Les principes guidant Handicap International dans son approche de l'évaluation

- ✓ L'évaluation est tout d'abord une démarche de type « contrôle-qualité », portant aussi bien sur les résultats de l'action que sur les méthodes.
- ✓ Elle concerne les projets d'une certaine taille et d'une certaine durée.
- ✓ La définition des termes de référence doit associer le personnel de Handicap, les partenaires locaux (par exemple CDD au Bangladesh), les bailleurs de fonds (si c'est le cas) et l'évaluateur (pour la compréhension des termes de références).
- ✓ Les financements nécessaires à l'évaluation doivent être prévus dès la conception du projet et figurer dans le budget : une partie des fonds propres et des cofinancements doit être réservée à cet effet. (voir à ce sujet la fiche de présentation du F3E).
- ✓ Il s'agit également pour Handicap d'accepter l'approche proposée par l'évaluateur (notamment s'il propose une évaluation participative).
- ✓ Un appui logistique sur le terrain doit être fourni à l'évaluateur, qui doit par ailleurs bénéficier de toute la marge de manœuvre nécessaire à son travail
- ✓ Il s'agit enfin de valider les résultats, s'approprier les recommandations aussi bien sur le terrain, avec le partenaire, qu'au siège de l'ONG et de mettre en œuvre le nouveau projet à la lumière des recommandations.

### Limites de cette approche « idéalisée ».

- ✓ L'implication des partenaires dans l'évaluation n'est pas toujours facile.
- ✓ Les coûts financiers peuvent être élevés surtout s'ils n'ont pas été budgétisés dès le début du programme.
- ✓ L'appropriation des résultats est parfois laborieuse.
- ✓ Certains prescripteurs d'évaluation s'intéressent plus à l'efficacité financière d'un projet qu'à son impact sur un environnement social ou économique.

**Intervention de Bernard FONTENEAU****Président du District rural de Montrevel en Bresse et Maire de la commune d'Attignat**

*Objet de l'intervention : présenter l'évaluation comme un outil, à partir de l'exemple de la Fédération des Pays de Rhône-Alpes qui a été "objet" d'une évaluation. Cette présentation part du point de vue de l'élu local, soumis régulièrement à des évaluations.*

La Fédération des Pays de Rhône-Alpes regroupait depuis 25 ans des acteurs de développement local. En 1992 elle a souhaité trouver un second souffle en s'engageant dans un partenariat de coopération décentralisée avec des communautés rurales du département de Bakel au Sénégal. Au départ la coopération devait mettre en lien des collectivités locales mais tous les types d'acteurs se sont progressivement impliqués.

Après avoir cofinancé de multiples actions pendant plusieurs années le Ministère des Affaires étrangères a souhaité que la Fédération des Pays de Rhône-Alpes évalue son programme.

Le CIEPAC a été choisi par le Ministère pour mener cette évaluation à partir d'un travail documentaire et d'interviews de terrain en France et au Sénégal en 1997-98.

Les conclusions de l'évaluation ont conduit la Fédération des Pays de Rhône-Alpes à s'interroger sur la spécificité de son action au Sénégal par rapport à l'intervention d'ONG "classiques". Il est apparu que trop d'actions ne se faisaient pas assez en lien avec les collectivités locales au Sénégal comme en Rhône-Alpes.

Le Ministère a souhaité, dans ses recommandations, que la Fédération des Pays de Rhône-Alpes repense sa coopération en fonction des critères de cofinancement du Ministère et en lien avec la décentralisation au Sénégal. Il demandait notamment que soient renforcés les liens directs entre collectivités et que soient développées les formations d'élus.

Durant deux ans, la Fédération a essayé de se réadapter. Le Ministère a décidé en 2000 de supprimer son aide (doublement des sommes versées par les pays de Rhône-Alpes). Cette suppression est également liée à une réorganisation des services du Ministère de la coopération.

La suppression de l'aide du Ministère a privé la Fédération des Pays des moyens financiers dont elle disposait pour assurer le suivi et la promotion du partenariat entre les Pays de Rhône-Alpes et les communautés rurales du département de Bakel.

Par contre, l'évaluation puis le choix du Ministère des Affaires étrangères d'interrompre son soutien ont obligé la Fédération des Pays de Rhône-Alpes à mettre en place des outils de suivi financier de son programme de coopération avec le Sénégal. Elle a aussi obligé les divers pays de Rhône-Alpes à chercher avec la Fédération de Pays de nouveaux modes de relation. Elle les a incités à s'engager sur des programmes décidés par les élus locaux sénégalais et approuvés par les élus des pays de Rhône Alpes.

Il en est découlé de nombreuses complications administratives mais, si elles sont dépassées, si les élus ne se découragent pas, les relations qui se développeront seront plus fortement liées aux collectivités locales des deux pays.

#### **Intervention d'Alain BOUCHER**

**Ministère des Affaires étrangères - Bureau de l'évaluation, Direction Générale de la Coopération Internationale et du Développement (DGCID).**

### **1) La prise en compte de l'évaluation par le Ministère des Affaires étrangères**

Comme tout ministère français, le Ministère des Affaires étrangères a recours à l'évaluation de sa politique (voir encadré) : c'est en effet le moyen pour l'Etat de rendre compte de l'utilisation de l'argent public mais également de l'efficacité de l'aide dans le cadre de la coopération internationale.

A l'origine la coopération a eu recours à l'évaluation dans le cadre de son moyen d'intervention privilégié qu'était l'intervention par projet. L'évaluation était traitée comme un moment particulier en amont, en cours ou en fin de projet.

Par ailleurs il est important de rappeler qu'en quarante ans de politique française d'aide au développement, il n'y a pas eu de débat au Parlement sur ce sujet. Pourtant, la culture de l'évaluation des projets en matière de développement s'est organisée dès les années soixante.

Aujourd'hui les évaluations sont aussi bien inspirées par les évaluations de politiques publiques que par les évaluations de projets et également par celles organisées en direction des structures dont le Ministère cofinance les projets (ONG et collectivités locales), car il existe des enjeux financiers et d'orientation autour du renouvellement des crédits publics de la coopération.

Par exemple, les collectivités locales qui bénéficient, au titre de la coopération décentralisée, soit d'un cofinancement supérieur ou égal à 500 000 F par an pendant trois ans, soit de cofinancements depuis plus de dix ans, doivent obligatoirement faire évaluer leurs projets.

#### **L'évaluation des politiques publiques en France**

*Le décret n°90-82 du 22 janvier 1990 relatif à l'évaluation des politiques publiques officialise l'entrée de l'évaluation dans le répertoire de l'action de l'Etat. Entendant « amplifier les initiatives existantes et généraliser la politique de l'évaluation dans l'administration, ce décret :*

- *invite les administrations, les collectivités territoriales et les établissements publics à se doter de structures d'évaluation :*
- *porte création d'un dispositif interministériel d'évaluation.*

(...)

*D'après les textes officiels, l'évaluation des politiques publiques répond à deux exigences :*

- *une exigence technique : l'évaluation est un outil de gestion permettant d'améliorer l'efficacité et le rendement de l'action publique. Elle s'inscrit ainsi parmi les instruments de la modernisation de l'Etat ;*
- *une exigence politique : l'évaluation constitue, pour les pouvoirs publics, un moyen de rendre compte de leurs actions aux citoyens. Elle contribue ainsi à renforcer la démocratie.*

*Source : Fiche n°2 (extraits) du Guide de l'évaluation – DGCID – Ministère des Affaires étrangères – juin 2001*

## **2) Les fonctions du bureau de l'évaluation au sein du Ministère des Affaires étrangères :**

Le bureau de l'évaluation a une fonction interne d'évaluation des actions de la Direction générale de la coopération internationale et du développement<sup>2</sup>, c'est à dire :

- les politiques de coopération avec un pays (par exemple Côte d'Ivoire, Vietnam, Burkina Faso, etc...)
- les politiques sectorielles (jeunesse et sport, formation, santé, développement institutionnel, développement économique, etc...)
- les instruments de la coopération (les expertises de courte durée, les bourses, l'assistance technique, etc.).

Il a également, selon que de besoin, une fonction d'appui à l'évaluation des projets cofinancés par le Ministère (voir encadré ci-dessus).

Le bureau apporte son appui méthodologique pour :

- la mise en place du dispositif d'évaluation
- la rédaction des termes de référence
- l'identification et la sélection des experts
- l'accompagnement de l'exercice
- la validation et la communication (éventuelle) du rapport d'évaluation final

Les évaluations sont réalisées par des consultants extérieurs et indépendants.

---

<sup>2</sup> Voir ci-joint la liste des évaluations publiées par le Ministère (annexe 7 – Guide du MAE)

*Nota* : les postes à l'étranger (c'est à dire les ambassades et/ou les Services de Coopération et d'action culturelle (SCAC) sont des interlocuteurs importants pour les porteurs de projets de coopération. Ils donnent en effet un avis sur l'opportunité d'un projet ; ce sont des espaces de négociation qu'il faut investir.

### 3) Les effets d'une évaluation

Une évaluation a généralement trois types d'effets sur les différents partenaires d'un projet de coopération :

- elle a un effet de communication, elle permet une compréhension collective du projet. Elle contribue à l'amélioration de l'échange entre les partenaires, notamment par le passage à l'écrit de certains non-dits et des débats que cela produit ;
- elle influence les décisions et les orientations et peut susciter une redéfinition des stratégies, des modalités et des moyens du projet ;
- elle offre un espace de débat aux inévitables différences d'enjeux et d'intérêts entre les partenaires du projet, dans les dimensions à la fois interpersonnelles, collectives et institutionnelles.

L'évaluation est un risque qu'il faut mesurer : c'est le risque inhérent à tout échange, c'est pourquoi la conduite de l'évaluation doit se faire selon des règles méthodologiques et déontologiques et le produit doit en être validé par le comité de pilotage.

On recueille une connaissance qui va servir à des actions, à des réaménagement de compréhension. Elle répond à des questions mais sert aussi à l'action, autrement dit « on passe de la « colline du savoir » à la « colline du pouvoir » (et réciproquement). C'est en effet un savoir collectif qui est versé à l'action selon un processus original d'accompagnement des changements.

*Pour en savoir plus :*

- *Guide de l'évaluation*, Ministère des Affaires étrangères, Direction Générale de la coopération internationale et du développement, juin 2001.

## De la « bonne méthode » pour anticiper les effets de l'évaluation<sup>3</sup>

L'évaluation est un risque qu'il faut mesurer, assurer et assumer. En d'autres termes, elle n'est ni une auto-proclamation, ni une auto-flagellation. Il s'agit plutôt d'une mise à distance, de manière à comprendre et réorienter une action.

Pour éviter les écueils de l'exercice, il est important de se doter d'une déontologie, d'une démarche rigoureuse qui peut se résumer aux cinq étapes ci-dessous :

### 1) La mise en place du comité de pilotage

La première étape de cette démarche est la mise en place d'un dispositif transparent d'accompagnement de l'évaluation, autrement dit le « Comité de pilotage ».

Constitué par le service ayant la responsabilité de réaliser l'évaluation et composé de personnes concernées par l'action à évaluer, le comité de pilotage mène l'exercice du début à la fin. Il est constitué de personnes susceptibles d'apporter un éclairage sur la coopération à évaluer. Il est souhaitable que ces personnes expriment sur cette coopération une diversité de points de vue.

### 2) La rédaction des termes de références

Préparés par le service commanditaire de l'évaluation, les termes de référence (le cahier des charges contenant les questions auxquelles l'évaluation devra répondre) sont examinés et approuvés lors de la première réunion du comité de pilotage.

### 3) L'identification et le choix des experts

Il est procédé à une mise en concurrence afin d'être en mesure de sélectionner la meilleure offre auprès de consultants extérieurs.

L'expert qui réalisera l'étude est choisi par le comité de pilotage.

### 4) La validation du rapport

Après avoir effectué son travail, l'expert remet un rapport provisoire au comité de pilotage de l'évaluation. Une réunion spécifique permet d'engager un débat sur la base de ce premier document. A la suite de quoi, l'évaluateur rédige un rapport définitif, validé par le comité de pilotage

---

<sup>3</sup> Fiche réalisée à partir du Guide de l'évaluation, DGCID, Ministère des Affaires étrangères, Juin 2001

*Nota* : les critères de validation du rapport de l'évaluateur sont :

- le respect des termes de référence
- la bonne architecture du rapport distinguant description, analyse, conclusions et recommandations
- la clarté du rapport, entre autre la qualité rédactionnelle

### **5) La restitution de l'évaluation et les suites à donner à l'étude**

Une séance, dite de restitution, permet généralement de rendre compte à l'ensemble des partenaires des conclusions et recommandations de l'évaluation. Elle est l'occasion d'un débat sur les orientations de la coopération évaluée.

Synthèse des débats par Bernard HUSSON

**CIEDEL (Centre International d'Etudes pour le Développement local)**

**L'évaluation : interroger la méthodologie retenue**

### **1) L'évaluation concerne tout le monde**

Elle concerne les petites et grandes ONG, les lycées, les activités de santé, la dynamisation d'activités économiques, etc. Dans le cas de l'évaluation de coopération conduite par une collectivité territoriale il convient de distinguer l'évaluation technique, qui vise à mesurer les résultats acquis, et l'évaluation politique, qui porte sur l'opportunité de la coopération et des choix qu'elle induit. Ce second volet appartient bien évidemment aux électeurs, non à l'équipe qui mène l'évaluation technique.

### **2) La nature de l'évaluation dépend du commanditaire**

Par exemple : Un bailleur de fonds va chercher à savoir si les fonds mis à disposition ont été "bien utilisés". Un organisme technique (service de santé ou hydraulique..) souhaitera connaître l'intensité d'utilisation et l'efficacité du dispositif mis en place,

Une association de solidarité s'interroge sur la capacité des organisations locales à prendre en charge l'action nouvelle...

Une difficulté réside dans la conduite d'évaluation où il y a plusieurs commanditaires. Chacun a des intérêts différents dans l'évaluation qui ne sont pas nécessairement convergents.

### **3) On ne fait pas d'évaluation sans savoir ce que l'on cherche**

On peut évaluer des actions, des méthodes de travail, des dispositifs, des résultats.

Il est donc important d'être clair sur ce que l'on souhaite mesurer.

Tous les acteurs ont une rationalité, avec des objectifs qui leurs sont propres. La compréhension de cette rationalité et de ces objectifs est une composante essentielle du travail d'évaluation, nécessaire à l'explication des résultats de l'étude.

**4) Toute évaluation doit s'interroger sur les "inputs", c'est à dire les moyens de l'action évaluée.**

Elle s'interroge sur leur pertinence par rapport aux objectifs de l'action.

**5) Une évaluation peut être :**

- rétrospective, elle relève alors de la description et de l'analyse
- prospective : elle met en exergue des pistes vers lesquelles (ré)orienter l'action

**6) La démarche doit être pertinente par rapport à la finalité de l'évaluation.**

Par exemple, si son objectif est :

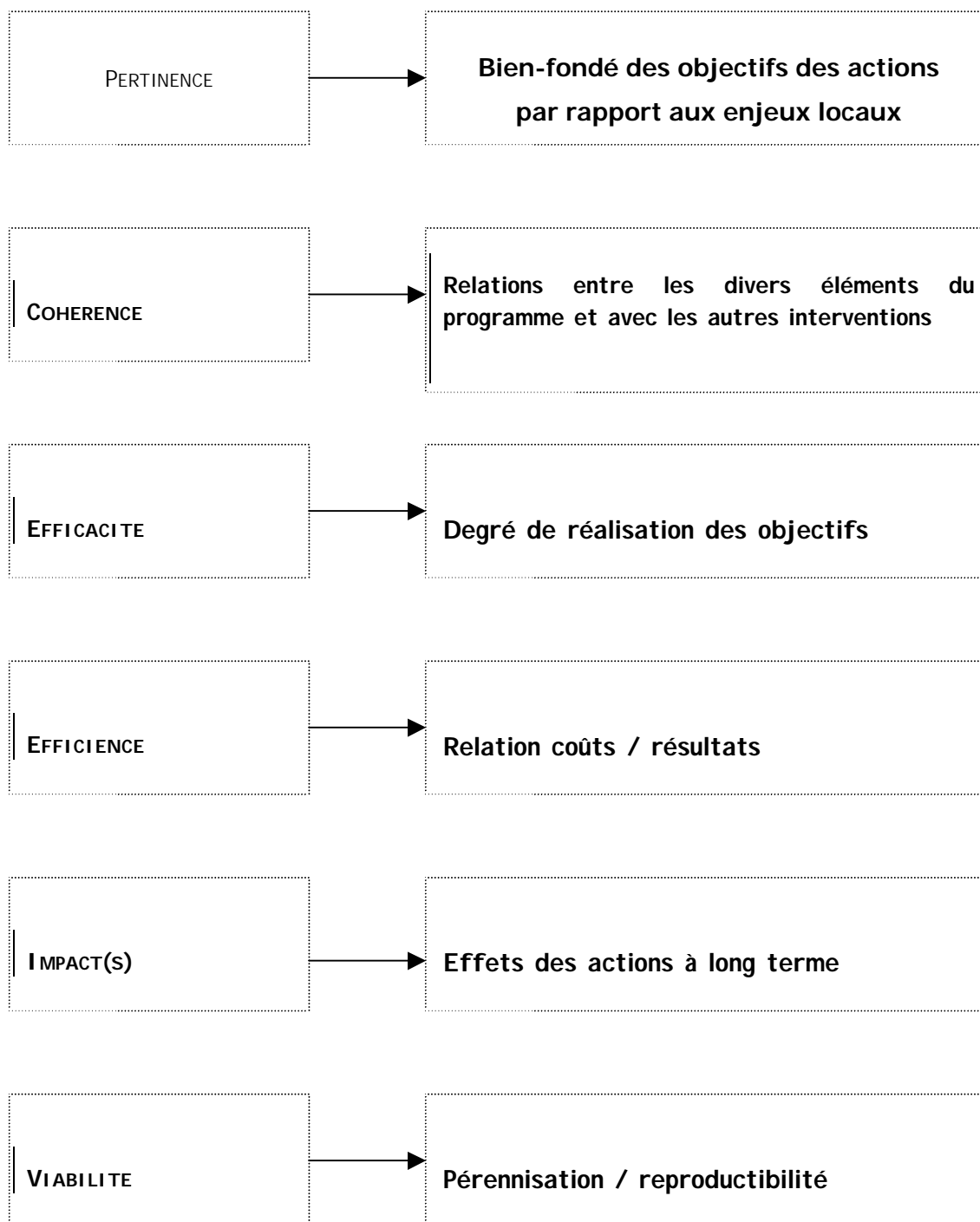
- de faire avancer un projet, de le faire évoluer, il est intéressant de mettre en place une évaluation participative,
- de rendre compte de la bonne utilisation de subventions, cela relève plutôt d'une évaluation externe rétrospective.

Dans le même sens, l'évaluation ne sera pas la même si on associe au travail les populations "bénéficiaires" ou les partenaires et/ou opérateurs des actions de coopération.

**7) Les outils de l'évaluation sont multiples.**

Elaborer des termes de référence c'est donner un contenu aux 6 points précédents

## Les critères les plus courants



## Dispositifs d'appui à la réalisation d'évaluation

Plusieurs dispositifs existent pour soutenir les associations et collectivités locales dans leur souhait de bénéficier d'une évaluation.

### 1) F3E

En ce qui concerne la France, on peut citer le F3E : Fonds pour la promotion des études préalables, des études transversales et des évaluations. (voir fiches de présentation ci-après).

**Contact F3E** : M. Denis Laurent

Fonds pour la promotion des études préalables, des études transversales et des évaluations

32 rue Le Pelletier - 75009 Paris

Tél. : 01 44 83 03 55

Fax : 01 44 83 03 25

[f3e@f3e.asso.fr](mailto:f3e@f3e.asso.fr)

[www.f3e.asso.fr](http://www.f3e.asso.fr)

### 2) FEP

Pour les structures des pays partenaires, la Fondation de France a mis en place, à titre expérimental (2001 à 2003) le Fonds pour l'expertise participative : le FEP. Ce fond concerne pour l'instant le Mali, le Maroc et les îles de l'Océan Indien. (voir fiche de présentation ci-après)

**Contact FEP** : Caroline Guillot-Marchi (coordonne le FEP pour le programme Solidarité Internationales de la Fondation de France)

Terra – 82 boulevard de Picpus

75012 Paris France

Tél. : 01 40 02 98 82

Fax : 01 40 02 98 80

[cgm.terra@wanadoo.fr](mailto:cgm.terra@wanadoo.fr)

Vous trouverez ci-joint deux documents de présentation de ces deux dispositifs. Les informations complètes sont disponibles à RESACOOOP ou directement auprès des structures qui les portent.

## Le F3E : Fonds pour la promotion des études préalables, des études transversales et des évaluations



### Sommaire

**Trois principes :**  
l'étude et l'évaluation,  
la concertation et le  
bénéfice collectif

**Deux objectifs :**  
le cofinancement  
d'études et la  
valorisation

**Trois types  
d'études :**  
les études préalables,  
les évaluations et les  
études transversales

### Les principes et les objectifs du F3E

Le F3E a été créé en avril 1994, après la fusion de deux initiatives précédentes : le FEP, Fonds d'études préalables et le FEE, Fonds pour les évaluations et les études transversales. Le F3E est une association loi 1901, fonctionnant en concertation étroite avec les pouvoirs publics, qui a pour but d'aider ses membres, acteurs de la coopération non gouvernementale, à améliorer la qualité des actions de solidarité internationale dont ils sont porteurs.

**Trois principes : l'étude et l'évaluation, la concertation et le bénéfice collectif**

De nombreuses organisations de solidarité internationale (OSI) se sont donné pour mandat de soutenir des actions de solidarité internationale dans les pays du Sud. Pour renforcer la qualité de ces interventions non gouvernementales, le F3E entend promouvoir un réflexe d'étude en préalable à l'action et d'évaluation, au cours ou au terme de l'action.

Par ailleurs, sur le terrain, les initiatives de coopération engagées par les pouvoirs publics et les OSI tendent à s'entrecroiser ce qui contribue à lever, au moins partiellement, le cloisonnement des démarches, des méthodes et des contenus d'intervention entre acteurs publics et privés. D'où la nécessité d'une concertation que le F3E met en pratique dans la décision de cofinancement d'études et d'évaluations et dans la valorisation ultérieure de leurs résultats.

Enfin, intervenant auprès de chaque OSI membre du

Fonds pour l'aider à formaliser sa demande d'étude ou d'évaluation, à la financer et à la mettre en place, le F3E apporte un soutien individuel. Mais les résultats de telle étude conduite dans tel pays sur tel secteur d'intervention ne doivent pas bénéficier uniquement à l'OSI qui en est l'initiatrice. Le F3E met en avant un principe de bénéfice collectif, selon lequel toute étude ou évaluation financée avec son appui est à la disposition de tous les membres du Fonds.

#### Deux objectifs : le cofinancement d'études et d'évaluations et la valorisation

Pour mettre en œuvre les trois principes qu'il s'est donnés, le F3E poursuit deux objectifs complémentaires : le cofinancement d'études et d'évaluations et leur valorisation ultérieure.

Parce qu'il est budgétairement difficile pour les OSI d'intégrer les moyens d'étude préalable ou d'évaluation, un guichet de cofinancement est une façon pertinente d'améliorer la qualité d'intervention des OSI. Les pouvoirs publics sont sollicités à titre de cofinanceurs, leur contribution venant en addition des moyens propres de l'OSI demandeuse et de ceux que le F3E mobilise auprès de ses membres.

Quant à la valorisation, elle recouvre toutes les activités visant à élargir l'utilisation d'une étude ponctuelle vers un cadre plus important. C'est la traduction du principe de bénéfice collectif. Ainsi, le site web du F3E, des analyses transversales et des études de capitalisation sont des outils de diffusion et d'approfondissement de l'acquis F3E.

#### Trois types d'études : les études préalables, les évaluations, les études transversales

Le F3E met en œuvre les principes et objectifs qu'il a définis à travers trois types d'études.

Les **études préalables**, tout d'abord, permettent aux OSI de mieux préparer leurs projets et leurs interventions sur le terrain. Elles interviennent entre l'identification et la programmation du projet. Elles en vérifient la viabilité et précisent les conditions de bon fonctionnement. Elles constituent un processus de production de connaissances, pour une organisation de solidarité internationale, ses partenaires et les acteurs locaux, autour de champs d'innovation porteurs de développement et sur lesquels les OSI ne disposent pas, collectivement, de référence.

[voir la fiche de conseil technique pour le cofinancement d'une étude préalable](#)

[voir la liste des études préalables soutenues par le F3E](#)

Les **évaluations** soutenues par le F3E ont trois caractéristiques : elles sont rétrospectives, externes et de conseil :

- rétrospectives parce qu'elles font le bilan d'une action arrivée au terme d'une période donnée (phase de réalisation, financement...). Le F3E incite les OSI à engager des évaluations a posteriori sur leurs programmes et projets, en fin d'une phase ou au terme de l'action.
- externes parce que l'intérêt d'une évaluation étant d'apporter un regard distancié, les évaluateurs sont indépendants du projet.
- de conseil, enfin, parce que l'évaluation soutenue par le F3E est déclenchée à la demande et sous la responsabilité de l'OSI maître d'ouvrage de son projet. Il ne s'agit pas d'une démarche d'audit de la part d'un bailleur de fonds mais bien d'un processus d'aide à la décision. L'évaluateur doit cependant contrôler la réalité des engagements humains et financiers de l'OSI sur son projet et produire des conclusions critiques.

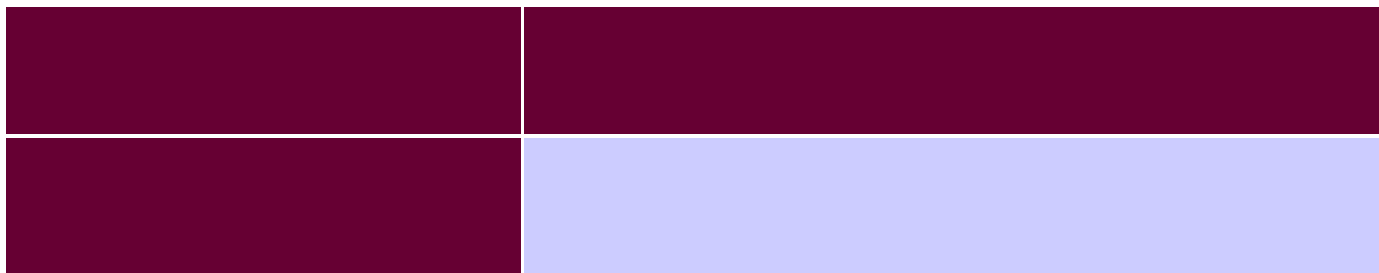
[voir la fiche de conseil technique pour le cofinancement d'une évaluation](#)

[voir la liste des évaluations appuyées par le F3E](#)

La mise en place des **études transversales** constitue une réponse à un besoin ressenti par plusieurs OSI d'analyser en commun leurs pratiques dans un contexte ou sur un thème d'intervention donné.

[voir la fiche de conseil technique pour le cofinancement d'une étude transversale](#)

[voir la liste des études transversales appuyées par le F3E](#)



## Sommaire

[Conditions  
d'éligibilité](#)

[Instances](#)

[Composition du  
Comité d'Examen](#)

[Conditions de  
cofinancement](#)

## Fonctionnement du F3E

### Les conditions d'éligibilité

L'accès au cofinancement des trois types d'études est soumis à quelques conditions simples.

**Condition 1.** L'étude doit être présentée par une OSI membre du Fonds.

Les adhésions sont soumises à l'agrément du Bureau, au vu des derniers rapports d'activité et financier du demandeur. Elles se traduisent par le règlement annuel d'une cotisation (fixée à 3 000 FF depuis 1999). Celle-ci contribue au fonctionnement du F3E.

**Condition 2.** L'OSI demandeuse doit ensuite bâtir un dossier d'étude ou d'évaluation faisant apparaître notamment la justification de l'étude, les hypothèses avancées (dans le cas d'une évaluation) ainsi que la méthode et les moyens d'interventions projetés.

**Condition 3.** L'OSI demandeuse doit contribuer au cofinancement de l'étude (dans le cas d'étude préalable ou d'évaluation) pour un minimum de 20 % du budget global de l'intervention, hors valorisation de travaux internes et de préparation.

**Condition 4.** Il est demandé à l'OSI d'accepter que les résultats de l'étude soient libres de consultation par les instances et les membres du F3E.

Dans le cas d'une étude transversale, un comité de pilotage est mis en place. Il réunit les OSI demandeuses de l'étude, des représentants des pouvoirs publics, et le cas échéant des personnes ressources extérieures. Il est présidé par un membre du bureau du F3E dûment mandaté. Ce comité finalise les termes de référence et opère la sélection de l'intervenant de l'étude, sur la base d'un appel d'offres restreint. Il procède, le cas échéant, à une analyse des rapports intermédiaires de l'étude et s'assure de la valorisation des résultats de ce travail.

## Les instances

Le F3E est d'abord une association selon la loi de 1901. Ses membres sont des organismes, acteurs de la solidarité internationale. Ils constituent l'assemblée générale. En avril 2002, le F3E comptait [44 membres adhérents](#).

L'assemblée générale élit un [bureau](#) qui a un triple rôle :

- agrément de nouveaux membres ;
- orientation de l'activité suivant les indications de l'assemblée générale ;
- instruction des demandes de cofinancement pour les études et évaluations.

Le bureau est élu tous les ans. Il compte 7 membres en 2002.

La décision finale de cofinancer une étude est prise lors de la réunion du [comité d'examen](#) du F3E. Ce comité est paritaire dans son principe car il réunit le bureau de l'association et des représentants des pouvoirs publics : Ministère des affaires étrangères, Ministère de l'environnement et Agence française de développement. Les débats du comité d'examen sont tenus sous la présidence d'une personnalité indépendante. Les décisions prises par ce comité concernent le cofinancement des études (accord, rejet, report). Elles peuvent être agrémentées de commentaires et indications complémentaires qui s'ajoutent aux termes de référence de l'étude à réaliser. Bureau et comité d'examen se réunissent tous les trimestres, à douze semaines d'intervalle environ.

Enfin, pour préparer et mettre en œuvre l'activité du F3E, un [secrétariat technique](#) a été mis en place.

## Composition du Comité d'Examen du F3E

**Président du Comité d'Examen** : François Peyredieu du Charlat

### Bureau du F3E :

- Jean-Louis Vielajus ([CFSI](#)), Président
- Christophe Mestre ([RAFOD](#)), Vice-président
- Nathalie Schnuriger ([France - Pays du Mékong](#)), Trésorière
- Anne Carpentier ([Inter Aide](#)), Secrétaire
- Marie Chuberre ([Handicap International](#))

- François Doligez ([IRAM](#))
- Dominique Wendling ([Aide et Action / Ecoliers du Monde](#))

#### Représentants des pouvoirs publics :

- Alain Boucher, [Ministère des Affaires Etrangères](#), Direction de l'Evaluation (DSPE)
- Benoîte Dominguez, Ministère des Affaires Etrangères, [Mission pour la Coopération Non gouvernementale](#) (MCNG/OE)
- Michèle Etot, [Agence Française de Développement](#)
- Jacques Ramond, [Ministère de l'Environnement](#)

### Les conditions de cofinancement

#### 1. Financement de l'animation du réseau et du fonctionnement du secrétariat

Pour assurer les dépenses d'animation de son réseau et de fonctionnement de son secrétariat, le F3E recourt à deux sources :

- subventions accordées par le Ministère des affaires étrangères, à titre de contribution ;
- cotisations des membres de l'association.

#### 2. Constitution du Fonds

Le fonds de cofinancement des études et évaluations est alimenté de trois façons :

- subventions du ministère des Affaires étrangères ;
- contribution versée, pour chaque évaluation ou étude, par les OSI demandeuses ;
- "frais de dossier" versés par chaque OSI ayant vu sa demande de cofinancement aboutir. Ces frais de dossiers sont de 8 % du montant total de l'étude avec un plancher de 3 000 FF et un plafond de 20 000 FF. Ils constituent un fonds de péréquation, qui permet au F3E d'apporter des ressources propres complémentaires pour chaque étude ou évaluation soutenue.

#### 3. Répartition des contributions

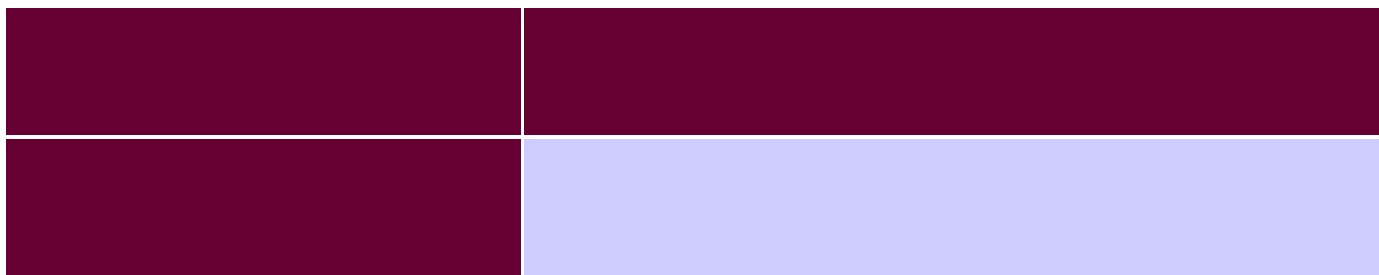
La répartition présentée ici intervient après le règlement des cotisations et des frais de dossiers par l'OSI bénéficiaire de l'étude ou de l'évaluation. On distingue deux cas :

- *Études préalables et évaluations.* Le

cofinancement est détaillé comme suit :

- maximum 70 % du budget de l'étude financés sur la contribution des pouvoirs publics au F3E ;
- minimum 20 % du budget de l'étude financés par l'OSI demandeuse ;
- maximum 10 % du budget de l'étude financés par le F3E sur son fonds de péréquation, avec un plafond de 15 000 FF.

- *Études transversales.* Les différentes parties considèrent que ces études ont un bénéfice collectif important. En conséquence, le financement des études transversales est opéré à 90 % sur la contribution des pouvoirs publics, les OSI demandeuses apportant 10 % du budget de l'étude.



## Acquis et perspectives

---

Après plusieurs années d'expérience, le F3E peut s'appuyer sur un certain nombre d'acquis qu'il doit préserver :

- le F3E est un lieu de concertation entre pouvoirs publics et Organisations de Solidarité Internationale, qui favorise la mise en synergie d'acteurs (pouvoirs publics, OSI, experts) ;
- les trois types d'études soutenues par le Fonds répondent à des attentes des OSI, qui les considèrent comme de véritables outils d'aide à la décision ;
- progressivement, le F3E s'est doté d'une mémoire et d'un savoir-faire dans la préparation d'études et d'évaluations, qui lui permet de fournir un appui de qualité à ses membres.

Aujourd'hui, le F3E entend consolider ces acquis et intensifier son action dans différents domaines.

En matière de capitalisation et de valorisation des expériences, le F3E s'est engagé sur quatre axes :

- réalisation d'analyses transversales à partir des études et évaluations traitant d'un thème commun. Leur objectif est de fournir des éléments de réflexion sur les pratiques des OSI ;
- mise en œuvre d'études de capitalisation pour dégager des points d'analyse et de méthode autour de thématiques particulières. S'appuyant sur le fond d'études du F3E, elles élargissent la réflexion en impliquant d'autres acteurs de la Solidarité Internationale ;
- communication à un public large autour de la démarche d'étude et d'évaluation, mais également des références et des études dont le F3E dispose ;
- multiplication des échanges entre membres et avec des partenaires sur la base des résultats des études soutenues (restitutions croisées, journées thématiques...).

En matière d'animation et d'accompagnement technique, les efforts actuels du F3E ont pris quatre directions :

- organisation de formations sur des aspects de méthodologie d'étude et d'évaluation qui intéressent particulièrement les OSI (les termes de référence, les indicateurs d'impact, l'utilisation du cadre logique...)
- production et diffusion de guides méthodologiques ;
- redéfinition du champ des études préalables, afin qu'elles restent en adéquation avec leur objectif de favoriser l'élaboration d'actions innovantes ;
- amélioration de la transparence des procédures (choix des évaluateurs sur la base d'une note méthodologique...).

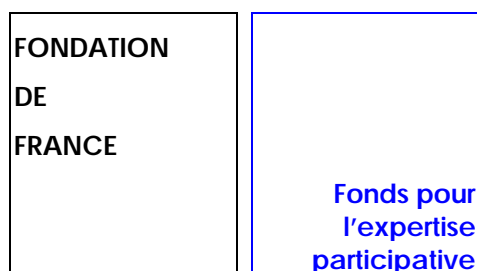
Enfin, pour accroître son audience, valoriser ses compétences et développer les échanges, le F3E multiplie les contacts avec des acteurs de la Solidarité Internationale en France et en Europe, notamment les OSI qui ne disposent pas de capacités d'étude en interne et les collectivités territoriales. Le F3E s'associe également à d'autres intervenants tels que les universités ou les réseaux spécialisés en matière d'évaluation.



## Fondation de France : Fonds pour l'expertise participative, programme expérimental 2001-2003

### Objectifs :

Faciliter durablement l'accès des organisations non gouvernementales, des associations, des groupes communautaires et des collectivités locales du Sud à une expertise de qualité, conforme à leurs besoins, d'une part, pour leur permettre d'accroître leurs capacités et leur autonomie et, d'autre part, pour favoriser l'initiative et la responsabilité des populations.



### PROGRAMME SOLIDARITES INTERNATIONALES DEMOCRATIE ET PARTICIPATION

Soucieuse de contribuer au renforcement des capacités d'initiative et d'action des acteurs des pays du Sud, la Fondation de France a créé des « Fonds pour l'expertise participative ».

Aujourd'hui, deux FEP ont démarré, un troisième sera lancé dans les prochaines semaines :

- Le **FEP Mali**, installé à Bamako, depuis février 2001 ;
- Le **FEP Océan Indien**, basé à Antananarivo, depuis août 2001 ;
- Le **FEP Maroc**, dont la création a été décidée par le Comité Solidarités Internationales en novembre 2001, sera lancé au début de l'année 2002.

**L'objectif des Fonds pour l'Expertise Participative est de faciliter durablement l'accès des organisations non gouvernementales, des associations et des collectivités locales du Sud à une expertise de qualité, conforme à leurs besoins, d'une part, pour leur permettre d'accroître leurs capacités et leur autonomie et, d'autre part, pour favoriser l'initiative et la responsabilité des populations.**

Le FEP souhaite ainsi soutenir des demandes d'expertise de type participatif, réalisées par un (ou des) expert(s) national(ux), professionnel(s) et indépendant(s), pour contribuer à une meilleure structuration et autonomie des associations, des ONG ou des collectivités locales porteuses (individuellement ou collectivement) de la demande.

Pour cela le FEP émet, au moins une fois par an, un **appel à demandes d'expertise** largement diffusé dans chacune des zones concernées ; s'est doté d'un **coordinateur « national »** chargé

d'animer chacun des FEP ; d'un **Comité de Pilotage** qui a pour mission d'examiner les demandes d'expertises et de proposer une décision au Comité Solidarités Internationales de la Fondation de France ; et d'un **Comité de Parrainage** qui, à partir du bilan régulier de l'action, propose les pistes de la pérennisation du FEP.

Vers la fin de la période d'expérimentation (avant la fin des 3 années prévues pour chacun des FEP), une évaluation indépendante sera commanditée par la Fondation de France. Elle s'intégrera dans le processus continu de capitalisation des FEP.

### **LE FEP MALI A L'HEURE DES PREMIERS SOUTIENS.**

Au mois de mai dernier, le premier appel à projets « Fonds pour l'expertise participative – Mali » était présenté lors d'une conférence de presse à Bamako, relayée par la télévision, les radios et la presse. Les plaquettes de l'appel à projets ont été diffusées en version française et en bamananké afin de toucher le plus large nombre de personnes sur le territoire malien.

Le 16 mai se tenait la première réunion du Comité de Pilotage composé à parts égales de femmes et d'hommes, de français et de maliens.

Quatre-vingt quatre demandes d'expertises ont été reçues à la mi-septembre par Seydou Tangara, le coordinateur. Les demandes émanaient d'associations (42), d'ONG (30), collectivités locales (6), de Chambres d'agriculture (2), de GIE (2) et de syndicats de producteurs (2).

Dix-neuf demandes ont été retenues par le Comité Solidarités Internationales sur proposition du Comité de pilotage du FEP Mali pour un montant total de 1 288 000 F (soit 196 354,33 €). Les expertises retenues concernaient des diagnostics institutionnels, des planifications stratégiques, des audits comptables et financiers, des diagnostics ressources humaines.

L'appel à demandes d'expertise 2002 sera lancé en janvier prochain.

### **LE FEP OCEAN INDIEN A L'HEURE DES PREMIERS PAS**

Depuis mai, différentes rencontres avec les acteurs politiques, institutionnels et associatifs de la zone, ont permis au Comité Solidarités Internationales de préciser un calendrier et une organisation pour le lancement du FEP OI. Après un mois d'août consacré à régler les problèmes d'intendance, l'antenne FEP est aujourd'hui opérationnelle et la coordinatrice, Julie Razafindrasata, est installée dans ses locaux à Antananarivo.

La dimension régionale de ce FEP est une composante importante. Ainsi, l'appel à projets concerne Les Comores, Madagascar, Maurice, Mayotte, La Réunion et Les Seychelles. Cette dimension régionale se retrouvera au sein des Comités de Pilotage et de Parrainage.

A la mi-décembre 2001, l'appel à demandes d'expertise sera lancé à La Réunion où se tiendra la première réunion du Comité de Pilotage.

L'information sera parallèlement largement diffusée dans la zone concernée.

## CONTACTS FEP

- **Jean-Claude Fages**

Responsable du programme Solidarités Internationales

Fondation de France

40 avenue Hoche – 75008 Paris – France

Tél : (33) 1 44 21 31 67

Fax: (33) 1 44 21 31 97

@ : [international@fdf.org](mailto:international@fdf.org)

- **Caroline Guillot-Marchi**

Coordonne les FEP pour le Programme Solidarités Internationales

TERRA – 82 boulevard de Picpus – 75012 Paris – France

Tél : (33) 1 40 02 98 82

Fax : (33) 1 40 02 98 80

@ : [cgm.terra@wanadoo.fr](mailto:cgm.terra@wanadoo.fr)

- **FEP Mali - Seydou Tangara**

Coordinateur du FEP Mali

Point d'appui Franco-Suisse

BP 2386 – Korofina Sud – Rue 96 – Porte 737 – Bamako – Mali

Tél : (223) 24 60 13 ou 24 44 60

Fax : (223) 24 61 19

@ : [fepmali@afribone.net.ml](mailto:fepmali@afribone.net.ml)

- **FEP Océan Indien - Julie Razafindrasata**

Coordinateur du FEP Océan Indien

Lot IVG – 204 Immeuble Santa – Lot II

BP 7597 – Antananarivo 101 – Madagascar

Tél : (261) (0) 20 22 238 98

Fax : (261) (0) 20 22 239 07

@ : [fep-oi@dts.mg](mailto:fep-oi@dts.mg)

## GLOSSAIRE

*Nota* : Le présent glossaire a été réalisé en utilisant les documents cités dans la bibliographie. Certains termes renvoient à plusieurs définitions parfois contradictoires. Dans certains cas il nous a semblé intéressant de faire figurer ici les différentes définitions, dans d'autres cas nous avons délibérément opté pour l'une des versions, en toute subjectivité.

### Commanditaire

Individu ou organisation qui décide d'entreprendre une évaluation.

### Critères

1. Les critères sont les « angles de vue » sous lesquels on évalue l'action. Les critères les plus courants sont : l'efficacité, l'efficience, l'impact, la viabilité, la pertinence. Selon les actions et les priorités des opérateurs, d'autres critères peuvent exister : participation, durabilité (au sens de conserver la viabilité dans la durée) l'autonomie, la cohérence, etc
2. Les critères de l'évaluation sont :
  - ✓ **L'efficacité** : compare les résultats aux objectifs prévus, mesure les écarts et tente de les interpréter (analyse quantitative). Le critère d'efficacité permet d'établir le degré de réalisation atteint.
  - ✓ **L'efficience** : compare le résultat avec les moyens humains et matériels mis en œuvre, les délais pour atteindre les objectifs, les méthodes utilisées. Le critère d'efficience tend à repérer si l'on a fait les bons choix pour optimiser, qualitativement et quantitativement les moyens mis à disposition.
  - ✓ **La viabilité** : capacité de l'action à se poursuivre sans appuis extérieurs
  - ✓ **La pertinence** : jusqu'à quel point les objectifs de l'action de développement correspondent-ils aux besoins du pays, aux priorités globales et aux politiques des bailleurs de fonds et de leurs partenaires.
  - ✓ **L'impact** : mesure dynamique des effets de l'action (voir ci-dessous)

In « *Guide méthodologique, l'évaluation de l'impact. Définition et mise en place d'indicateurs d'impact* ». CIEDEL, F3E, juin 1999. (disponible sur le site du F3E : <http://www.f3e.asso.fr> )

### Déontologie

« *L'évaluateur contribue à des décisions, parfois importantes qu'il ne prend jamais lui-même. Il assume donc une responsabilité particulière vis à vis des décideurs qui écoutent ses propositions,*

comme des évalués qui parfois en subissent les conséquences. Il doit en contrepartie respecter un minimum de déontologie professionnelle.

Il doit (...) :

- ✓ Travailler dans la transparence
- ✓ Son positionnement, ses méthodes et ses conclusions doivent être transparents aux yeux de ses commanditaires, comme des acteurs les plus liés à l'objet évalué.(...)
- ✓ Préserver son indépendance. L'évaluateur est responsable de ses écrits et de ses conclusions. Il ne l'est pas des décisions qui peuvent être prises par la suite par son commanditaire. (...)
- ✓ Respecter une commande

Les évaluateurs sont soumis à l'obligation de réserve. Leurs rendus écrits appartiennent à leurs commanditaires. Ils ne peuvent les diffuser ou les utiliser pour leurs propres travaux sans l'autorisation de ces derniers ».

In « Evaluer : apprécier la qualité pour faciliter la décision », Daniel NEU, GRET, mars 2001 (disponible sur le site du Gret : <http://www.gret.org> )

### **Indicateurs**

Ils sont des signes vérifiables et mesurables qui, par comparaison à une référence (ou une norme) permettent de porter une appréciation sur les critères d'évaluation.

In *Guide méthodologique, l'évaluation de l'impact. Définition et mise en place d'indicateurs d'impact*. CIEDEL, F3E, juin 1999. (disponible sur le site du F3E : <http://www.f3e.asso.fr> )

### **Effet**

Changement, escompté ou non, émanant directement ou indirectement d'une action de développement.

### **Evaluation**

Evaluer, c'est analyser les résultats par rapport aux objectifs, en vue de porter un jugement et, éventuellement, de déterminer des orientations. Processus qui vise à examiner aussi systématiquement et objectivement que possible un projet ou programme, cours ou achevé, sa conception, son exécution et ses résultats, de manière à déterminer en efficacité, son impact, sa viabilité et la pertinence des objectifs. L'évaluation a pour but de guider les décideurs.

In *Guide de l'évaluation*, Ministère des Affaires étrangères, Direction générale de la coopération internationale et du développement, juin 2001

On parle souvent de **trois types d'évaluation** :

- ✓ **Interne** - L'évaluation est dite « interne » lorsque l'évaluateur appartient à la structure directement responsable de l'action.
- ✓ **Externe** - L'évaluation est « externe » lorsque l'évaluateur est choisi en dehors de la structure responsable de l'action
- ✓ **Participative** - Evaluation externe mais permettant de négocier avec les partenaires de l'action les termes de référence et incluant des membres de l'équipe de projet dans l'équipe d'évaluation.

### **Impact**

L'impact d'une action de développement c'est la situation issue de l'ensemble des changements significatifs et durables, positifs ou négatifs, prévus ou imprévus, dans la vie et l'environnement des personnes et des groupes et pour lesquels un lien de causalité direct ou indirect peut être établi avec l'action de développement.

Nota : Il ne faut pas confondre l'impact avec les effets et/ou les résultats d'une action. Les résultats sont les changements qualitatifs et quantitatifs produits directement par l'action. Les effets sont les incidences de l'action sur le milieu physique et humain environnant.

In *Guide méthodologique, l'évaluation de l'impact. Définition et mise en place d'indicateurs d'impact*. CIEDEL, F3E, juin 1999. (disponible sur le site du F3E : <http://www.f3e.asso.fr> )

### **Recommandations**

Propositions visant à promouvoir l'efficacité, la qualité ou l'efficience, à revoir les objectifs et/ou l'allocation des ressources. Les recommandations découlent des conclusions. Elles sont exprimées par l'évaluateur et/ou le comité de pilotage.

In *Guide de l'évaluation*, Ministère des Affaires étrangères, Direction générale de la coopération internationale et du développement, juin 2001

### **Restitution**

Moment durant lequel l'équipe d'évaluateurs rend compte des conclusions de son travail (bilan et perspective). Il s'agit d'un temps fort de l'évaluation. La restitution, si elle est toujours faite en présence du (des) commanditaire (s) de l'évaluation, peut également se faire en présence des équipes techniques du projet évalué. En fonction des objectifs de l'évaluation et de la demande du commanditaire de l'étude, ce temps de travail est plus ou moins « ouvert » à divers participants.

Le document final de l'évaluation, remis au commanditaire, intègre généralement les débats et pistes de perspectives discutés lors de la restitution.

### **Termes de référence**

L'objet et le champ de l'évaluation, les méthodes à utiliser, les références permettant d'apprécier la performance ou de conduire les analyser, les ressources et le temps alloués, ainsi que les conditions de présentation des résultats, l'ensemble étant généralement rassemblé dans un document écrit.

In *Guide de l'évaluation*, Ministère des Affaires étrangères, Direction générale de la coopération internationale et du développement, juin 2001

Les termes de référence sont établis lorsque l'on veut procéder à une évaluation (ou plus généralement à une étude). Ils permettent de délimiter le champ de l'évaluation et d'en préciser les objectifs, c'est à dire ce que l'on cherche à savoir sur une action. Ils sont formulés à partir d'un questionnement établi sur la connaissance préalable de l'action (origine, conception, déroulement, résultats attendus et constatés).

Ensemble des questions auxquelles l'évaluation va permettre de répondre. Est inclus généralement le cahier des charges de l'évaluateur. Dans le cas des évaluations participatives, les termes de référence sont discutés entre les partenaires de l'action.

In *Guide méthodologique, l'évaluation de l'impact. Définition et mise en place d'indicateurs d'impact*. CIEDEL, F3E, juin 1999. (disponible sur le site du F3E : <http://www.f3e.asso.fr> )

In *L'évaluation, un outil au service de l'action*. Marie-Christine Guéneau, Etienne Beaudoux, IRAM, décembre 1996 (disponible sur le site du F3E : <http://www.f3e.asso.fr> )

## Bibliographie

- *Charte de l'évaluation dans le cadre d'un travail de développement*, Fondation de France, septembre 1995.
- *L'évaluation, un outil au service de l'action*. Marie-Christine Guéneau, Etienne Beaudoux, IRAM, décembre 1996 (disponible sur le site du F3E : <http://www.f3e.asso.fr> )
- *Guide méthodologique, l'évaluation de l'impact. Définition et mise en place d'indicateurs d'impact*. CIEDEL, F3E, juin 1999. (disponible sur le site du F3E : <http://www.f3e.asso.fr> )
- *L'évaluation des partenariats de coopération décentralisée*, dossier de Cités Unies France, 24 pages, mars 2000. (disponible sur le site de CUF : <http://www.cites-unies-france.org> )
- *L'évaluation des politiques publiques*, Jean-Luc Bœuf, revue problèmes politiques et sociaux, n°853, février 2001
- *Evaluer : apprécier la qualité pour faciliter la décision*, Daniel NEU, GRET, mars 2001 (disponible sur le site du Gret : <http://www.gret.org> )
- *Guide de l'évaluation*, Ministère des Affaires étrangères, Direction générale de la coopération internationale et du développement, juin 2001
- *Evaluation des actions de développement au Sud*, Echos du COTA, n°93, dossier de 21 pages sur l'évaluation, décembre 2001
- A paraître début 2002 : Hors Série n°2, « *Organiser l'évaluation d'une action de développement dans le Sud. Un guide pour ONG du Nord.* » Claire Leloup et Sandra Descroix. (information : Le COTA – 7 rue de la Révolution – B 1000 – Bruxelles ; tél 00 32 2 218 18 96, fax : 00 32 2 223 14 95 ; mël : [info@cota.be](mailto:info@cota.be))