

1.1.10

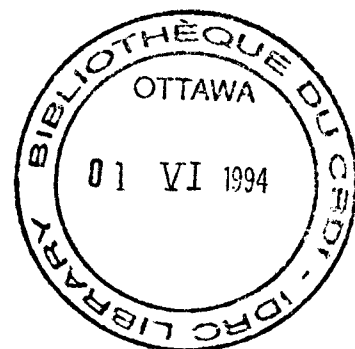
96594

~~CRDI CONFIDENTIEL~~

IDRC - Lib

SYSTÈME D'ÉVALUATION DU CRDI

25 novembre 1986



ARCHIV
DANIEL
NO. 18F



INTERNATIONAL DEVELOPMENT RESEARCH CENTRE

CENTRE DE RECHERCHES POUR LE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

MEMORANDUM/NOTE DE SERVICE

TO/A: Comité de gestion

DATE: 25 novembre 1986

FROM/DE: Doug Daniels

SUBJECT/OBJET: **SYSTÈME D'ÉVALUATION DU CRDI**
=====

A la réunion du 18 décembre du Comité de gestion, il y aura discussion sur les activités d'évaluation du Centre. Jusqu'à présent, le Comité n'a jamais examiné cette question en profondeur. J'estime donc qu'il serait utile de faire circuler l'information de base contenue dans l'annexe II. J'inclus également une note de service qui a été discutée lors de la réunion du 12 septembre du Comité du président (annexe I). Le Comité du président était d'accord avec nos suggestions quant à une intégration plus explicite des activités d'évaluation dans le processus de planification du Centre.

La plupart des programmes d'évaluation ne contribuent pas à la mémoire collective du Centre. À mon avis, la base de données OPEIS mise au point l'an dernier résoudra une partie du problème. C'est pourquoi j'inclurai un exposé sur le système OPEIS lors de la réunion.

Outre l'information ci-incluse, il existe un certain nombre d'autres documents qui portent sur des aspects particuliers du système et qu'on peut obtenir auprès du Bureau de planification et d'évaluation (BPE). On en trouvera la liste dans la dernière page de l'annexe II.

Comité du président

12 septembre 1986 -
(modifiée)

Doug Daniels

AMÉLIORATION DU SYSTÈME D'ÉVALUATION

1. Le système d'évaluation du CRDI existe depuis 1978; il a subi des modifications au cours des années. Certaines de ses composantes, telles que le système OPEIS, et certains aspects de sa formule, comme la participation fréquente d'évaluateurs du Tiers-Monde, ont suscité beaucoup d'intérêt dans d'autres organismes. Si l'on veut maintenir un système fonctionnel digne des normes d'excellence recherchées par le CRDI, il est nécessaire de raffiner et de coordonner davantage les procédures.
2. Il est opportun de réexaminer le système et la portée des activités d'évaluation. Comme on a fait remarquer lors du Séminaire sur la politique et la gestion :

"Bien qu'ils n'aient pas étudié la question en détail au cours du séminaire, les participants ont convenu que l'évaluation des programmes et des projets financés par le Centre et le fonctionnement interne du CRDI constituent des éléments particulièrement importants de l'imputabilité du Centre, de même que de sa gestion." (Étude des programmes et politiques : VIII, p. 14)

Plusieurs facteurs viennent renforcer cette opinion générale. Le nombre d'activités de projets s'est accru de façon exponentielle depuis 1970 et a même plus que doublé au cours de chaque période de cinq ans : 272 pendant les cinq premières années, 675 de 1976 à 1980, et 1 473 de 1981 à 1985. Le CRDI est passé d'une phase de laisser-faire caractéristique des premières expériences à une phase de maturité digne d'une véritable organisation. L'expérience accumulée devrait désormais permettre au Centre de créer des programmes innovateurs offrant de meilleures perspectives sur le plan de l'efficacité. Un public davantage informé et les restrictions budgétaires exercent de façon combinée plus de pressions sur les organismes d'aide pour qu'ils fassent des interventions efficaces et pour qu'ils prouvent l'efficacité réelle de ces interventions. Il devient sans cesse compliqué de répondre à des questions fondamentales telles que celles posées par le Comité permanent des affaires extérieures :

- Est-ce que nous demandons vraiment aux personnes défavorisées ce qu'elles veulent et ce dont elles ont besoin?
- Est-ce que l'aide devrait être orientée de façon plus précise vers les gens les plus pauvres? Si oui, comment?
- Est-ce que les projets d'aide canadiens sont nettement meilleurs - ou ont-ils de meilleures chances de réussir - qu'il y a dix ans?

Enfin, il y a la question de l'accès du public. Outre l'obligation légale, il est de plus en plus nécessaire de partager les documents d'évaluation avec le grand public et en particulier avec les chercheurs canadiens dont nous souhaitons encourager l'association avec des projets de recherche dans le Tiers-Monde. L. Gertler* parle d'un "...certain malaise associé au manque général de documents d'évaluation accessibles sur les efforts canadiens de développement international au cours du dernier quart de siècle. Ce n'était pas la façon de faire jusqu'à présent, mais maintenant cette lacune se fait de plus en plus sentir."

3. Le Comité du président a fait l'examen du système en octobre 1985, en particulier en vue de clarifier les responsabilités du BPE (Bureau de planification et d'évaluation). L'examen se fondait sur un document détaillé, préparé par le BPE, qui comprenait a) une note de service décrivant deux possibilités pour la coordination et la réalisation des évaluations, b) une description complète du système actuel, et c) une analyse des questions majeures. Le Comité du président a demandé au BPE d'examiner le système et de proposer des mécanismes qui assureraient la coordination et l'utilisation des évaluations et qui encourageraient l'établissement de plans d'évaluation plus officiels au niveau des divisions. Or, le Comité a accordé la priorité à d'autres questions ainsi qu'au Séminaire sur la politique et la gestion. Cependant, le BPE a travaillé avec toutes les principales divisions de programme sur certaines évaluations et en particulier avec la Division des sciences de la santé en vue de l'élaboration d'un système d'évaluation de division. Nous avons aussi eu des discussions préliminaires avec la Division des sciences de l'information relativement à la formulation d'un plan d'évaluation. Dans le cas de la Division des programmes de coopération, les travaux concernant le cadre d'évaluation, qui comprend une présentation de la mission et des objectifs de la division ainsi que de questions essentielles en matière d'évaluation, sont suspendus jusqu'à ce que soit terminée l'Étude approfondie de division (EAD).
4. La présente note de service propose quelques mesures précises pour l'amélioration du système actuel. En voici un bref aperçu :

Plans d'évaluation : - Énoncés généraux d'intentions des divisions quant aux projets et aux programmes qui doivent être évalués, avec une attention particulière aux EAD, qui fourniront l'occasion de se servir des résultats et de formuler de futurs plans d'évaluation.

* L. Gertler, "Research for Third World Development, Revisited", document photocopie, août 1986, p. 33.

- Information et coordination
- Énoncés annuels des plans d'évaluation dans le PTB (Programme des travaux et Budget).
 - Envoi de sommaires d'évaluation des projets et des programmes au vice-président compétent et au BPE avant la mise en oeuvre.
 - Une fois le travail terminé, des exemplaires du rapport d'évaluation sont envoyés au vice-président compétent et au BPE (pour introduction dans le système OPEIS).
 - Organisation par le BPE de réunions périodiques du Comité de gestion pour examiner les résultats des évaluations et les questions qui intéressent plus d'une division.
- Procédures :
- Le BPE rendra les exemplaires de l'Evaluation Procedures Manual (Manuel des procédures d'évaluation) davantage accessibles au personnel du Centre et encouragera une plus grande utilisation du manuel pour la réalisation d'études.

Si le Comité du président est d'accord avec ces recommandations, on propose que le Comité de gestion discute du sujet dans tous ses détails le plus tôt possible. On trouvera plus loin une description du contexte plus général dans lequel s'inscrivent les mesures recommandées ainsi qu'une explication plus détaillée de ces mêmes mesures.

5. Il est possible d'examiner le système d'évaluation du point de vue de ses trois composantes, chacune correspondant à un niveau de détail différent :
- I. Rapports de fin de projet (RFP) - Micro-évaluation, c.-à-d. au niveau d'un projet en particulier.
 - II. Évaluations approfondies - Peuvent porter sur un seul projet, ou des groupes de projets, des programmes ou des questions interdivisionnaires.
 - III. Études approfondies de division (EAD) - section rétrospective - Macro-évaluation, c.-à-d. au niveau d'une division, tous les quatre ou cinq ans.
6. **I. Rapports d'achèvement de projet (RAP)**

Puisque la composante RAP doit faire l'objet d'une étude au cours de l'exercice 1986-1987, il serait prématuré de proposer des préceptes en matière de politiques. D'après les études antérieures et l'expérience jusqu'à ce jour, on peut dire que les RAP présentés varient pour ce qui est de leur qualité, de leur pertinence et de leur contenu, et que leur degré d'utilisation au sein des divisions va de bonne à faible. Mais

auparavant, il sera nécessaire de déterminer l'objectif de l'étude, les points à examiner et les renseignements requis. Cet exercice nécessitera la consultation du Comité du président et des directeurs de division.

7. **II Évaluations approfondies**

Il convient ici de reconnaître toute la gamme des activités qui peuvent être et qui sont comprises dans le terme "évaluation". Leur forme peut varier de discussions au sein de réunions du personnel à de véritables projets de recherche; leur contenu peut comprendre aussi bien une évaluation des capacités d'une institution, qu'un examen par les pairs ou la mesure de priorités de recherches; leur moment peut aussi varier, en ce sens qu'il peut s'agir d'une évaluation préalable à un projet, d'activités d'observation ou d'un suivi visant à déterminer les effets du développement. Toutes ces activités ont pour but de fournir des renseignements utiles à des fins précises, ou de satisfaire à des contraintes sur le plan des ressources ou autres. Généralement parlant, la sorte d'évaluation dont il est question dans la présente note de service, et en particulier dans cette partie-ci, est suffisamment officielle pour comporter la production d'un rapport écrit, soit par le personnel du Centre ou par une source extérieure; elle est aussi de nature rétrospective, en ce sens qu'elle examine des activités passées (même pour des projets en cours); en outre, elle se veut une estimation générale de la valeur des activités observées par rapport à certains objectifs. Étant donné que bien des études renferment plus d'une sorte de renseignements, y compris le genre de renseignements que nous venons de décrire, et que ces renseignements devraient être inclus dans la mémoire collective des évaluations du Centre, nous avons jugé préférable de ne pas donner de définition plus rigoureuse pour le moment.

8. Les RAP et les EAD diffèrent grandement des évaluations approfondies en ce sens que ce sont des activités "établies" : tous les projets devraient comprendre un RAP et toutes les divisions font l'objet d'une EAD de façon cyclique. Cependant, les évaluations approfondies se font selon les besoins, et la pratique du BPE est de faire les évaluations sur demande des clients. Étant donné que la gamme des études possibles dans cette catégorie est plus grande que les ressources dont on dispose pour leur réalisation, il faut tenir compte d'aspects tels que les critères de choix, la responsabilité, la coordination et le caractère prioritaire des demandes, aussi bien que de l'utilisation et de la qualité des résultats. Aux fins de la présente analyse, il serait peut-être utile de diviser cette catégorie en trois groupes : (i) les évaluations de projets, (ii) les évaluations de programmes et (iii) les évaluations de politiques ou "interdivisionnaires". Ce dernier groupe comprend les études sur les pays ou institutions visés par des activités appuyées par plus d'une division.

9. (i) **Évaluation de projets**

Lors de sa réunion d'octobre 1985, le Comité du président a indiqué que le BPE devrait s'intéresser davantage aux évaluations de programmes et surtout aux évaluations de politiques, dans la mesure où il s'agit de questions importantes. Cela signifie que ce sont aux divisions qu'incombent principalement le choix et la réalisation des évaluations de projets et de programmes.

Étant donné le grand nombre de projets dont est chargé un administrateur de programme, les fonds généralement modestes accordés à chaque projet et le caractère obligatoire des RAP, les évaluations approfondies pour des projets en particulier devraient être l'exception plutôt que la règle. À l'heure actuelle, ce sont les divisions, le BPE et les directeurs régionaux qui jugent séparément de la nécessité d'une évaluation pour un projet en particulier. Cette pratique soulève principalement les problèmes suivants :

- manque d'information à l'échelle du Centre sur les évaluations qui ont été faites ou qui sont prévues;
- contrôle de la qualité;
- occasions manquées de partager les leçons tirées d'une expérience dans un contexte élargi;
- capacité réduite de rendre entièrement accessibles au public les résultats des recherches d'évaluation.

Un certain nombre de mesures permettraient de résoudre ces problèmes.

- (1) Avant d'affecter des ressources à l'évaluation d'un projet en particulier, il faudrait faire un sommaire d'évaluation (une page) qu'on enverrait au BPE et au vice-président compétent. Ce sommaire devrait comprendre les éléments suivants : objectif de l'évaluation, clients, points à étudier pour satisfaire à l'objectif, renseignements qui doivent être recueillis, méthodes possibles, ressources nécessaires et experts-conseils (s'il y a lieu). Le vice-président compétent et le BPE auraient alors l'occasion de faire des suggestions, et le BPE pourrait jouer son rôle comme source unique d'information sur les activités d'évaluation au sein du CRDI et décider des évaluations qui pourraient alimenter le système OPEIS.
- (2) Pour la réalisation des évaluations, on encouragerait fortement les divisions à se servir du Manuel des procédures d'évaluation préparé récemment par le BPE.
- (3) Une fois l'évaluation faite, la division enverrait un exemplaire du rapport final au vice-président compétent et au BPE. Les résultats seraient alors introduits dans le système OPEIS.

10. (ii) Évaluations de programmes

L'expression "programme" peut ici renvoyer à l'ensemble des activités relevant d'un directeur associé (le "programme" d'éducation ou le "programme" d'approvisionnement en eau et services d'hygiène, par exemple) ou à un plus petit ensemble relevant d'une division (culture des mollusques, télédétection, mouture des grains, par exemple).

Les mêmes préoccupations soulevées par les évaluations de projets s'appliquent également aux évaluations de programmes, avec en plus les problèmes suivants :

- manque d'intégration avec les Études approfondies de division (EAD);
- manque d'apports extérieurs.

L'adoption de plus en plus systématique des EAD peut permettre de résoudre ces problèmes. On propose que les divisions établissent des plans d'évaluation dont l'élément principal serait les EAD. Au cours du processus des EAD, les membres du Conseil des gouverneurs, le Comité du président ou le directeur de division peuvent cerner les questions stratégiques de planification qui ne peuvent être résolues par l'EAD. On exige souvent une évaluation approfondie, par exemple, de programmes en particulier ou de groupes de projets. C'est pourquoi, à long terme, une EAD peut aider à l'établissement des plans d'évaluation d'une division pour les quatre ou cinq années à venir et, partant, constituer une source précieuse d'information pour la prochaine EAD. Les plans d'évaluation ne doivent pas nécessairement se limiter à des évaluations de programmes; ils pourraient aussi inclure des études sur des projets particuliers, des groupes de projets ou des activités communes à tous les projets. Les plans et leur mise en oeuvre devraient être examinés par le Comité du président* et coordonnés par le BPE. De cette façon, les EAD pourront satisfaire plus efficacement à leur principal objectif, qui est "... d'obtenir une évaluation en profondeur du travail de la division, ... pendant les dernières années..." (Document PC 85/99)

Les exigences pour la réalisation de chaque évaluation de programme seraient les mêmes que pour les évaluations de projets : envoi du sommaire d'évaluation au vice-président compétent et au BPE et utilisation du Manuel des procédures d'évaluation. Pour accroître l'échange des leçons tirées des expériences dans tout le Centre, il pourrait être souhaitable que le Comité de gestion examine périodiquement les résultats généraux des évaluations de programmes et des études interdivisionnaires.

11. Études de politiques ("interdivisionnaires")

Depuis sa création, le Comité du président est devenu le motivateur aussi bien que le client principal de ces études, tendance qui a contribué à accroître sensiblement leur utilisation pour la formulation de politiques. La mise en oeuvre de certaines ou de l'ensemble des mesures décrites plus haut entraînerait une certaine concurrence pour l'obtention des ressources disponibles pour les principales études de politiques, du moins jusqu'à ce que le système devienne plus perfectionné et courant. On pourrait résoudre ce problème dans le cadre de l'examen annuel du plan de travail du BPE au

* Étant donné le travail de recherche en cours sur les thèmes d'intérêt pour le Centre, la coordination des plans d'évaluation deviendra plus importante, si l'on veut s'assurer que les mêmes thèmes soient étudiés par plusieurs divisions.

moment de la préparation du PTB (Programme des travaux et Budget). Le BPE continuerait d'accorder moins de ressources à des évaluations de projets particuliers, et davantage aux études de programmes, aux plans d'évaluation des divisions et aux EAD; il répondrait aussi aux demandes du Comité du président concernant des études sur des politiques en particulier.

Un des éléments dont le BPE continue de tenir compte comme principal critère de sélection pour une évaluation interdivisionnaire est l'utilisation des résultats des projets, en particulier lorsque c'est pour favoriser le développement. Cette attitude a reçu l'appui des participants au Séminaire sur la politique et la gestion : "Dans certains cas, soigneusement sélectionnés, le Centre doit tenter d'évaluer les résultats et l'incidence des programmes et projets qu'il a financés." (Étude des programmes et politiques : VIII, p. 14) Cette activité comporte souvent un réexamen des projets quelques années après leur achèvement, ce que les divisions trouvent difficile à faire, en raison des exigences concernant l'élaboration et la surveillance des projets. Le BPE a travaillé de près avec les bureaux régionaux dans ce domaine. Il prévoit se servir des 60 cas mentionnés mais non utilisés dans la publication "Selon nos idées" comme base pour ses travaux ultérieurs et consultera les divisions quant à l'évolution de la méthodologie et à l'essai des diverses formules.

12. III Études approfondies de division (EAD)

On est en train de raffiner et d'améliorer la composante EAD et on prévoit présenter des lignes directrices révisées pour les énoncés des divisions en même temps que le présent document à la réunion du Comité du président. C'est pourquoi nous n'avons pas l'intention d'examiner cette composante en détail ici. Comme nous l'avons indiqué précédemment, on pourrait renforcer considérablement la section rétrospective des EAD si on la reliait de façon plus délibérée à la formulation des plans d'évaluation ainsi qu'à la délimitation et à la réalisation des évaluations approfondies.

LE SYSTÈME ACTUEL D'ÉVALUATION AU CRDI

1. Objectifs de l'évaluation

Le terme "évaluation" sert à désigner une détermination de la valeur et des résultats d'activités terminées ou presque terminées. Il ne s'agit donc pas d'un exercice préalable à un projet, mais plutôt postérieur. Il ne s'agit pas non plus de déterminer les ressources, les besoins et les priorités en matière de recherche. Dans le cas des programmes du Centre, il s'agit d'une appréciation rétrospective de la valeur d'un programme en cours du point de vue de ses activités terminées ou actuelles.

Le but de l'évaluation est de renvoyer de l'information aux responsables de la planification et de la gestion en vue de faciliter et d'améliorer la prise de décisions. Au sein du CRDI, l'évaluation a trois objectifs :

- reddition de comptes,
- mémoire collective,
- prise de décisions pour l'avenir.

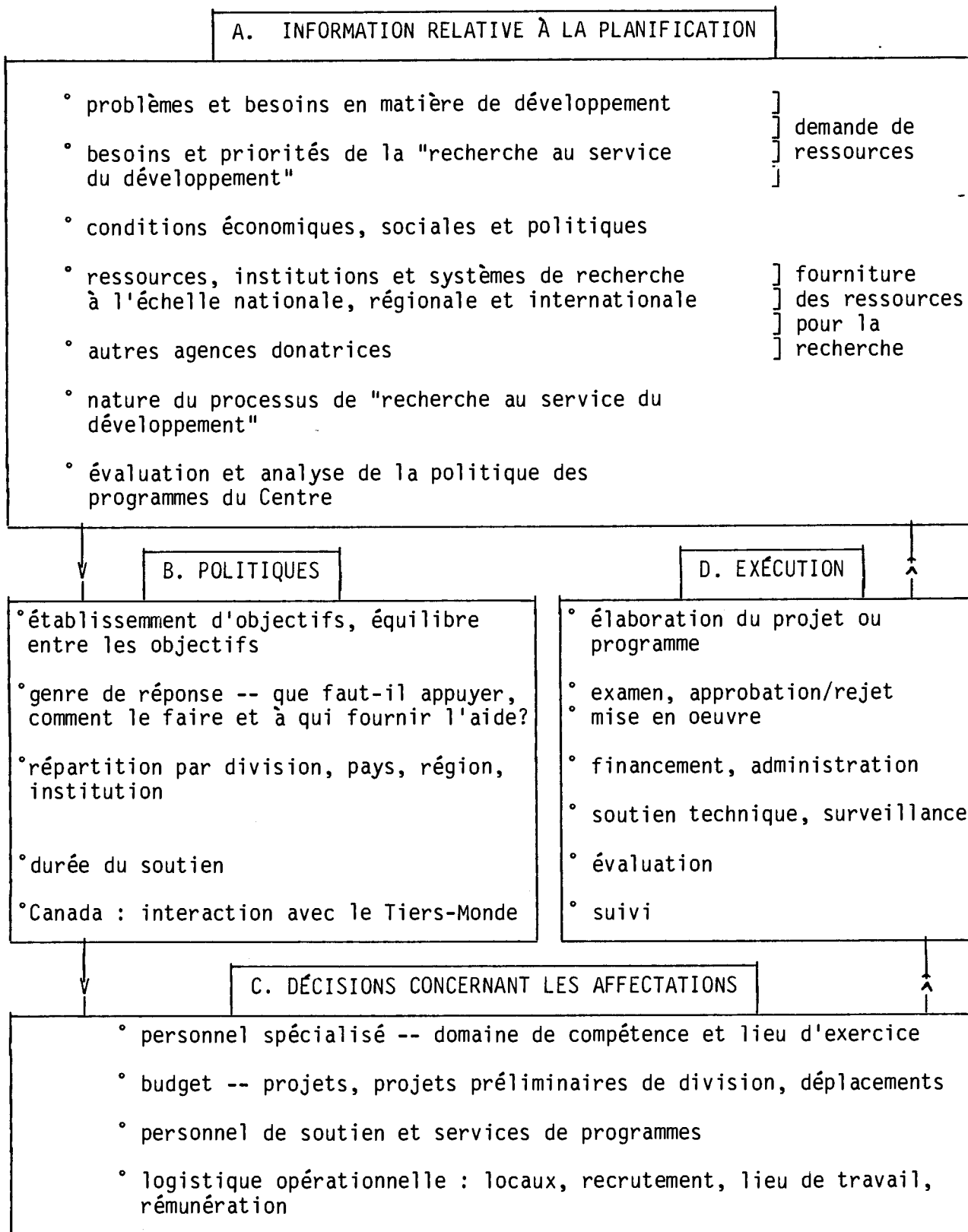
La figure 1, qui présente le cycle de la planification et de l'évaluation au CRDI, illustre comment les renseignements d'évaluation tirés des projets et des programmes du CRDI s'insèrent dans le cadre général de prise de décisions du Centre.

2. Origine du système d'évaluation du Centre

Le mécanisme d'évaluation n'a pas débuté au Centre avec la création du Bureau de planification et d'évaluation (BPE) en 1978. Les divisions de programme avaient déjà entrepris des exercices d'évaluation en vue de fournir de l'information sur les résultats et les leçons tirées des activités qu'elles avaient financées. Toutefois, c'est à partir de 1978 que s'est fait sentir le besoin d'une formule plus officielle à l'échelle du Centre.

Un document de politique intitulé "The Introduction of a Planning and Evaluation System in IDRC" (Bureau du vice-président à la planification, septembre 1979) expliquait comment le Bureau du vice-président à la planification avait reçu le mandat de concevoir une structure et une méthodologie d'évaluation des projets et des programmes et proposait les principaux éléments d'un système d'évaluation (rapports d'achèvement de projet, évaluations approfondies de projets et de secteurs de programme, et analyses de politiques sur des questions intéressant plusieurs divisions ou l'ensemble du Centre -- voir section 4 ci-dessous). Le document disait, entre autres : "Il est prévu que ces évaluations et ces analyses de politiques, effectuées et organisées à divers niveaux au sein du Centre, alimenteront le processus de planification triennale et permettront au président et au Comité de gestion de faire des recommandations au Conseil des gouverneurs quant aux priorités qui doivent être fixées pour le financement des secteurs de programme..."

Figure 1



Le Bureau du vice-président à la planification et, plus tard, le BPE se sont principalement chargés de coordonner les évaluations des activités du Centre et d'entreprendre la plupart des évaluations approfondies et des études de politiques. Cette responsabilité n'a pas été exclusive. Les divisions de programme ont continué à financer des évaluations approfondies de projets. En outre, c'est aux divisions de programme qu'incombe en premier lieu la préparation des rapports de fin de projet ainsi que l'organisation et la réalisation des Études approfondies de division, qui ont pris beaucoup d'importance et d'ampleur depuis l'introduction du système officiel. Le BPE fournit les lignes directrices pour ces deux niveaux d'évaluation.

Le BPE a travaillé étroitement avec les divisions de programme et les bureaux régionaux pour le transfert de ses responsabilités concernant les évaluations et les études de politiques. La responsabilité du BPE pour la coordination et la gestion des bureaux régionaux a pris fin en 1983, mais ce dernier a gardé des liens étroits avec les régions et est représenté dans les réunions maintenant régulières du personnel dans les bureaux régionaux. Le BPE a aussi maintenu d'étroites relations avec les divisions de programme et il collabore de plus en plus avec ces dernières à des activités d'évaluation.

Nota : A partir d'ici l'analyse portera sur les objectifs, les principes directeurs et les procédures du BPE en matière d'évaluation, bien qu'ils s'appliquent à divers degrés au travail entrepris directement par les divisions de programme.

3. Objectifs du BPE en matière d'évaluation

Conformément avec les objectifs et la philosophie du Centre, le BPE a le mandat suivant :

- a) promouvoir, par le biais d'une participation ou d'une coordination active ou, s'il y a lieu, par des conseils, la planification de l'affectation des ressources à la recherche à des fins de développement, tant au sein du Centre que dans des pays en développement;
- b) promouvoir et coordonner les travaux d'évaluation effectués ou parrainés par les divisions de programme; effectuer des études; encourager l'accroissement des capacités d'évaluation des pays en développement; ainsi, grâce à son intérêt pour le mécanisme d'évaluation, le BPE vise à servir le Centre aussi bien qu'à contribuer au processus de la recherche à des fins de développement dans les pays en développement.

4. Principes opérationnels des évaluations - Ces principes sont largement traités dans les documents préparés par le BPE (annexe I).

- (i) Les évaluations visent à satisfaire les besoins des utilisateurs, d'où leur orientation sur l'utilisation. Le sommaire d'évaluation (voir Procédures, ci-dessous) sert à clarifier des éléments tels que les utilisateurs, le motif de la demande d'évaluation et les renseignements dont ils ont besoin.

- (ii) Le niveau des ressources affectées à des évaluations postérieures aux projets demeure modeste. Le Centre accorde davantage de ressources à des évaluations préalables qu'à des évaluations postérieures, et une proportion importante des évaluations postérieures se fait par le biais de mécanismes "officiels", par exemple, dans des ateliers, lors de visites de projets ou dans des réunions du personnel.
- (iii) Les évaluations ne visent pas la confrontation : dans la plupart des cas, le BPE ne propose pas, il répond plutôt à des demandes provenant de divers niveaux de gestion.
- (iv) La perspective est plus importante que l'objectivité. Étant donné que, par définition, on ne peut pas éliminer les valeurs d'une évaluation, il est préférable de rendre très explicite le point de vue recherché et de mener l'étude en conséquence.
- (v) La réalisation d'études d'évaluation par des chercheurs des pays en développement contribue, grâce au mécanisme de l'apprentissage, à bâtir une capacité autochtone d'évaluation de la recherche. En outre, étant donné que le Centre cherche souvent délibérément l'opinion du Tiers-Monde sur la valeur d'une activité de recherche (voir le paragraphe "perspective" ci-dessus), la participation des habitants des pays en développement aux études d'évaluation devient doublement importante.
- (vi) Le processus de la réalisation d'une évaluation est aussi important que le produit.

5. Critères et méthodes

Dans le Plan d'évaluation qui figure en annexe au Plan opérationnel pluriannuel (POP) de 1984-1985, le Centre a mentionné l'établissement d'un cadre pour la sélection et la détermination des objectifs des évaluations approfondies. Par la suite, on a raffiné davantage le mécanisme, qui est maintenant inclus dans les procédures d'évaluation. Il semble en effet excessivement simpliste de baser une sélection sur un seul critère (par ex., tous les projets qui dépassent un niveau de X dollars, ou un projet sur dix). Étant donné que le Centre fonctionne dans un environnement polyvalent avec des utilisateurs multiples, le cadre de sélection a permis de rapprocher des demandes incompatibles concernant les ressources. L'acceptabilité et l'utilité des évaluations deviennent optimales si on se sert des trois groupes de critères suivants pour la sélection et l'orientation des études :

- (1) utilisateurs ou clients;
- (2) objectifs ou usages prévus des résultats;
- (3) quels renseignements seront nécessaires pour satisfaire aux critères (1) et (2)?

Ces critères sont combinés avec un certain nombre d'indicateurs généraux, de façon à aider à la sélection finale des études, par exemple :

- ° investissements antérieurs;
- ° engagement et intentions futures;
- ° équilibre entre les divisions;
- ° équilibre entre les régions;
- ° coût, facilité d'évaluation, disponibilité des données.

En fondant son choix sur les demandes reçues et la possibilité d'expériences, le BPE a entrepris toute une gamme d'études :

- ° évaluation d'une série d'activités du Centre dans un pays (Éthiopie);
- ° évaluation d'une série d'activités dans un secteur de programme (projets se rapportant à la culture des mollusques);
- ° participation à un examen du programme de l'éducation;
- ° sociétés savantes dans un domaine en particulier;
- ° CODESRIA :
- ° Bulletin de liaison de l'OCDE.

Comme en témoignent les trois dernières activités, le BPE continue de s'intéresser à des évaluations de projets particuliers, bien qu'il accorde maintenant une plus grande priorité aux activités qui ont plus d'impact sur les politiques du Centre (examen des petites subventions; évaluation d'un groupe de projets de la Division des sciences de l'agriculture, de l'alimentation et de la nutrition à l'Université agricole de Sokoine, en Tanzanie). Il existe également des exemples d'évaluations approfondies de projets financées par des divisions de programme, indépendamment du BPE.

L'hétérogénéité des utilisateurs et de leurs demandes, des objectifs des évaluations et des types d'activités visées -- variant de centres d'information à la culture du manioc -- oblige le BPE à choisir avec beaucoup de soin une méthodologie qui devra essentiellement pouvoir s'adapter à chaque cas en particulier. Le BPE n'épouse certainement aucune méthodologie en particulier, car il croit qu'il n'y a pas de "bonne" réponse universelle à cet égard. Néanmoins, un nombre considérable d'évaluations sont maintenant terminées, et il semble que ce serait le moment opportun de discuter de la méthodologie à partir de l'expérience d'évaluation du Centre.

6. Procédures

Le BPE a produit un document sur les procédures d'évaluation qu'il appliquera aux études entreprises par son personnel, mais qui peut aussi servir de façon générale dans tout le Centre (voir "Evaluation Procedures", 1984, Bureau de planification et d'évaluation, Ottawa). Ce document présente les diverses étapes d'une évaluation et illustre les exigences et le temps nécessaire pour la réalisation de chaque étude. Les étapes décrites sont : la recherche dans les dossiers, le sommaire d'évaluation et la décision d'entreprendre l'évaluation, la préparation du mandat, le recrutement des experts-conseils et leur mise au courant, la surveillance du travail des experts-conseils, l'examen et le commentaire du rapport d'évaluation, le suivi et la diffusion du rapport, le rapport de fin d'évaluation, l'inclusion de l'évaluation dans la mémoire du Centre. La plupart des étapes exigent une certaine consultation avec l'utilisateur.

7. Utilisation et diffusion des rapports d'évaluation

Le BPE a travaillé avec le Service du traitement des données à l'établissement d'une base de données pour les rapports d'évaluation (système OPEIS). Cela permettra de faire des recherches sur les genres d'évaluation, les objectifs d'évaluation, les principaux domaines visés par les études, les sommaires et les conclusions des évaluations, les méthodes d'évaluation, les programmes et les effets des politiques. La base de données sera accessible dans le Centre par l'entremise du système IMIS. L'élaboration de cette base de données est importante puisque, jusqu'à présent, il n'existait pas de mécanisme d'examen des résultats des évaluations à l'échelle du Centre. On discute des résultats de chaque étude et de son suivi avec l'utilisateur qui a été identifié au début de chaque exercice et qui a eu son mot à dire dans la détermination de l'objectif et la présentation de l'étude. Cependant, il n'existe pas de tribune plus vaste pour discuter des résultats et des leçons tirées. Certaines organisations ont un comité d'évaluation ou combinent cette fonction avec le mécanisme d'approbation ou de rejet des nouveaux projets.

Dans son rapport sur le Centre, le Bureau du vérificateur général suggérait que le Centre établisse des procédures pour la rédaction de résumés des éléments clés d'évaluation des RFP et qu'on inclue ces résumés dans les systèmes d'information sur la gestion du Centre, de façon à faciliter l'analyse et l'extraction des données. La base de données qu'on est en train de mettre au point pour les évaluations approfondies pourrait aussi servir aux RFP; cependant, la préparation des données à partir des RFP rendrait beaucoup plus contraignante la rédaction de ces rapports.

Les procédures pour l'utilisation des rapports d'évaluation de projets particuliers sont décrites dans les sections 5 et 6 du Manuel des procédures d'évaluation.

8. Établir une capacité d'évaluation dans les pays en développement

Le BPE a essayé jusqu'à présent de faire appel à des experts-conseils de pays en développement dans la mesure du possible et si cela était opportun. À son avis, un corollaire normal de l'aide à l'établissement d'une capacité de recherche (principal intérêt des activités du Centre) est d'apporter une contribution semblable en renforçant la partie gestion de la recherche qui relève de son secteur de responsabilité.

9. Planification des activités futures d'évaluation du Centre

Comme il a été noté dans la section 5, les RFP et les EAD sont des éléments obligatoires de cycles bien établis. Le cycle des EAD exige qu'on prévoit des délais considérables pour la planification et l'exécution appropriées des activités d'évaluation, de façon à ce que les résultats et les leçons tirées puissent être inclus dans les EAD.

Dans son rapport sur le Centre, le Bureau du vérificateur général suggérait une période de planification plus longue et plus officielle pour les activités d'évaluation. Les EDA constituent une base solide à partir de laquelle on peut formuler des plans d'évaluation plus concrets. En outre, l'attitude ouverte,

à l'écoute des utilisateurs, affichée par le BPE favorise une utilisation plus efficace des ressources d'évaluation. Enfin, une plus grande consultation des utilisateurs -- en particulier, des directeurs de division et du Comité du président -- au sujet des besoins en évaluation devrait conduire à une planification plus éclairée et plus complète des évaluations à l'échelle du Centre.

Bureau de la planification et de l'évaluation
Novembre 1986

Documents de référence

1. Système de planification au CRDI
Planning System in IDRC Octobre 1984

2. EAD - Directives concernant l'étude
des divisions Décembre 1983
IDDR's - Guidelines for Divisional Review Déc. 1984/janv. 1985
Memo on IDDR Procedures

3. Notes sur les RAP Octobre 1982
PCR Notes

4. Manuel des procédures d'évaluation Novembre 1984
Evaluation Procedures Manual

5. Documents de conférences du BPE

J.D.M. Hardie, Sing C. Chew et W.D. Daniels, "The Role of Evaluation in Planning", Canadian Evaluation Society, mai 1984.

Doug Daniels et Sing Chew, "Evaluating National Research Systems and Programs in the Third World - Some Comments", avril 1985.

Sing C. Chew et W. Douglas Daniels, "Evaluations in the Third World National Research Systems : Some Trends and Operational Experiences", Canadian Evaluation Society, Toronto, octobre 1985.

J.D.M. Hartie, "Note on the Application of Cost-Benefit Analysis in Evaluating Impact from Research", Fonds international de développement agricole, Rome, juin 1985.

T. Smutylo, "The Evaluation of Externally-Funded Research and Development Projects in Developing Countries", Canadian Evaluation Society, Banff, avril 1986.

6. OPEIS Manual