

Rédaction du mandat d'évaluation

Mars 2004

On trouvera dans cette ligne directrice des suggestions pour rédiger de façon claire et détaillée le mandat d'évaluation.

On peut trouver tous les bulletins *Ligne directrice pour l'évaluation* et *L'évaluation en bref* mentionnés ici sur le site Web de la Section de l'évaluation à http://web.idrc.ca/fr/ev-32492-201-1-DO_TOPIC.html

En quoi consiste le mandat d'évaluation?

- ❖ Le mandat d'évaluation donne un aperçu de ce qui est exigé et attendu de l'évaluation.
- ❖ Le mandat stipule explicitement les rôles, les ressources et les responsabilités des évaluateurs, ainsi que le client de l'évaluation.
- ❖ Le mandat établit clairement des paramètres détaillés en ce qui concerne :
 - la raison d'être de l'évaluation et le client pour qui elle est exécutée;
 - ce que l'on entend faire au moyen de l'évaluation;
 - la manière dont cela sera fait;
 - les personnes qui prendront part à l'évaluation;
 - le moment où les jalons seront atteints et celui où l'évaluation sera terminée.

Il incombe au personnel du CRDI de préparer soigneusement la version préliminaire du mandat avant que l'évaluation débute. On pourra ensuite s'en servir pour rédiger le contrat qui sera conclu avec un ou plusieurs évaluateurs de l'extérieur ou encore pour élaborer un plan de travail de concert avec un ou plusieurs évaluateurs internes. Les consultants peuvent apporter leur concours au peaufinage du mandat, mais vous-même, le client, ne devez avoir aucune réserve quant à son contenu.

Évaluateur interne ou de l'extérieur?

Avant que l'évaluation puisse s'amorcer, il faut décider si elle sera exécutée à l'interne, à l'extérieur ou par une équipe mixte. Pour prendre cette décision, vous devez tenir compte, entre autres facteurs, du temps et du budget dont vous disposez et des utilisations que vous souhaitez faire de l'évaluation. L'évaluateur fait-il partie du projet, du programme ou de l'organisme évalué ou est-il de l'extérieur? C'est là une indication de son engagement à l'égard de ce qui fait l'objet de l'évaluation. On considère que les représentants des organismes bailleurs de fonds sont des évaluateurs internes s'ils prennent part à l'exécution de l'évaluation. Les deux types d'évaluations sont légitimes, chacune ayant ses atouts et ses limites propres. C'est bien souvent une équipe mixte, comprenant des évaluateurs aussi bien internes que de l'extérieur, qui arrivera à la compréhension la plus juste et la plus approfondie des interventions évaluées. On peut se reporter à la *Ligne directrice 8 – Choix du consultant ou de l'équipe qui exécute l'évaluation et gestion de son travail* quand il est décidé de faire appel à un consultant de l'extérieur pour une évaluation.

Que doit-on inclure dans le mandat?

Il est certain que le mandat d'une évaluation doit être établi sur mesure selon les besoins particuliers à combler, mais voici tout de même quelques éléments à inclure :

1. Il faut fournir **de l'information générale** concernant le projet, le programme ou le sujet à examiner, la nature du problème à régler, la conjoncture historique, le milieu et le contexte organisationnel où s'effectue l'évaluation. Il faut également mentionner les grandes parties prenantes, notamment les bailleurs de fonds, les partenaires, les organismes d'exécution et les organisations. Ces données seront incorporées dans les sections subséquentes du mandat, en particulier les objectifs et la raison d'être de l'évaluation, qu'elles clarifieront.
2. **Le but, les objectifs et la raison d'être de l'évaluation** visent à répondre de façon claire et succincte à la question suivante : pourquoi exécuter cette évaluation?
3. Le mandat doit préciser **les utilisateurs et utilisations envisagés** (voir les *Lignes directrices 6 et 7*). Du début à la fin, le processus d'évaluation est conçu et mis à exécution en fonction des besoins des principaux utilisateurs pressentis, qui sont tenus de faire les choses différemment (notamment prendre des décisions, modifier des stratégies, adopter des mesures, changer des politiques) du fait de leur engagement dans le processus ou dans le suivi à donner aux constatations.

L'utilisation tant du processus que des constatations doit être structurée. Dans le deuxième cas, cela suppose porter des jugements de valeur, favoriser des améliorations ou produire des connaissances. L'utilisation du processus résulte de l'apprentissage qui se produit durant l'exécution de l'évaluation et se traduit par la modification des façons de faire et de la culture.

Au CRDI, s'il est impossible de déterminer les principaux utilisateurs et d'établir les utilisations d'une évaluation, il faut s'abstenir de l'exécuter. Une évaluation qui n'est pas utilisée équivaut à un gaspillage de ressources humaines et financières précieuses.

4. Il faut décrire dans le détail **le sujet** à examiner dans l'évaluation et **les questions** auxquelles il faut répondre, par exemple : que cherchez-vous à trouver au moyen de cette évaluation ? On ne peut tout évaluer et il faut par conséquent choisir de façon stratégique ce qui justifie une étude approfondie. S'il y a plusieurs questions importantes et intéressantes susceptibles d'être examinées, le groupe doit établir les priorités en se fondant sur les utilisations qu'il souhaite le plus obtenir de la part des principaux utilisateurs pressentis. L'élaboration des questions peut exiger beaucoup de temps et des négociations ardues, mais il importe qu'elles soient les plus précises possible, car des questions floues mènent généralement à des réponses vagues.
5. Il faut exprimer **les principes et la démarche** devant guider l'évaluation (transparence, partenariat, ouverture, coût-efficacité, etc.). Compte tenu de la nature de la recherche pour le développement international, il faut aussi aborder, dans cette section du mandat, la sensibilisation aux inégalités entre les sexes et aux spécificités culturelles. Il faut en outre prévoir un énoncé stipulant que l'évaluateur doit respecter des normes adéquates en ce qui concerne les façons de faire et l'éthique de la recherche.

6. Une fois établie la conception de l'évaluation, il faut élaborer les méthodes d'investigation et s'assurer qu'elles permettent de répondre aux questions retenues et soient compatibles avec les utilisateurs et utilisations envisagés, avec les principes et la démarche, ainsi qu'avec le budget et l'échéancier prévus. Dans la section traitant de la méthodologie, il faut donner le plus de précisions possible sur :
 - les instruments, protocoles et méthodes de collecte de données
 - les sources d'information et les documents à examiner
 - la procédure d'échantillonnage
 - les dispositions relatives à l'obtention des autorisations nécessaires à la collecte et à la divulgation des données
 - les dispositions concernant l'entreposage et la sécurité des données recueillies
 - les méthodes d'analyse des données quantitatives et qualitatives
 - les protocoles visant le respect de l'anonymat et de la confidentialité
 - l'inclusion ou l'exclusion des réponses des personnes faisant l'objet de l'évaluation
 - les méthodes de présentation et de diffusion des données

7. Définir clairement **les rôles et les responsabilités** de toutes les parties prenantes dans le processus d'évaluation aide à éviter de graves problèmes d'administration et de communication. Il faut déterminer de façon claire qui fera quoi :
 - qui recueillera et analysera les données ?
 - qui en facilitera l'utilisation ?
 - qui présentera les constatations et les diffusera ?
 - qui rédigera le rapport ?
 - qui participera à telle ou telle réunion et à tel ou tel atelier ?
 - qui s'occupera des aspects logistiques ?
 - qui fournira l'information et donnera accès aux documents ?
 - qui administrera le contrat et le processus d'évaluation et assurera la liaison avec l'évaluateur ou l'équipe d'évaluation ?
 - qui approuvera les produits définitifs ?
 - qui s'occupera des préparatifs de voyage et qui voyagera ?

8. Dans **les exigences en matière de production de rapports**, il faut préciser :
 - le mode de présentation (verbale, écrite, vidéo, etc.)
 - les outils de diffusion (sommaire, notes de breffage, exposé, article dans un bulletin, etc.)
 - les publics visés
 - le contenu
 - la longueur
 - l'opportunité ou non d'inclure les recommandations dans le rapport d'évaluation
 - l'opportunité ou non de retourner les ensembles de données (questionnaires remplis, sondages, notes d'interviews et bandes, etc.)
 - le mode de transmission (il faut transmettre tous les rapports au CRDI par voie électronique en plus de tout autre mode de transmission)
 - les restrictions ou autorisations visant la publication de l'information tirée de l'évaluation ou fondée sur elle

Il faut remettre à l'évaluateur ou à l'équipe d'évaluation la *Ligne directrice 3*
– *Présentation des rapports d'évaluation au CRDI.*

9. Il faut présenter une **estimation du coût** de l'évaluation à la fois précise et détaillée pour les honoraires et dépenses figurant au contrat. Le budget de l'évaluation doit prévoir les coûts suivants :
- personnel (évaluateur(s), adjoint de recherche, personnel de soutien, etc.) – coût par jour ou somme forfaitaire
 - déplacements (transport, indemnités journalières, dépenses liées aux déplacements, classe à considérer en ce qui concerne les moyens de transport)
 - fournitures, biens d'équipement et matériel (le Centre ne peut acheter de biens d'équipement ni payer les frais généraux dans le cadre d'un contrat avec un consultant, mais, quand cela est justifié, il peut être possible de louer des biens d'équipement et de couvrir des coûts directs comme les frais d'interurbain engagés pour des interviews; quant aux coûts indirects, ils doivent tous être compris dans les honoraires)
 - les frais de communication directs, notamment les frais de téléphone, de télécopieur, de courriel, d'affranchissement
 - les frais de traduction
 - les frais de reproduction et d'impression
 - le coût des ateliers (organisés pour la conception de l'évaluation, pour la vérification et l'utilisation des constatations, etc.)
 - les dépenses à engager pour favoriser l'utilisation par les utilisateurs prévus
10. Il faut consacrer une section à **la description détaillée de l'échéancier et des jalons prévus**, qu'on peut subdiviser de la façon suivante :
- planification
 - collecte des données
 - analyse des données
 - préparation du rapport
 - activités visant à favoriser l'utilisation (même s'il y a utilisation tout le long de l'évaluation)
 - le cas échéant, échéancier à envisager pour la production du rapport et le paiement des honoraires et des dépenses
11. Dans le mandat, il faut attirer l'attention de l'évaluateur ou de l'équipe d'évaluation sur le fait que la Section de l'évaluation du CRDI jugera de **la qualité du rapport d'évaluation** remis en fonction des quatre normes reconnues sur le plan international : utilité, faisabilité, précision et convenance. Il faut remettre à l'évaluateur ou à l'équipe d'évaluation un exemplaire de la *Ligne directrice 4 – Appréciation de la qualité des rapports d'évaluation du CRDI*.

À n'importe quelle étape du processus, le personnel et la direction du CRDI peuvent demander à la Section de l'évaluation de les aider à examiner et à réviser le mandat d'évaluation. La Section de l'évaluation apporte une aide technique, anime les séances de planification, offre des conseils sur l'exécution des évaluations et fournit des ressources électroniques et des documents pour appuyer le travail d'évaluation courant du Centre et de ses partenaires.