

Rapport annuel sur l'évaluation, 1994

Section de l'évaluation
Direction générale des services institutionnels

Table des matières

1. [Aperçu général](#)
 2. [Faire en sorte que le CRDI soit mieux en mesure de gérer en fonction de l'obtention de résultats](#)
 3. [Outils permettant de mesurer les résultats et les répercussions](#)
 4. [Conclusions émanant des bases de données sur les RFP et sur l'évaluation](#)
 5. [Autres mesures pour renforcer la surveillance et l'évaluation du rendement](#)
-

1. Aperçu général

Ce premier rapport annuel sur l'évaluation au Centre (RAEC) a pour but d'offrir un aperçu de la fonction d'évaluation au CRDI au cours de l'année qui vient de s'écouler. La Section de l'évaluation préparera chaque année ce rapport destiné au Comité de la haute direction et au Conseil des gouverneurs dans le but :

- d'examiner les progrès accomplis par le Centre dans la mesure du rendement des programmes,
- d'attirer l'attention sur les nouveaux outils et systèmes d'évaluation adoptés pour mesurer les résultats et les répercussions en matière de développement, et
- de résumer les conclusions des dernières évaluations.

Cette année, le rapport met l'accent sur les progrès effectués dans la mise en place d'outils et de systèmes d'évaluation dans tout le Centre.

[Table des matières](#)

2. Faire en sorte que le CRDI soit mieux en mesure de gérer en fonction de l'obtention de résultats

2.1. L'évaluation au CRDI

De plus en plus, le CRDI doit relever le défi de veiller à ce que la recherche au service du développement donne des résultats. En raison du contexte externe, caractérisé par l'enveloppe de l'APD qui ne cesse de diminuer, les examens du Vérificateur général et les exigences en vue d'un resserrement de la responsabilité financière, on examine à la loupe comme jamais auparavant la «valeur ajoutée» que constitue l'existence même du CRDI.

Pour y faire face, le Centre a considérablement réorganisé les programmes et sa gestion afin de devenir un organisme davantage axé sur les résultats. Il a focalisé ses programmes, renforcé sa fonction d'évaluation, créé de nouveaux systèmes de mesure du rendement des programmes et modifié les responsabilités du personnel et les structures incitatives, tout cela dans l'intention d'être mieux en mesure de gérer en fonction de l'obtention de résultats.

Un élément clé à cet égard a été la création de la Section de l'évaluation qui dessert tout le Centre et l'approbation de sa stratégie par le Conseil des gouverneurs en janvier 1993. Conformément au mandat qui a été confié à la Division des initiatives et affaires institutionnelles, la Section de l'évaluation met l'accent en priorité sur :

- i. l'élaboration et la coordination des activités et systèmes d'évaluation du Centre et
- ii. l'exécution d'évaluations stratégiques qui transcendent les délimitations divisionnaires et régionales en matière de programmes et de politiques.

Suivant l'esprit de décentralisation souhaité, il incombe aux divisions et aux bureaux régionaux (centres de responsabilité) de se charger de l'évaluation des projets et des programmes. La Section de l'évaluation offre la coordination et l'appui technique nécessaires à certaines de ces activités. Elle aide également le Centre à se servir de l'information en matière d'évaluation pour améliorer sa gestion.

Les différents éléments du système d'évaluation du Centre sont articulés de telle sorte qu'ils se complètent et s'appuient pour alimenter la prise des décisions et satisfaire aux exigences liées à l'obligation de rendre compte. Ainsi, par exemple, les rapports de fin de projet (RFP) fournissent des renseignements qui sont utiles à la conception des évaluations stratégiques et qui, une fois regroupés, peuvent être inclus dans le RAEC et les rapports d'étape sur les thèmes et les programmes DDE. L'information que contiennent ces rapports sert à la planification institutionnelle et on en fait également la synthèse pour le rapport annuel que le CRDI soumet au Parlement.

Ressources affectées à l'évaluation au Centre

Bien que le CRDI doive améliorer ses systèmes d'information de gestion pour être davantage en mesure de suivre les sommes consacrées à l'évaluation, une estimation, préparée pour le Vérificateur général du Canada, indique que le Centre dans son ensemble a affecté plus de 2 millions de dollars à des activités liées à l'évaluation pendant l'exercice 1993 - 1994 (tableau 1). Sur le plan des ressources humaines, le Centre a affecté, durant la même période, 10,28 années-personnes à l'évaluation.

Tableau 1 : Dépenses du CRDI en matière d'évaluation pendant l'exercice 1993-1994^a

Type de dépense	Années-personnes (AP)	Dépenses en CAD
Évaluations exécutées par la Section de l'évaluation	4,83 AP	1 350 481 ^b
Évaluations exécutées par d'autres au CRDI	5,45 AP	1 104 419
Dépenses totales en matière d'évaluation au Centre	10,28 AP	2 204 900

a. La plus grande partie des données nécessaires à la préparation de ces tableaux n'a pu être obtenue à partir des bases de données ou systèmes existants au Centre. Il a fallu regrouper des données provenant de plusieurs sources, parmi lesquelles de l'information demandée par différents centres de responsabilité aux fins de la vérification de l'optimisation des ressources qu'a exécutée le Vérificateur général.

b. Une dépense importante de la Section de l'évaluation au cours de l'exercice a eu trait à l'appui qu'elle a apporté au projet de l'UICN (Alliance mondiale pour la nature) sur la surveillance et l'évaluation du développement durable. La contribution de la section à ce seul projet s'est élevée à 569 450 CAD.

Table des matières

2.2. Évaluations stratégiques

Seule ou en collaboration avec d'autres centres de responsabilité, la Section de l'évaluation exécute des évaluations stratégiques sur des questions qui revêtent une grande importance pour tout le Centre et recourent plusieurs programmes ou régions. Bien que peu nombreuses, ces études stratégiques sont conçues de manière à codifier les enseignements tirés des activités et à contribuer à la prise des décisions et à l'élaboration des politiques du Centre. Au cours de la dernière année, quatre évaluations stratégiques ont été entreprises :

- i. *Étude sur l'envergure des projets* : Évaluation des rapports entre l'envergure d'un projet, l'efficacité et l'efficience (terminée).

Conclusion importante de l'étude sur l'envergure des projets : «bien que, dans certains cas, le fait qu'un projet soit gros ou petit puisse créer davantage de tension sur le plan administratif, il n'a pas été démontré de façon probante que l'une ou l'autre caractéristique entraînait à coup sûr un coût administratif plus élevé.» (p. 29)

- ii. *Partenariats canadiens* : Évaluation approfondie des partenariats que finance le Centre avec des chercheurs canadiens en ce qui concerne l'efficacité de leur apport à la recherche au service du développement dans les pays en développement (sera bientôt terminée).
- iii. *Étude de suivi socioprofessionnel des chargés de projets* : Profil sociodémographique des chercheurs du Sud qui permettra au Centre de savoir ce qu'ils faisaient lorsqu'ils sont devenus chargés de projet et ce qu'ils font maintenant, et de cerner et d'évaluer les domaines, en ce qui a trait à leur travail et à leurs réalisations, dans lesquels le CRDI a joué un rôle en matière de création de compétences (étape de la collecte de données).
- iv. *Réseaux* : Les réseaux représentant un mécanisme auquel on a de plus en plus recours pour mettre en oeuvre les projets de développement, cette étude examine les applications conceptuelles et concrètes d'un vaste éventail de modalités de réseau (étape de l'élaboration).

Table des matières

2.3. Surveillance du rendement des programmes et des thèmes et rapports y afférents

Système de production de rapports

En collaboration avec le Groupe Politiques et planification et conjointement avec différentes sections au Centre, la Section de l'évaluation a coordonné l'élaboration d'un système intégré de production de rapports qui s'appuie sur les orientations stratégiques énoncées dans «*S'affranchir par le savoir*».

Le système vise à rendre le Centre davantage en mesure de faire rapport sur ses réalisations. En voici les divers éléments :

- *rapport trimestriel* préparé par le BSCJ à l'intention du ministre (en place),
- *rapports sur les thèmes/programmes DDE* proposition présentée au CHD et au CG en octobre 1994 (remplacent les notes de présentation),
- *rapports régionaux* (en cours d'élaboration),
- *rapport annuel sur l'évaluation au Centre (RAEC)* (premier rapport présenté; au Conseil en octobre 1994),
- *rapport annuel* soumis au Parlement (en place - la présentation en sera révisée et le Conseil devra approuver la façon de procéder envisagée chaque année en janvier) et
- *examen du Centre* - examen externe (en cours d'élaboration, sera présenté; au Conseil en mars 1995).

Rapports d'étape sur les thèmes

Pour la première fois, les rapports d'étape sur les thèmes et les programmes DDE feront partie tous les ans du système de production de rapports, les responsables des thèmes devant faire rapport sur leurs réalisations chaque année en mars. Pour enclencher le processus, le thème Santé et environnement présentera un rapport au Conseil en octobre 1994.

Plans de travail en matière d'évaluation pour les centres de responsabilité

Dans le but de déterminer et d'évaluer les raisons du succès ou de l'échec de la recherche pour le développement, les centres de responsabilité viennent de commencer à élaborer des plans de travail en matière d'évaluation qui sont axés sur les résultats.

Comme c'est là quelque chose de relativement nouveau pour les centres de responsabilité (CR), ces derniers en sont à différentes étapes de l'élaboration de leur plan, comme le démontre le tableau ci-dessous :

Étape de l'élaboration : BRAFO, BRALA, BREMO, BRAFA, BRASI, BRASU
(Le BRASI et le BRASU ont suspendu le travail à cet égard en raison de la proposition de restructuration du Programme Asie.)

Plan de travail presque terminé : SSa, ERN, IAI, SSo, BRACO

Plan de travail terminé : SSI

[Table des matières](#)

2.4. Surveillance et évaluation des projets

L'évaluation des projets que subventionne le CRDI fait partie intégrante de la stratégie en matière d'évaluation. Les divisions et les bureaux régionaux s'occupent de la surveillance et de l'évaluation des projets. Au cours de la dernière année, la Section de l'évaluation a reçu quatorze rapports d'évaluation sur des projets et programmes des CR, lesquels figurent dans *l'Inventaire des évaluations* du Centre tenu à jour par la section.

Dans une analyse effectuée pour le Vérificateur général, on a constaté une augmentation du nombre de projets pour lesquels il y avait eu évaluation en bonne et due forme des phases précédentes et du nombre de projets pour lesquels une évaluation était proposée pour la phase en cours («*S'affranchir par le savoir*», «*Stratégie du CRDI*», "*Evaluating the Results: Utilization & Research System Effectiveness*", Section de l'évaluation, 1994).

«*L'analyse comparative de certains résumés de projet de 1987 - 1988 et de 1993 - 1994 a permis de constater une hausse du nombre de propositions de projet comprenant des éléments d'évaluation, de 6,7 % en 1987 - 1988 à 26,7 % en 1993-1994.*» (p. 25) (se reporter à la figure 1)

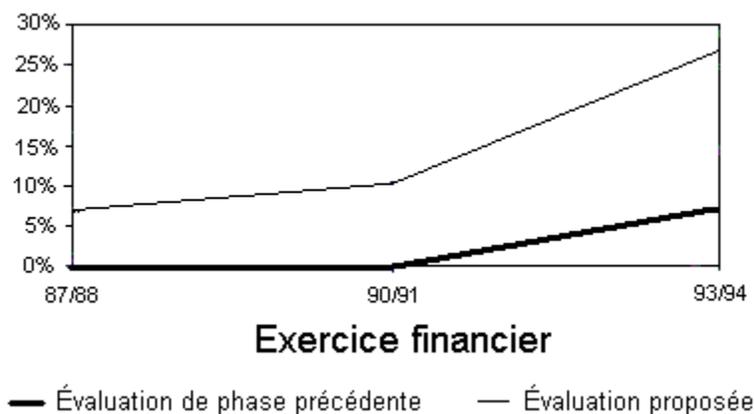


Figure 1 : Pourcentage de résumés de projet faisant état d'évaluations en bonne et due forme des phases précédentes et d'une évaluation prévue pour la phase en cours.

[Table des matières](#)

2.5. Compétences en évaluation

Pour atteindre l'objectif du Centre d'«affranchir par le savoir», la Section de l'évaluation s'emploie à renforcer les compétences en évaluation tant du personnel du CRDI que de celui des institutions bénéficiaires.

Activités de formation et de soutien

Dans le cadre des activités de formation et de soutien exécutées au cours de la dernière année, des employés du Centre et des institutions bénéficiaires ont pu se familiariser avec différents outils et principes directeurs en matière d'évaluation.

- **Formation et soutien pour la Réunion annuelle de programme**

Arnold Love, spécialiste en évaluation, a animé une séance sur le défi que constitue l'évaluation en vue d'un meilleur rendement dans une période de changement rapide.

Charles Lusthaus, expert-conseil auprès d'Universalialia, a présidé une séance lors de laquelle il a démontré l'utilité de son outil d'évaluation institutionnelle.

Enfin, la Section de l'évaluation a procédé à une évaluation de l'utilité de la RAP ainsi que de la formule adoptée (novembre 1993 et février 1994).

- **Séances de formation**

Pour les bénéficiaires :

Projet sur la leishmaniose, au Costa Rica (janvier 1994).

Atelier sur les indicateurs du développement durable de l'UICN (Alliance mondiale pour la nature) en Inde, en novembre

1993.

Doug Horton de l'ISNAR au Costa Rica, en juillet 1994.

Atelier sur l'évaluation lors duquel on a présenté la fonction de l'évaluation au CRDI à des étudiants d'université (décembre 1993).

**Pour le
personnel du
CRDI :**

Atelier de Doug Horton sur l'évaluation des programmes (décembre 1993).

Formation à l'utilisation de la base de données sur les RFP (85 employés formés) (en cours).

Formation à la base de données EVIS (Système d'information sur l'évaluation) (35 employés formés). Conception et distribution du guide EVIS (décembre 1993 - mars 1994).

Conception et présentation des feuilles de travail exposant les lignes directrices sur l'évaluation des programmes au personnel du Centre et aux institutions bénéficiaires (en cours).

•

Ressources récemment acquises en matière d'évaluation

Horton et al., ISNAR, *Monitoring and Evaluating Agricultural Research: A Sourcebook*, CAB International, Royaume-Uni, 1993.

Murphy, J., ISNAR, *Monitoring and Evaluation in Agricultural Research: Concepts, Organization and Methods*, 1993.

ISNAR, *Training and Planning, Monitoring and Evaluation for Agricultural Research Management, Module 1, The Strategic Approach, Module 2, Planning, Module 3, Monitoring, Module 4, Evaluation*, 1994.

Lewis, E., *Evaluation Manual for SIDA* (Organisation suédoise pour le développement international), 1994.

Rothe, Peter J., *Qualitative Research: A Practical Guide*, RCI Publications, Toronto, 1993.

Programme de détachement en matière d'évaluation

Dans le cadre du travail qu'elle fait pour renforcer la capacité d'évaluation au Centre et documenter les raisons qui permettent d'expliquer le succès ou l'échec de la recherche au service du développement, la Section de l'évaluation a créé, en janvier 1993, un programme de «détachement» dans le cadre duquel le personnel de programme du CRDI peut se familiariser avec la recherche en évaluation. Ce programme témoigne du fait que le CRDI se

perçoit comme étant un «organisme en apprentissage» et reconnaît qu'il est valable de donner l'occasion au personnel d'exécuter des recherches axées sur l'évaluation «à l'interne». Dans le cadre de ce programme, des employés des divisions et des bureaux régionaux ont la possibilité de se joindre à la Section de l'évaluation pendant une période pouvant aller de trois à douze mois pour exécuter des recherches en matière d'évaluation sur des sujets intéressant tout le Centre.

Trois détachements sont en cours :

1. Nobayani Dladla, du BRAFA, évalue le programme de recherche et d'élaboration de politiques en macroéconomie mis en oeuvre en Afrique du Sud.
2. Zeinab Adan, de la DSSa, évalue les recherches que le CRDI subventionne sur le VIH et le SIDA.
3. Hugo Li-Pun, de la DERN, évalue les réseaux de recherche en agriculture.

[Table des matières](#)

3. Outils permettant de mesurer les résultats et les répercussions

Au cours de la dernière année, la Section de l'évaluation a mis au point et présenté deux nouveaux outils d'évaluation visant à faire en sorte que le CRDI puisse mieux mesurer et documenter les répercussions qu'a, sur le développement, l'aide qu'il apporte en matière de projets. Il s'agit i) d'une méthodologie permettant de mesurer la création de capacités institutionnelles et ii) du système automatisé de rapports de fin de projet (RFP) du CRDI.

3.1. Cadre d'évaluation institutionnelle

Le renforcement des capacités de recherche des institutions du Sud constitue un objectif fondamental pour le CRDI. La longue association du CRDI à bon nombre d'instituts de recherche du Sud qui sont maintenant bien établis et l'aide qu'il leur a apportée témoigne bien de sa réussite dans ce domaine, mais on n'a guère documenté les répercussions de cette aide. Le personnel du Centre dispose désormais d'un outil d'évaluation utile qui s'appuie sur des écrits traitant du rendement des organisations et grâce auquel le CRDI pourra documenter et évaluer de façon systématique les répercussions de son travail de création de capacités institutionnelles. En fonction du degré d'analyse requis, le personnel pourra choisir entre i) une technique d'évaluation rapide (convenant aux évaluations préliminaires d'éventuelles institutions partenaires, à la préparation des documents du résumé de projet, etc.) et ii) une méthodologie plus approfondie en vue d'une évaluation institutionnelle exhaustive (convenant à des évaluations plus détaillées des répercussions). Les deux techniques se fondent sur le même cadre conceptuel (encadré 2). On est également en train d'adapter cet outil afin que les organismes subventionnaires aussi bien que les institutions récipiendaires puissent s'en servir à des fins d'autoévaluation.

Encadré 2. Cadre pour l'évaluation des institutions de recherche

- **Contexte** - les facteurs clés qui exercent une influence sur l'institution
- **Motivation institutionnelle** - la mission, les objectifs et la culture, ainsi que les incitations qui agissent sur le rendement à l'interne
- **Capacité d'organisation** - les forces sous-jacentes à l'appui du rendement institutionnel, dont le leadership stratégique, les ressources humaines, les autres ressources de base, la gestion des programmes et les liens entre institutions
- **Rendement organisationnel** - la mesure dans laquelle l'organisme remplit sa mission (efficacité), donne de bons résultats compte tenu des ressources investies (efficience) et répond à la longue aux besoins des parties prenantes (pertinence)

[Table des matières](#)

3.2. Rapports de fin de projet (RFP)

Au CRDI, le RFP est le principal outil d'autoévaluation et de réflexion dont dispose l'administrateur de programme une fois un projet terminé.

Comme beaucoup d'organismes oeuvrant en matière de développement, le CRDI fait face à un problème chronique de rapports de fin de projet (RFP) en retard. En mai 1994, on comptait plus de 800 projets du Centre qui avaient pris fin et pour lesquels le RFP n'était pas terminé. En juin, le CHD a décidé que 55 % de tous les projets faisant partie de cet arriéré devaient faire l'objet d'un RFP, ce qui permettrait de rendre compte de l'utilisation de plus de 85 % des fonds attribués à ces projets. Le CHD a demandé à la Section de l'évaluation d'apporter son aide en préparant les RFP des projets dits orphelins et en suivant de près les progrès accomplis à l'égard de l'objectif visé, à savoir éliminer l'arriéré d'ici à la fin de l'année civile. À compter de maintenant, il faudra préparer un RFP pour tous les projets recevant plus de 100 000 \$, ce qui permettra de rendre des comptes sur plus de 90 % des fonds attribués aux projets. Et ce pourcentage augmentera étant donné la tendance actuelle de financement de projets de plus grande envergure. On pourra préparer des RFP pour des projets de moindre envergure, mais ce sera laissé à la discrétion du bureau régional ou du programme.

État de l'arriéré en matière de RFP au 15 septembre 1994

Division/BR	Arriéré total	RFP dus (55 %)	RFP terminés	Reste
BSCJ	7	4	0	4
SSo	53	29	12	17
SSI	11	6	2	4

FA	7	4	0	4
IAI	14	8	1	7
ERN	80	44	35	9
SSa	60	33	31	2
Régions	306	168	12	156
Orphelins	355	195	54	141
Total	893	491	147	344

Dernier document qu'il faut produire en ce qui concerne un projet subventionné par le CRDI, le RFP a été créé en 1980 pour répondre à trois grandes fins :

- i. obligation de rendre compte de l'organisme,
- ii. mémoire collective et
- iii. évaluation des projets.

En l'absence d'un mode de présentation uniformisé et d'un mécanisme d'accès et d'extraction à l'échelle du Centre, leur utilité comme outil d'élaboration de politiques et de planification a été fort restreinte. Reconnaissant ces problèmes, la Section de l'évaluation a présenté en juillet dernier, avec l'appui des administrateurs de programme de toutes les divisions et régions, une nouvelle base de données automatisée sur les RFP, complètement repensée et uniformisée (encadré 3).

Encadré 3

Avec le nouveau système de RFP, le personnel chargé du projet doit :

- i. évaluer dans quelle mesure les objectifs du projet ont été réalisés,
- ii. indiquer la participation de l'organisme bénéficiaire aux différentes phases du processus de recherche,
- iii. consigner les résultats réels du projet,
- iv. évaluer les répercussions du projet en matière de création de capacités,
- v. décrire les répercussions du projet en matière de développement,
- vi. évaluer différents aspects de la gestion du projet et
- vii. formuler des recommandations en se fondant sur l'expérience acquise lors du projet, en vue de contribuer à l'élaboration et à la mise en oeuvre des futurs projets du Centre.

Ce nouveau système est caractérisé par un élément clé : il permet l'évaluation regroupée des résultats des projets. Comme les RFP peuvent maintenant être considérés tous ensemble, les centres de responsabilité peuvent les utiliser pour faire rapport sur le rendement des programmes et des projets et ils peuvent s'en servir comme source d'information pour la

préparation des rapports annuels destinés à la haute direction et au Conseil des gouverneurs. Chaque année, la Section de l'évaluation analysera les données des RFP pour résumer les questions cruciales, faire ressortir les domaines dans lesquels des répercussions sont prévues en matière de développement, cerner les résultats et formuler des enseignements stratégiques. On trouvera à la section 4.1 de ce rapport une démonstration préliminaire du type d'analyse qu'il est maintenant possible de faire à l'aide du nouveau système de RFP.

Table des matières

3.3. Système d'information sur l'évaluation (EVIS)

À titre de stimulant de l'apprentissage au Centre, la base de données EVIS de la Section de l'évaluation, qui porte sur les rapports d'évaluation, contient de l'information facilement accessible qui peut servir à la planification des projets et à l'élaboration des politiques. Elle contient entre autres des «enseignements tirés» d'un vaste éventail de projets et de programmes du CRDI. Cette mémoire collective est cruciale pour le personnel de programme, qui s'appuie sur les leçons tirées des expériences passées pour élaborer et mettre en oeuvre de nouveaux projets de recherche. Cette base est également un outil de recherche pouvant être utilisé aussi bien à l'interne qu'à l'externe. Elle fournit de l'information sur les projets et les programmes qui ont été évalués, ainsi que sur les rapports d'évaluation, et des résumés des principales conclusions de chacun des rapports d'évaluation.

Trois grands types de données sont saisies dans la base de données EVIS :

1. information concernant les projets ou les programmes
2. information concernant les rapports d'évaluation
3. conclusions des évaluations
 - i. planification et conception
 - ii. mise en oeuvre et exécution
 - iii. résultats et produits
 - iv. enseignements tirés et questions relatives aux politiques

On compte présentement 128 rapports d'évaluation dans la base de données EVIS (il y a en tout 151 rapports EVIS, certains rapports d'évaluation comportant plusieurs composantes qui ont été saisies de façon distincte). La Section de l'évaluation saisit les nouveaux rapports d'évaluation. Au cours de l'année qui vient de s'écouler, elle a ajouté 30 nouveaux rapports d'évaluation à la base EVIS et doit en verser 30 autres sous peu.

Table des matières

4. Conclusions émanant des bases de données sur les RFP et sur l'évaluation

On verra dans cette section comment s'y prendre pour avoir accès à l'information en matière d'évaluation pour évaluer le rendement du Centre et faire rapport à ce sujet.

4.1. Conclusions émanant de la base de données sur les RFP

La base de données sur les RFP s'avérera une source de données de plus en plus précieuse à mesure qu'augmentera le nombre de RFP terminés et versés dans le système. À l'échelle du Centre, on peut se servir de cette information pour : 1) déterminer des groupes de projets ayant des caractéristiques données et 2) regrouper les données sur le rendement des projets. La base de données sur les RFP étant de création très récente, il n'y a qu'environ 56 RFP dans le système à l'heure actuelle. Par conséquent, l'information présentée ici ne vise qu'à illustrer ses possibilités et ne peut être représentative du rendement actuel du Centre. Il y a lieu de rappeler ici que l'on trouve dans les RFP les points de vue exprimés par les employés de programme du CRDI six mois environ après la fin d'un projet, ce qui constitue une autoévaluation très peu de temps après l'achèvement d'un projet.

On verra dans le tableau suivant comment on a classé les répercussions attendues des projets terminés. Une telle analyse sera utile pour regrouper des projets en fonction des domaines dans lesquels on s'attend à ce qu'ils aient des répercussions.

Domaines dans lesquels les projets subventionnés par le CRDI auront ou devraient avoir des répercussions

Domaines dans lesquels des répercussions sont attendues	% de projets
Utilisation des résultats	69,6 %
Politiques nationales	42,9 %
Santé et sécurité publiques	41,1 %
Capacités du système national de recherche	35,7 %
Coopération internationale	32,1 %
Mise au point et gestion de technologies	25,0 %
Productivité économique	21,4 %
Équité (entre sexes, ethnies, générations)	19,6 %
Gestion de l'information	19,6 %
Gestion de l'environnement et des ressources	17,9 %
Processus communautaire	16,1 %

Recherche et développement au Canada	14,3 %
Services sociaux	12,5 %
Emploi	10,7 %
Gouvernance	7,1 %
Économie domestique	7,1 %
Autre	0

Remarque : Un même projet est souvent pris en compte dans plus d'un domaine.

Il est question de la qualité de la gestion des projets dans les RFP. D'après ce modeste échantillon, les aspects technique et administratif de la gestion que le CRDI a faite des projets sont jugés satisfaisants

CRDI	Satisfaisant	Non satisfaisant	Pas de réponse
Aspect technique	96,4 %	1,8 %	1,8 %
Aspect administratif	92,8 %	5,5 %	1,8 %

et, dans le cas des institutions bénéficiaires, ils sont jugés satisfaisants dans les trois quarts des RFP.

Institution bénéficiaire	Satisfaisant	Non satisfaisant	Pas de réponse
Aspect technique	76,8 %	21,4 %	1,8 %
Aspect administratif	75,0 %	23,2 %	1,8 %

Dans la dernière section du RFP, on demande au personnel de programme de formuler des recommandations dans 14 grands domaines. Dans cet échantillon, c'est en ce qui concerne la méthodologie, la conception et les objectifs du projet, et la gestion du projet qu'on a fait le plus de recommandations.

Domaine visé par les recommandations	Nombre de RIFP
---	-----------------------

Méthodologie	19
Conception et objectifs du projet	19
Gestion du projet	12
Résultats et diffusion	10
Répercussions en matière de développement	9
Participation du bénéficiaire	9
Collaboration canadienne, d'autres organismes subventionnaires	8
Durabilité du projet, de la recherche	7
Réseaux	6
Évaluation	5
Transfert de technologie	5
Questions liées aux rapports hommes-femmes, à l'équité	4
Autre	2
Services d'information et gestion de l'information	0

Les recommandations en matière de méthodologie se répartissaient en trois groupes : questions concernant les chercheurs et les établissements de recherche, obstacles sur le plan politique et recommandations propres à certains projets. Il est recommandé qu'à l'étape de la planification du projet, on accorde toute l'attention voulue à l'évaluation des capacités des chercheurs et des établissements de recherche et aux mesures à prendre à cet égard. Il faut aussi évaluer la situation politique dans le pays bénéficiaire et tenir compte, dans la méthodologie, d'éventuels retards.

Les recommandations ayant trait au domaine conception et objectifs du projet étaient axées sur la focalisation des objectifs, qui permet d'accroître l'efficacité et l'efficience d'un projet.

Quant aux recommandations sur la gestion du projet, elles insistaient sur trois facteurs :

1. il est essentiel de suivre de près les projets, et en particulier d'effectuer des visites sur place;
2. on peut éviter des retards et des complications en prenant le temps, lors de la conception, d'évaluer les institutions bénéficiaires, de nommer des substituts aptes à remplacer les chargés de projet et de prévoir les aspects logistiques; et
3. il a été souligné que les frais liés à l'administration des projets étaient les frais qui étaient le plus susceptibles d'augmenter de façon démesurée.

Table des matières

4.2. Conclusions émanant de la base de données EVIS

L'analyse qui suit a été effectuée pour démontrer l'utilité de la base de données EVIS en tant qu'outil d'information pour le Centre. Elle se fonde sur les 128 rapports d'évaluation que contient actuellement cette base. Pour dégager les tendances et les éléments nouveaux, on a procédé à une analyse plus poussée des 30 rapports d'évaluation les plus récents.

L'information provient d'évaluations de projet du Centre que la Section de l'évaluation verse dans la base de données.

La façon dont l'intervention a été conçue convenait-elle au problème à résoudre en matière de recherche?	N	Oui %	Non %	Oui/Non %
	92	46,7	31,5	21,7

Quatre-vingt-douze évaluations touchant le Centre dans son ensemble ont abordé la question de la pertinence de la conception du projet par rapport au problème à résoudre en matière de recherche. Dans près de la moitié (46,7 %) de ces évaluations, on affirme explicitement que la manière dont l'intervention a été conçue convenait au problème de recherche. Il y a toutefois un pourcentage important de projets évalués qui n'avaient pas été conçus d'une manière convenant au problème de recherche à résoudre (31,5 %) ou comportaient des éléments qui ne convenaient pas (21,7 %). Cependant, dans le cas des 30 évaluations les plus récentes que contenait le système, c'est dans une proportion de 85 % que la conception de la recherche convenait bien au problème à résoudre, ce qui représente une hausse considérable et une tendance positive.

Dans l'ensemble, les objectifs généraux ont-ils été atteints?	N	Oui %	Non %	Oui/Non %
	103	60,2	10,7	29,1

Les statistiques ci-dessus démontrent qu'il y a un taux relativement élevé de réalisation des objectifs dans les projets que subventionne le CRDI. Ce taux de réussite est même plus élevé dans le cas des 30 évaluations les plus récentes que contient le système, 79,3 % des répondants ayant répondu «oui» à la question, alors que 20,7 % d'entre eux faisaient état d'un mélange de réussite et d'échec (ils ont répondu «oui/non»).

Le rapport contient-il des commentaires sur l'adoption de nouveaux résultats de «recherche» et de nouvelles technologies, méthodes ou connaissances?	N	Oui %	Non %	Oui/Non %
	151	8,7	91,3	0,0

L'adoption de nouveaux résultats de «recherche» et de nouvelles technologies, méthodes ou connaissances fait l'objet de commentaires dans 8,7 % seulement de toutes les évaluations que l'on trouve dans EVIS. On compte cependant 36,7 % des 30 évaluations les plus récentes qui traitent de l'adoption de nouveaux résultats de recherche, ce qui témoigne de l'accent qui est mis à l'échelle du Centre sur l'utilisation des résultats de la recherche.

[Table des matières](#)

5. Autres mesures pour renforcer la surveillance et l'évaluation du rendement

Une gestion efficace axée sur les résultats exigera un engagement soutenu à l'égard de l'évaluation de la part de la haute direction et de tous les intéressés à tous les niveaux au Centre. Au cours de l'année qui vient, la Section de l'évaluation a l'intention de rendre encore plus valable l'information sur le rendement des programmes en tirant parti des systèmes de production de rapports établis cette année. Les activités d'évaluation à l'échelle du Centre se multiplient et il faut s'efforcer d'accroître la qualité des données, de renforcer l'analyse des répercussions et d'augmenter les réactions aux évaluations, ainsi que la diffusion et l'utilisation de ces dernières.

[Table des matières](#)

5.1. Recommandations

1. Le CRDI doit être mieux en mesure de suivre les dépenses en matière d'évaluation (sommes affectées, années-personnes et nombre d'activités) à l'aide de ses systèmes d'information de gestion.
2. Il faut que le Centre dans son ensemble contribue à la définition des études d'évaluation stratégique, pour accroître leur pertinence et leurs répercussions sur la planification et la prise des décisions. La Section de l'évaluation devrait établir un mécanisme de consultation à cette fin.
3. Le nombre d'évaluations de programmes et de projets exécutées au Centre varie beaucoup d'un centre de responsabilité à l'autre. On peut remédier à cela en s'employant consciencieusement, au cours de l'année qui vient, à élaborer et à mettre en application des plans d'évaluation dans tout le Centre.

[Table des matières](#)

5.2. Rapport annuel de l'an prochain sur l'évaluation au Centre

Le présent rapport témoigne des efforts faits durant l'année pour créer un système efficace d'évaluation pour le Centre. Les activités d'évaluation augmenteront au Centre avec la mise en oeuvre du système, et on devrait pouvoir axer le rapport davantage, dans les années qui

viennent, sur la présentation et l'analyse des conclusions des évaluations.

Copyright 1998 © Centre de recherches pour le développement international, Ottawa, Canada

evaluation@idrc.ca | le 3 mars 1998
