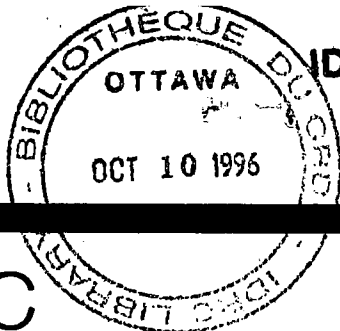
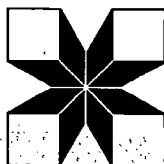




IDRC - Lib.

103408

IDRC



CANADA

The Evaluation System

Building the knowledge base

Since the International Development Research Centre was established in 1970, it has supported several thousand projects in over 100 countries. A coordinated system of evaluations is essential to ensure that the knowledge gained from this work is fully understood and effectively used.

The evaluation system feeds the Centre's corporate memory, supports ongoing research, and contributes to the processes of planning and decision-making. It is a decentralized, flexible system that uses a wide range of tools and techniques, depending on the purposes of specific evaluation studies. Coordination of the system is one of the primary functions of the Centre's Office of Planning and Evaluation (OPE).

The key elements of the system, described in this booklet, are

- Division Evaluation Plans
- Evaluation Assessments
- Project Completion Reports
- Selective In-Depth Studies
- Division Strategic Reviews

"To evaluate the attractiveness of research as an investment we must have a measure of both its costs and its returns. Cost figures, at least for public expenditures, are available and, therefore, have not been a major problem. Measuring the value of knowledge is another matter."¹

ARCHIV
103408

July 1990

ARCHIV

341-1-001-4

IDRC

15

In addition to coordinating these activities and conducting Centre-wide studies, OPE on request provides input (and occasionally funding) for evaluation studies carried out by the program divisions or the regional offices. It maintains an inventory of reports, publishes findings in the form of evaluation abstracts, and is responsible for OPEIS, the Centre's evaluation database.

An important role of the system is to help build evaluation capacity in developing countries by involving Third World nationals in the process wherever possible. This also helps to ensure that findings have utility and relevance to the research community in the field.

Defining evaluation

Post-project evaluation is defined as the systematic collection and analysis of information following the completion of an initiative. It measures the "value" of an activity in terms of efficiency, outcomes, relevance, and effects — positive or negative, anticipated or unexpected. In other words, post-project evaluation gathers information on how things have worked (or not) and under what conditions.

The fundamental purpose of evaluation is to facilitate and improve planning and policy-making at all levels, both in the Centre and in the institutions it supports. Because of the wide variety of activities and institutions supported by the Centre, no single evaluation method is promoted. Solid quantitative data are not always obtainable, so that evaluation frequently must rely on less quantifiable but equally valuable data based on the insights and perceptions of the project's participants and beneficiaries. Ideally, both qualitative and quantitative data are used to corroborate findings.

The Centre views the evaluation process itself as a capacity-building force and all the participants in a project as an important resource for evaluation. Rather than striving for "pure objectivity," the Centre gives precedence to involving the stakeholders in its evaluations wherever possible.

There is no prescribed formula to determine which projects will be evaluated, or when — although the Project Completion Report is mandatory. Questions that determine which projects and programs should

be evaluated might include the following: Is there a need to make a decision concerning a particular problem or program feature? What is the level of past investments? What commitments and future intentions does the Centre have? In addition there are factors such as the cost, purpose, and likelihood of the study producing useful results.

"It may not be possible to lay down neat, cut-and-dried procedures for evaluation to fit into every situation. Had it been a simple, straightforward exercise, even countries with more than half-a-century of experience in agricultural research would not still be grappling and groping. We should not, however, be daunted by these difficulties, but accept the challenge of developing implementable and reliable methodologies for evaluation..."²

Coordinating evaluation

Certain policy issues important to the Centre are used by OPE in coordinating and analyzing evaluations. These currently include

- Defining and understanding the research-for-development process;
- Increasing the probability of effective use of outputs from Centre-supported activities;
- Identifying mechanisms to increase research capacity in the Third World;
- Assessing the merits of concentration of Centre resources;
- Monitoring the effectiveness of Centre support for programs in Africa, compared with other regions;
- Identifying research systems and potential for small countries;
- Understanding the costs, benefits and suitable conditions for various research categories, including interdisciplinary systems, participatory, basic, applied, and other research;

- Identifying preconditions for creating and operating research networks;
- Decentralizing staff, delegation of authority to regional offices, and devolution of responsibility to Third World institutions; and
- Striking a balance between resources devoted to program delivery and to administrative support.

Two documents, the Division Evaluation Plan and the Evaluation Assessment, are the principal vehicles used by the OPE in coordinating evaluation activities.

Division evaluation plans

Each of the Centre's program divisions prepares a Division Evaluation Plan. These Plans help identify relationships among evaluations being proposed by the different divisions. They are also used to pinpoint those areas where evaluations could be carried out to complement policy of planning studies. The plans may cover periods of from one to three years.

Plans may include studies of individual projects, groups of projects and programs, or issues that cut across all project activities within the divisions. The output from the implementation of these plans is aimed at meeting the information needs of divisional planning: the two-year operational plan, and in particular the long-term strategic plans.

Evaluation assessments

The assessment is equivalent to a brief project appraisal and is done before committing resources to any individual evaluation. Assessments are prepared in collaboration with whoever has requested the study and are retained by the OPE. They provide specific details of the proposed study, such as the purpose and client, issues to be addressed, methodology to be used, and the resource implications. The purpose of the assessment is either to indicate the most effective way to proceed with the study, or to conclude that a formal study is not needed.

Tools for evaluation

The three essential tools used in the evaluation process are the Project Completion Report, the Division Strategic Review, and the Selective In-depth Study.

Project Completion Reports

Project Completion Reports are basic building blocks of the evaluation system, and are retained by the OPE. Within six months of the completion of every project, program officers prepare a synthesis of the outcomes, based on the following set of questions:

- What results were achieved?
- Did the activities and results follow the project objectives and methodologies?
- Did the project result in building institutional, managerial, or individual scientific capabilities?
- How have the results been disseminated?
- What lessons were learned that might enable IDRC to develop better projects in the future or to improve its policies and practices?
- What follow-up action, if any, is required?
- Was the project worthwhile?

These questions ensure that each report contains certain basic information, while allowing the program officer scope to include subjective values and opinions.

Division Strategic Reviews

Division Strategic Reviews are an integral part of the Centre's processes for strategic planning, and program and policy review. They provide an

analysis of a program division's past activities and future intentions that serves as a strategic context for the two-year operational plan. Each division is reviewed about every six years. There are three main elements to such a review:

The **Division Strategic Plan** is the core document prepared by the division. It includes an analysis and evaluation of past activities and the division's environment. It also presents the division's mission, objectives, and strategy, as well as covering relevant questions pertaining to implementation, resource allocation, and interdivisional cooperation.

The **Internal Audit Review** examines operational and management control systems from the viewpoint of efficiency, effectiveness, and economy. The audit also serves as a reference document for the External Review.

The **External Review** is conducted by a panel selected by the President's Committee. It reviews the division's mandate, past and present performance, and strategic intentions as set out in the Divisional Strategic Plan. OPE acts as secretariat for the review panel. Completed reviews are considered by the Board of Governors in approving strategic directions for the program divisions.

Selective In-depth Studies

Even though a number of informal evaluations take place at events such as divisional staff meetings and workshops, it is expected that the divisions will identify in their evaluation plans a number of subjects meriting formal in-depth study. Several of these formal studies are completed each year, either by Centre staff or by external personnel.

Such in-depth analyses usually focus on effectiveness and program planning issues. They provide a broad assessment of the value of specific projects and programs relative to their original objectives.

Studies on broader issues may be initiated by the Centre's Board of Governors, the President's Committee, the Program Committee, the regional offices, or OPE. The purpose of these studies is usually to facilitate management decision-making in planning future Centre policies and

resource allocation. Such centre-wide studies are conducted or coordinated by OPE.

Another form of strategic review deals with programs that, either geographically or in terms of their subject matter, cut across the Centre's divisional and regional structure. Such studies are conducted at the request of the Board of Governors.

Role of the Regional Offices

The Centre's regional offices are active participants in the evaluation system. They assist in designing and initiating studies, and identify evaluators. The consolidated evaluation plan for the Centre includes specific studies to be carried out by the regional offices.

They also carry out selective case studies aimed at documenting the longer term developmental effect of Centre-supported activities. In addition, the regional offices conduct national and institutional studies, and collaborate with OPE on planning and evaluation activities within their region.

Dissemination

Because evaluation information is an important component of the Centre's planning and decision-making processes, it is part of OPE's role to ensure that evaluative findings are disseminated and used effectively. The key lies at the planning stage. Evaluation plans are disseminated throughout the Centre to enable the divisions to draw on and contribute to each other's work. Evaluation assessments clearly identify a client and purpose for each study. Ultimately, evaluation findings are used for program planning, both short and long term.

All completed studies are retained by OPE and entered in the OPEIS system. OPEIS is a computer database designed to provide access to evaluation findings. The database contains three types of information: project or program information, details of the evaluation report, and findings of the evaluation report. The goal is to enable users of OPEIS to search for information on a specific study or on issues that have been addressed in several studies.

Copies of completed studies are kept by OPE, which readily considers all requests for access to them. Many of the studies are summarized and published by the Centre for wider consumption in the form of Evaluation Abstracts. These contain a brief description of the project or program, the evaluation methodology, and the major findings. Numerous papers prepared under the auspices of OPE are also available.

"It is essential ... in the present era of scarce financial, manpower and infrastructural resources, to review periodically the whole agricultural research process, including planning, execution, and impact. It is becoming increasingly apparent that agricultural research monitoring and evaluation must be an integral part of the research itself."³

For more information

For more detailed information about IDRC's evaluation system, write to

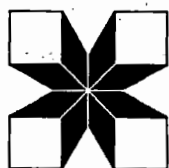
Office of Planning and Evaluation
International Development Research Centre
PO Box 8500
Ottawa, Ont., Canada
K1G 3H9

Quotes are from *Evaluation in National Agricultural Research*, IDRC-254e. (1) p. 59, Kamphol Andulavidhaya, Rungruang Isarangkura, Preeyanuch Apibunyopas, and Nittaya Dulyasatit (Bangkok, Thailand); (2) p. 50, A. Appa Rao (Hyderabad, India); (3) p. 34, M.L. Kyomo, A.L. Doto, and C.L. Keswani (Gaborone, Botswana).



Printed on 50% recycled paper

CRDI



CANADA

Le système d'évaluation

Constituer la base de connaissances

Depuis sa création en 1970, le Centre de recherches pour le développement international a appuyé plusieurs milliers de projets dans plus de 100 pays. Il est essentiel de pouvoir compter sur un système coordonné d'évaluations pour s'assurer que les connaissances tirées de ces travaux sont bien comprises et utilisées efficacement.

Le système d'évaluation alimente la mémoire collective du Centre, soutient la recherche en cours et contribue aux processus de la planification et de la prise de décisions. Il s'agit d'un système décentralisé et souple faisant appel à une vaste gamme d'outils et de techniques, qui dépendent des buts visés par les études d'évaluation. La coordination de ce système est l'une des principales fonctions du Bureau de la planification et de l'évaluation (BPÉ) du Centre. Voici les éléments clés du système qui sont décrits dans cette brochure:

- plans divisionnaires d'évaluation
- profils d'évaluation
- rapports de fin de projet
- examens stratégiques de division
- études approfondies sélectives

« Pour mesurer l'attrait de la recherche en tant qu'investissement, il nous faut en mesurer à la fois les coûts et le rendement. Les chiffres des coûts, tout au moins pour ce qui est de dépenses publiques, sont connus et ne posent donc pas de problèmes majeurs. Il en est tout autrement pour évaluer les connaissances car ces dernières ne se présentent pas sous la forme d'une unité facile à mesurer. »¹

Juillet 1990

278957



IDRC / CRDI

Outre la coordination de ces activités et l'exécution d'études à l'échelle du Centre, le BPÉ participe sur demande (et à l'occasion fournit des fonds) à des études d'évaluation exécutées par les divisions de programme ou les bureaux régionaux. Il tient à jour un répertoire des rapports, publie les conclusions des études sous la forme d'abrévés d'évaluation et est responsable de la base de données du Centre sur l'évaluation (OPEIS).

L'un des rôles importants joués par ce système est d'aider à la constitution de capacités d'évaluation dans les pays en développement en favorisant la participation de chercheurs du Tiers-Monde au processus chaque fois que c'est possible. Cela permet également de s'assurer de l'utilité et de la pertinence des résultats pour les chercheurs des pays en développement.

Définition de l'évaluation

L'évaluation post-projet consiste en la cueillette et l'analyse systématiques de l'information lorsqu'une activité a pris fin. Elle permet de mesurer la « valeur » d'une activité sur les plans de l'efficacité, des résultats, de la pertinence et des effets — positifs ou négatifs, anticipés ou imprévus. Autrement dit, l'évaluation post-projet a pour objet de réunir de l'information qui permet de savoir comment les choses se sont passées et dans quelles conditions.

L'évaluation a pour objet fondamental de faciliter et d'améliorer la planification et l'élaboration des politiques à tous les niveaux, tant au Centre que dans les institutions qu'il appuie. En raison du vaste éventail d'activités et d'institutions qui reçoivent son aide, le Centre ne favorise pas une méthode d'évaluation donnée. Comme il n'est pas toujours possible d'obtenir des données quantitatives concrètes, l'évaluation doit souvent se fonder sur des données moins quantifiables mais tout aussi valables en s'appuyant sur les points de vue et les perceptions des participants aux projets et des bénéficiaires. Dans la mesure du possible, des données qualitatives et quantitatives sont employées pour corroborer les résultats.

Pour le Centre, le processus d'évaluation est en soi une force susceptible d'entraîner le développement des compétences, et tous les participants à un projet représentent une importante ressource en matière d'évaluation. Au lieu de rechercher « l'objectivité pure », le Centre accorde la priorité à la participation des intéressés à ses évaluations.

Bien que le rapport de fin de projet soit obligatoire, le Centre n'a pas de formule toute faite qui permettrait de déterminer à l'avance quels sont les projets qui seront évalués et à quel moment ils le seront. Entre autres questions qui permettent d'établir quels sont les projets et programmes qui devraient être évalués, mentionnons les suivantes: Est-il nécessaire de prendre une décision concernant un problème donné ou une caractéristique d'un programme? Quelle a été l'importance des investissements dans le passé? Quels sont les engagements et les intentions futures du Centre? D'autres facteurs viennent s'y greffer, dont le coût, le but et la probabilité que l'étude donne des résultats utiles.

«Il semble donc impossible de formuler des procédés d'évaluation simples, clairs et précis qui conviendront à toutes les situations. Si cet exercice était simple et facile, on ne verrait pas des pays en être encore réduits à lutter et à avancer à l'aveuglette, malgré plus d'un demi-siècle d'expérience en recherche agricole derrière eux. Nous ne devrions toutefois pas laisser ces difficultés nous décourager mais bien plutôt relever le défi que représente la mise au point de méthodes fiables et réalisables pour l'évaluation...»²

Coordination de l'évaluation

Certaines questions de politiques qui sont importantes pour le Centre sont employées par le BPÉ pour la coordination et l'analyse des évaluations, parmi lesquelles à l'heure actuelle:

- la définition et la compréhension du processus de la recherche au service du développement;
- les manières d'accroître la probabilité que les résultats des activités subventionnées par le Centre soient effectivement utilisés;
- la détermination de mécanismes permettant d'accroître les capacités de recherche dans le Tiers-Monde;
- l'évaluation des avantages de la concentration des ressources du Centre;
- la vérification de l'efficacité de l'aide apportée par le Centre aux programmes en Afrique, comparativement aux autres régions;

- la détermination de systèmes de recherche et de capacités de recherche pour les petits pays;
- la compréhension des coûts, des avantages et des conditions souhaitables pour diverses catégories de recherche, y compris la recherche interdisciplinaire sur les systèmes, participative, fondamentale, appliquée et autre;
- la détermination des conditions préalables à la création et au bon fonctionnement des réseaux de recherche;
- la décentralisation du personnel, la délégation de pouvoirs aux bureaux régionaux et la délégation de responsabilités aux institutions du Tiers-Monde;
- la recherche d'un équilibre entre les ressources consacrées à la prestation des programmes et celles qui sont destinées au soutien administratif.

Deux documents, le plan divisionnaire d'évaluation et le profil d'évaluation, constituent les principaux outils employés par le BPÉ pour coordonner les activités d'évaluation.

Plans divisionnaires d'évaluation

Chacune des divisions de programme du Centre prépare un plan divisionnaire d'évaluation. Ces plans contribuent à la définition des relations entre les évaluations proposées par les différentes divisions. Ils permettent également de cerner les domaines dans lesquels des évaluations pourraient être effectuées pour compléter les études en matière de politiques ou de planification. Ces plans peuvent couvrir des périodes allant d'un an à trois ans.

Les plans peuvent comprendre des études qui portent sur des projets donnés, des groupes de projets ou des programmes, ou encore sur des questions qui touchent toutes les activités de projet au sein des divisions. Les produits de la mise en oeuvre de ces plans ont pour but de répondre aux exigences de la planification divisionnaire en matière d'information: le plan opérationnel bisannuel et surtout les plans stratégiques à long terme.

Profils d'évaluation

Ce profil équivaut en quelque sorte à une brève appréciation du

projet et il est préparé avant que des ressources ne soient engagées à l'égard d'une évaluation donnée. Les profils d'évaluation sont préparés en collaboration avec l'auteur de la demande d'étude, quel qu'il soit, et ils sont conservés par le BPÉ. Ils donnent des précisions sur l'étude envisagée, notamment l'objet et les clients, les points à aborder, la méthodologie à employer et les répercussions en matière de ressources. Le profil a pour but soit d'indiquer la meilleure façon de procéder à l'étude, soit de conclure qu'il n'est pas nécessaire d'exécuter une étude en bonne et due forme.

Outils d'évaluation

Les trois outils essentiels employés dans le processus d'évaluation sont le rapport de fin de projet, l'examen stratégique de division et l'étude approfondie sélective.

Rapports de fin de projet

Les rapports de fin de projet, qui constituent la pierre angulaire du système d'évaluation, sont conservés par le BPÉ. Dans les six mois qui suivent l'achèvement d'un projet, l'administrateur de programme prépare une synthèse des résultats obtenus, en se fondant sur les questions suivantes :

- Quels résultats ont été obtenus ?
- Les activités et les résultats du projet ont-ils respecté la méthodologie et les objectifs établis ?
- Le projet a-t-il contribué à créer des compétences scientifiques au niveau institutionnel, gestionnel ou individuel ?
- Comment les résultats ont-ils été diffusés ?
- Quelles leçons tirées du projet pourraient permettre au CRDI d'élaborer de meilleurs projets à l'avenir ou d'améliorer ses politiques et ses pratiques ?
- Quelles sont les mesures de suivi nécessaires, s'il y a lieu ?
- Le projet valait-il la peine ?

Grâce à ces questions, on s'assure que chaque rapport contient certains renseignements de base tout en donnant la possibilité à l'administrateur de programme de faire connaître son opinion et de faire appel à des valeurs d'ordre subjectif.

Examens stratégiques de division

Les examens stratégiques de division font partie intégrante du processus de la planification stratégique et des études des programmes et politiques du Centre. Ils fournissent une analyse des activités passées d'une division et de ses intentions futures, qui sert de contexte stratégique au plan opérationnel bisannuel. Chaque division fait l'objet d'un tel examen tous les six ans environ. Trois éléments principaux sont abordés :

Le **plan stratégique de division** est le document de base que prépare la division. Il comprend une analyse et une évaluation de ses activités passées et du contexte divisionnaire. Il présente également la mission, les objectifs et la stratégie de la division, tout en abordant des questions pertinentes concernant la mise en oeuvre, l'affectation des ressources et la collaboration interdivisionnaire.

L'**examen de la Vérification interne** étudie les systèmes de contrôle gestionnel et opérationnel du point de vue de leur efficacité, de leur efficacité et de leur rentabilité. Il peut également servir de document de référence pour l'examen externe.

L'**examen externe** est exécuté par un groupe dont les membres sont choisis par le Comité du président. Il examine le mandat de la division, ses réalisations passées et présentes et ses intentions stratégiques, en se fondant sur le plan stratégique de division. Le BPÉ est le secrétariat du groupe. Une fois terminés, ces examens sont pris en considération par le Conseil des gouverneurs pour l'approbation des orientations stratégiques des divisions de programme.

Études approfondies sélectives

Même si un bon nombre d'évaluations informelles sont effectuées lors de certaines activités comme les réunions du personnel des divisions et les ateliers, on s'attend à ce que les divisions signalent, dans leur plan d'évaluation, certains sujets dignes de faire l'objet d'une étude approfondie en bonne et due forme. Plusieurs de ces études sont exécutées chaque année par des employés du Centre ou par des personnes de l'extérieur.

Ces analyses approfondies se concentrent habituellement sur des questions relatives à l'efficacité et à la planification des programmes. Elles donnent une appréciation générale de la valeur de certains projets et programmes par rapport aux objectifs qui ont été fixés à l'origine.

Des études sur de grandes questions peuvent être entreprises à la demande du Conseil des gouverneurs du Centre, du Comité du président, du Comité du programme, des bureaux régionaux ou du BPÉ. Ces études ont en général pour but d'aider la direction à prendre des décisions en ce qui concerne la planification des politiques et l'affectation des ressources du Centre. Le BPÉ est chargé de l'exécution ou de la coordination de telles études à l'échelle du Centre.

Une autre forme d'examen stratégique a trait aux programmes qui, sur le plan géographique ou en raison du domaine qu'ils abordent, transcendent la structure divisionnaire et régionale du Centre. Ces études sont exécutées à la demande du Conseil des gouverneurs.

Rôle des bureaux régionaux

Les bureaux régionaux jouent un rôle actif dans le système d'évaluation. Ils aident à la conception des études, en prenant parfois l'initiative, et indiquent les personnes en mesure d'exécuter les évaluations. Le plan intégré d'évaluation du Centre comprend certaines études qui doivent être exécutées par les bureaux régionaux.

Les bureaux régionaux exécutent également des études de cas sélectives qui visent à documenter les répercussions à plus long terme qu'ont sur le développement les activités subventionnées par le Centre. Ils exécutent en outre des études sur des pays et des institutions, et ils collaborent avec le BPÉ à des activités de planification et d'évaluation menées dans leur région.

Diffusion

L'information tirée des évaluations étant un élément important du processus de la planification et de la prise de décisions au Centre, une partie du rôle du BPÉ consiste à veiller à ce que les conclusions des évaluations soient diffusées et utilisées efficacement. La clé de l'utilisation réside au stade de la planification. Les profils d'évaluation identifient clairement le client et le but de l'étude. En fin de compte, les conclusions des évaluations sont utilisées pour la planification des programmes, soit à court ou long terme.

Toutes les études proposées sont conservées par le BPÉ, une fois terminées, et introduites dans le système OPEIS, qui est une base de données informatisée visant à donner accès aux conclusions des

évaluations. Cette base contient trois sortes d'information : des renseignements sur le projet ou le programme, des données détaillées sur le rapport d'évaluation et les conclusions du rapport d'évaluation. On entend ainsi permettre aux utilisateurs de l'OPEIS d'obtenir de l'information soit sur une étude donnée, soit sur des questions ayant été traitées dans plusieurs études.

Le BPÉ conserve des exemplaires des études terminées et il prend volontiers en considération les demandes de consultation de ces documents. Bon nombre de ces études sont résumées et publiées par le Centre sous forme d'abrégés d'évaluation en vue d'une plus large diffusion. Ces abrégés contiennent une brève description du projet ou programme et de la méthodologie d'évaluation, ainsi qu'un aperçu des principales conclusions. On peut également se procurer de nombreux documents préparés sous les auspices du BPÉ.

«Il est essentiel ... à une époque où les ressources financières, en personnel et en infrastructure, sont rares, de revoir périodiquement la totalité du processus de la recherche agricole, y compris sa planification, son exécution et son impact. Il devient de plus en plus évident que le contrôle et l'évaluation de la recherche agricole doivent faire partie intégrante de cette dernière.»³

Pour plus de renseignements

Pour obtenir plus de renseignements sur le système d'évaluation du CRDI, s'adresser au :

Bureau de planification et d'évaluation
Centre de recherches pour le développement international
CP 8500, Ottawa (Ontario)
Canada K1G 3H9

Les citations sont tirées de l'ouvrage *Évaluation de la recherche agricole à l'échelle nationale*, IDRC-254f. (1) p. 59, Kamphol Andulavidhaya, Rungruang Isarangkura, Preeyanuch Apibunyopas et Nittaya Dulyasatit (Bangkok, Thailand); (2) p. 50, A. Appa Rao, (Hyderabad, India); (3) p. 35, M.L. Kyomo, A.L. Doto et C.L. Keswani (Gaborone, Botswana).



Imprimé sur du papier recyclé à 50 p. cent