**Stratégie d'évaluation
2005-2010**

Fred Carden
Sarah Earl
Amy Etherington
Katherine Hay
Kevin Kelpin
Martine Lefebvre

**Section de l'évaluation
Centre de recherches pour le développement international**

TABLE DES MATIÈRES

1.	SURVOL	1
1.1	Introduction	1
1.2	Les rôles de l'évaluation au Centre	2
1.3	Le contexte	3
1.4	L'examen externe et la stratégie proposée	5
2.	LA STRATÉGIE GÉNÉRALE DU CENTRE ET LA STRATÉGIE D'ÉVALUATION	7
3.	PRINCIPES DIRECTEURS DE LA SECTION DE L'ÉVALUATION DU CRDI	7
4.	LA STRATÉGIE D'ÉVALUATION 2005-2010 : LA DÉMARCHE PRIVILÉGIÉE	9
5.	RÉSULTATS VISÉS	10
	Vision	10
	Mission	10
6.	STRATÉGIES	11
6.1	La réalisation d'évaluations stratégiques et la diffusion de leurs constatations	11
6.2	Le renforcement des capacités pour l'évaluation et la pensée évaluative	12
6.3	La création de méthodes et d'outils d'évaluation et de recherche sur l'évaluation	14
6.4	La conception et la mise en place de processus d'apprentissage organisationnel	14
6.5	Les partenariats	16
7.	RESSOURCES	17
7.1	Les ressources humaines	17
7.2	Les ressources financières	18
7.3	L'ampleur de l'effort et la détermination des priorités	18
7.4	La planification du travail, examen et réflexion	19
	ANNEXE I – SIGLES	1
	ANNEXE II – APERÇU DU SYSTÈME D'ÉVALUATION AU CRDI	3
	ANNEXE III – RESPONSABILITÉS DU PERSONNEL DE LA SECTION DE L'ÉVALUATION QUANT À LA PROGRAMMATION DU CRDI	7
	ANNEXE IV : LISTE PROVISoire DES PRODUITS À LIVRER	11
	ANNEXE V – PARTICIPANTS À LA CONSULTATION SUR LA STRATÉGIE D'ÉVALUATION	13

Une institution qui prend des risques doit aussi tirer des leçons pour savoir ce qui donne des résultats concluants (et ce qui n'en donne pas) et pourquoi les résultats sont concluants (ou ne le sont pas). Le CRDI reconnaît la contribution cruciale de l'évaluation à l'apprentissage et à l'acquisition de connaissances sur les démarches probantes en recherche pour le développement. Au Centre, l'évaluation sert à la fois à apprendre et à rendre des comptes. Le CRDI entend utiliser les meilleurs outils qui existent pour le suivi et l'évaluation et contribuer à en concevoir de nouveaux, afin de s'assurer qu'il ne s'écarte pas des plans et budgets fixés. Il conservera également un point de vue critique sur la pertinence de ses plans et y proposera des modifications s'il y a lieu¹.

1. Survol

1.1 Introduction

La démarche du CRDI en matière d'évaluation fait écho à sa démarche en ce qui concerne la programmation en recherche pour le développement. Ainsi, lorsqu'il s'agit d'évaluer les projets de recherche financés par le CRDI, nous voulons assurer la rigueur et la validité de notre démarche; nous privilégions une démarche débouchant sur l'action, en vue de pratiques et d'une prise de décision fondées sur des données probantes; nous recherchons l'adhésion et la participation des entités soumises à l'évaluation; nous privilégions le renforcement des capacités, que nous considérons comme essentiel pour que l'évaluation soit intégrée, à long terme, et contribue à rendre plus efficace le milieu de la recherche pour le développement. Nous estimons que l'évaluation est au cœur d'une participation efficace aux processus de connaissances.

Dans ce but, la Section de l'évaluation s'efforce depuis quelques années d'instaurer une culture de *pensée évaluative* au Centre. L'évaluation devient alors plus qu'un examen de projets et de programmes; elle devient un mode de pensée analytique qui influence et éclaire tout ce que nous faisons. Comme le précise le Cadre d'évaluation intégré (CEI) du Centre, « on entend, par pensée évaluative, la définition claire et précise des résultats escomptés et des moyens utilisés pour les obtenir ». La pensée évaluative assure le recours systématique à des données probantes pour orienter les progrès et les réalisations et en rendre compte, afin que cette information entre en jeu dans la prise de décisions. Par conséquent, la présente stratégie ne touche pas seulement les activités de la Section; elle vise aussi à intégrer l'évaluation dans le mode de fonctionnement du Centre, à tous les niveaux. On trouvera à l'annexe IV la liste des produits à livrer dont il sera question tout au long de la présente.

¹ Stratégie générale 2005-2010 du CRDI, pp. 20 et 21.

1.2 Les rôles de l'évaluation au Centre

Au CRDI, l'évaluation a ceci de particulier qu'elle a toujours joué un double rôle, soit, d'une part, le rôle traditionnel associé à la gestion des risques et d'autre part, un rôle de recherche-développement. Ces dernières années, on a vu naître un troisième rôle, qui a à voir avec l'apprentissage et le perfectionnement organisationnels. Ce rôle renvoie à l'objectif de faire de la pensée évaluative une pierre angulaire du CRDI.

1. Gestion des deniers publics

La Section a un rôle à jouer dans la protection de la société d'État qu'est le CRDI et participe par conséquent à la gestion des risques en produisant et diffusant des connaissances sur le rendement du Centre. La reddition de comptes prend de plus en plus d'importance au sein de l'appareil fédéral. Si les exigences face aux sociétés d'État diffèrent quelque peu, le Centre est tout de même soumis à des demandes et à des attentes. La Section contribue à la reddition de comptes et à la gestion du rendement, tout comme, notamment, la Division des services de vérification, la Division des finances et de l'administration et la Direction générale des programmes et des partenariats. Le but visé : innover ou améliorer les façons de faire, à partir de nouvelles constatations ou de meilleurs processus, de manière à gérer de façon appropriée les risques et les deniers publics. À cet égard, le Cadre opérationnel du Centre expose les questions clés et précise les axes prioritaires pour les 18 à 24 prochains mois.

2. Recherche sur l'évaluation

En ce qui concerne l'évaluation de la recherche pour le développement, la Section cherche à combler l'écart entre les outils et méthodes existants et les besoins des partenaires, du personnel et de la haute direction du Centre. En effet, les outils d'évaluation conventionnels ne répondent pas entièrement aux besoins du milieu de la recherche pour le développement. La mise au point de nouveaux outils et méthodes a contribué à la réputation du Centre et à l'efficacité de nos évaluations. Cela a par ailleurs beaucoup amélioré la capacité, pour nos partenaires, d'utiliser l'évaluation pour éclairer leurs propres travaux.

3. Apprentissage et perfectionnement organisationnels

L'évaluation est un outil d'apprentissage et d'aide aux décisions de la direction et, à ce titre, il s'agit d'une responsabilité partagée au CRDI. Cela signifie que divers intervenants sont responsables de divers aspects du système d'évaluation. En vue de stimuler la réflexion, la Section enrichit les systèmes de données, met en place des processus d'apprentissage et favorise l'établissement d'une culture d'apprentissage au Centre.

La préoccupation première de la Section est de faire en sorte que le Centre soit en mesure d'énoncer et de démontrer les résultats de ses interventions en recherche pour le développement. Chacun des trois rôles susmentionnés y contribue. Au chapitre de la gestion des deniers publics et de la reddition de comptes, nous nous pencherons sur l'utilisation efficace des ressources. Les responsabilités de la Section à cet égard en vertu du Cadre opérationnel ont été intégrées dans les volets appropriés des stratégies exposées à la section 6. Au chapitre de la recherche sur l'évaluation, il sera sans cesse nécessaire de mettre au point et de perfectionner des outils et méthodes d'évaluation des résultats. Enfin, au chapitre de l'apprentissage et du perfectionnement organisationnels, en pouvant déterminer les résultats d'activités passées et en en tirant des leçons, le Centre sera en mesure d'améliorer à l'avenir ce qu'il fait et comment il le fait. Ces éléments combinés aident à démontrer les résultats obtenus tout en offrant des pistes d'amélioration continue.

1.3 Le contexte

On décrira aux présentes comment la Section entend réagir, au cours des cinq prochaines années, au contexte actuel qui met beaucoup l'accent sur la reddition de comptes. Nous devons tenir compte du fait que, pendant cette période, la situation sociopolitique au Canada, ou dans les pays où le Centre est présent, pourrait changer de façon appréciable. Ces changements pourraient avoir une grande influence tant sur notre façon de travailler que sur l'évolution de nos priorités. La présente stratégie est établie en tenant pour acquis que des changements surviendront. Leur portée nous est inconnue, mais nous réévaluerons la stratégie régulièrement au cours de la période visée. Nous la passerons en revue avec nos partenaires sur le terrain et au sein du Centre et, périodiquement, avec des experts de l'extérieur, et proposerons à la direction les rajustements qui s'imposent.

La stratégie proposée s'inscrit dans le droit fil de la stratégie 2000-2005, mais tient aussi compte de l'évolution dans le domaine de l'évaluation et au Centre. La cartographie des incidences demeure le principe autour duquel s'articule la stratégie. Bien que notre utilisation de la cartographie des incidences ait évolué depuis cinq ans, ses éléments fondamentaux demeurent les mêmes, notamment l'attention prêtée aux changements dans les comportements et les actions qui sont visés en définitive. Les principes qui nous guident demeurent en grande partie inchangés, avec l'exception notable suivante : l'importance accordée à la pensée évaluative se reflète dans les principes qui sont désormais énoncés à un niveau supérieur à celui de l'évaluation formelle, dans le but d'intégrer la pensée évaluative dans la façon de fonctionner du Centre. La grande importance accordée à l'utilisation demeure elle aussi : il faut que l'évaluation soit utile et qu'elle serve à améliorer la recherche financée par le Centre. Le travail avec les partenaires du CRDI dans le Sud et avec le personnel et la direction du Centre demeure important, tout comme le travail dans les domaines de l'évaluation stratégique, du

renforcement des capacités, de l'élaboration d'outils et de méthodes et de l'apprentissage organisationnel.

La présente stratégie tient compte du fait qu'il faut davantage s'attarder à communiquer et à diffuser les résultats des évaluations. Si le Centre et la Section ont depuis toujours cherché à effectuer des évaluations dont l'utilisation subséquente était précisée, les cas où l'évaluation a connu une utilisation efficace au cours des cinq dernières années ont été ceux où on a eu recours à divers mécanismes de communication et de diffusion. Des efforts plus intenses en ce sens devraient donner de bons résultats. Cela suppose qu'il faudra y consacrer davantage de ressources. Par le passé, on a souvent traités ces mécanismes comme des ajouts ponctuels insérés dans un programme déjà chargé; à l'avenir, il faudra veiller à ce que le temps et l'argent nécessaires y soient consacrés de façon plus systématique. Cela est compatible avec une plus grande utilisation de l'évaluation et de la pensée évaluative.

Au cours des cinq prochaines années, la Section s'adonnera à trois genres de partenariats, dans la continuité de ce qui s'est fait ces dernières années : des partenariats qui concourent aux priorités du Centre avec des organismes aux vues similaires; des partenariats nous permettant de maintenir notre présence et notre leadership dans le milieu de l'évaluation; des partenariats et une collaboration avec le personnel des programmes du Centre pour les activités de mobilisation des ressources, par la prestation d'un soutien et de services en évaluation dans le cadre d'activités recevant des fonds de sources externes (voir à la section 6). Pour y parvenir, il sera crucial de susciter des partenariats et une collaboration au sein même du Centre (notamment avec le Groupe des politiques et de la planification, la Division des communications). Comme il a été précisé auparavant, notre démarche pour ce qui est des systèmes d'information est maintenant centrée sur l'apprentissage organisationnel, c'est-à-dire que les systèmes de données, les échanges et les connaissances convergent pour concourir à rehausser les leçons tirées des évaluations réalisées dans l'ensemble du Centre. La relation avec les partenaires externes a été redéfinie et il s'agit maintenant de partenaires stratégiques. On donne plus de détails à la section 6.5, mais essentiellement, il s'agit de personnes ou de groupes avec qui la Section peut avoir besoin de travailler pour atteindre ses objectifs, mais chez lesquels on ne recherche pas nécessairement à susciter des changements dans les comportements ou les actions.

Enfin, en ce qui concerne les ressources, la Section a vu ses ressources de base légèrement augmenter par l'ajout d'un agent d'évaluation débutant et d'un demi-ETP à un bureau régional. Ce dernier poste amorce un volet régional pour la Section, ce qui l'aidera beaucoup à mieux appuyer le personnel et les partenaires sur le terrain. Pour ce qui est des liens avec le personnel des programmes, on a assigné à chaque DR, DDP et IP une personne-ressource à la Section. Cela contribue à maintenir une grande force de la fonction d'évaluation au Centre, à savoir le transfert d'idées d'un domaine de programme à l'autre, chaque membre de la Section étant appelé à traiter avec plus d'un domaine de programme.

Plusieurs mécanismes sont intervenus dans la préparation de la présente stratégie. Les consultations informelles menées auprès d'autres secteurs du CRDI et de partenaires ont été un élément important. Pour la première fois, nous avons demandé un examen externe du rendement de la Section. Arnold Love, un spécialiste des systèmes d'évaluation interne, en a été chargé. Il a effectué un examen des documents de la Section et du travail sur le terrain. Autre élément important, on a réuni pendant une journée des experts des domaines de l'évaluation, du développement, de la recherche pour le développement et du fonctionnement des sections d'évaluation d'organismes. La participation du personnel du Centre à cette réunion, notamment de la présidente, des DPP et des membres du Groupe des politiques et de la planification (voir la liste complète à l'annexe V), a été cruciale. Un certain nombre de modifications ont été apportées à la stratégie par suite de ces consultations et de l'examen externe.

1.4 L'examen externe et la stratégie proposée

L'examen externe effectué par Arnold Love a beaucoup contribué à peaufiner la stratégie proposée ici. Il a confirmé les principes sous-jacents à la démarche et aux stratégies de la Section. Nous avons conservé ces éléments, sur lesquels la stratégie proposée fait fond. Il s'agit notamment du fait que l'évaluation au Centre est axée sur l'utilisation et l'utilisateur; du maintien d'un programme de recherche sur l'évaluation, afin de contribuer à la qualité de l'évaluation et à la capacité d'évaluation; du double rôle d'apprentissage et de reddition de comptes; des processus pertinents qui répondent aux besoins particuliers des divers programmes du Centre.

De nombreuses observations et conclusions de l'examineur trouvent écho dans la stratégie, mais quelques-unes méritent qu'on s'y attarde ici.

- L'examineur fait ressortir à plus d'une reprise que le fort volume de demandes de la part du personnel et des partenaires du Centre est préoccupant et doute que la Section puisse continuer à y répondre. On en tient compte dans la partie de la stratégie qui concerne le renforcement des capacités, dans laquelle il est préconisé de créer des cellules d'expertise en évaluation dans les régions et de travailler plus étroitement avec le personnel du Centre. L'importance que le Centre accorde à la pensée évaluative se reflète dans la création d'un poste d'agent d'évaluation débutant de même que d'un demi-ETP dans un bureau régional. La Section continuera d'élargir son répertoire de stratégies de renforcement des capacités, cernant les occasions d'appuyer le personnel et les chercheurs qui se prêtent à la création de cellules d'expertise en évaluation.
- Lorsqu'il suggère de décentraliser davantage la fonction d'évaluation, l'examineur touche à une question d'importance. Le degré de réussite à cet égard dépendra de la capacité pour les programmes du Centre

- d'adopter une pensée évaluative. Cet objectif sous-tend les stratégies et activités énoncées à la section 6.2, sur le renforcement des capacités.
- Lorsqu'il fait ressortir l'importance du fait d'être axé sur les résultats de la recherche, l'examineur touche là encore à une question d'importance. Comme il le fait remarquer, la direction a besoin des données probantes découlant de la recherche pour défendre l'action du CRDI. Nous y verrons de diverses façons, parfois avec le concours d'autres secteurs du Centre. La Section travaille de plus en plus étroitement avec le Groupe des politiques et de la planification et la Division des communications afin de diffuser les constatations pertinentes des évaluations stratégiques et des rapports de projets. Un autre volet sera l'amélioration de la disponibilité et de l'intégrité des données au Centre. Par exemple, la nouvelle façon d'établir les rapports sur les projets mise en œuvre ces 18 derniers mois (le rapport de fin de projet dynamique) viendra modifier quelque peu la façon dont le Centre glane et emmagasine les données sur les extrants, résultats et incidences des projets. La conception et la mise en place des systèmes pertinents mettront à contribution non seulement la Section, mais aussi la Direction générale des programmes et des partenariats et la Direction générale des ressources. La réussite du nouveau système et l'utilisation des données à des fins d'apprentissage et de reddition de comptes en dépendent.
 - L'examineur a raison de dire que la diffusion de la cartographie des incidences et d'autres outils n'a pas été planifiée de façon stratégique dès le départ. Cela est dû au déploiement rapide de la cartographie des incidences et au fort volume de demandes qui est immédiatement venu grever les ressources de la Section. Nous avons géré ces demandes en mettant en place un groupe cadre d'experts en cartographie des incidences et en mettant à la disposition des utilisateurs une riche documentation aussi bien sur support papier que sur le site Web et par CD-ROM. Cette démarche progressive a présenté des avantages pour le Centre, sur le plan de ses méthodes comme de sa réputation. Toutefois, nous adoptons désormais une démarche de plus en plus stratégique quant à la diffusion d'outils et de méthodes.
 - L'examineur relève le fait que les secrétariats auraient aimé être davantage soutenus dans leur travail d'évaluation. Cela découle en partie du fait qu'il existe des différences opérationnelles entre les secrétariats (qui rendent compte à de nombreux bailleurs de fonds) et les initiatives de programme (qui, si elles peuvent recevoir des fonds de sources externes, relèvent directement du Centre). On est à apporter des changements qui rapprocheront les secrétariats toujours existants des programmes du Centre, ce qui y remédiera en grande partie; il est cependant probable que certains secrétariats conservent tout de même quelques différences opérationnelles. Le degré de soutien à l'évaluation consenti aux secrétariats sera déterminé au cas par cas, en consultation avec le secrétariat et le domaine de programme concernés.

2. La stratégie générale du Centre et la stratégie d'évaluation

La Stratégie générale et le Cadre programmatique 2005-2010 du CRDI constituent le plan stratégique du Centre et passent en revue les éléments moteurs extérieurs qui sous-tendent l'action du Centre, la mission que lui confère la loi, sa raison d'être, ses valeurs et son credo, les principes qui le guident et ses objectifs stratégiques². Par conséquent, ils guident et déterminent le contenu de la stratégie d'évaluation. La citation tirée de la Stratégie générale que nous avons placée en exergue du présent document illustre bien la grande importance que le Centre attache au rôle de l'évaluation.

La Section continuera d'aider le Centre à démontrer son efficacité à atteindre ses buts clairement énoncés³ de :

- mobiliser les capacités de recherche locales des pays en développement;
- favoriser et appuyer la production, la diffusion et l'application de résultats de recherche débouchant sur des pratiques, des technologies, des politiques et des lois modifiées de façon à promouvoir le développement durable et équitable et la diminution de la pauvreté;
- consolider et financer des partenariats réunissant des établissements canadiens et des établissements de pays en développement et participer à de tels partenariats.

Le renforcement des capacités demeure un axe central du travail du Centre avec des particuliers et des institutions du Sud. Il en est de même pour l'évaluation. Comme on le précise dans la Stratégie générale, « [l]es efforts déployés viseront à renforcer les capacités en matière d'évaluation tant des institutions et des particuliers subventionnés par le CRDI que des personnels du Centre, afin d'améliorer la pertinence, l'efficacité et l'utilité des projets, des programmes et des mécanismes de recherche, la gouvernance interne et les processus administratifs »⁴.

3. Principes directeurs de la Section de l'évaluation du CRDI

L'évaluation est à la fois une science et un art. L'art qui consiste à définir les enjeux cruciaux à évaluer, à les structurer sur le plan conceptuel et à mobiliser les personnes compétentes pour qu'elles participent à la collecte, à l'interprétation et à l'utilisation des données d'évaluation est tout aussi important que la collecte et l'analyse systématiques de données fiables.

² Stratégie générale 2005-2010 du CRDI, p. 3.

³ *ibid.*, p. 18.

⁴ *ibid.*, p. 21.

Les principes directeurs énoncés ci-dessous sont au diapason des principes énoncés dans la stratégie d'évaluation précédente (2000-2005). La principale évolution réside dans l'importance que le Centre attache à l'épanouissement de la pensée évaluative dans un contexte plus large, au lieu de se restreindre aux seuls mécanismes et documents ayant trait à l'évaluation formelle.

Globalement, les activités d'évaluation du Centre doivent concourir à l'apprentissage et à la reddition de comptes de façon équilibrée. Dans la pratique, la reddition de comptes, c'est chercher à déterminer les résultats et à en rendre compte de même que des ressources utilisées pour les atteindre, tandis que l'apprentissage, c'est chercher à déterminer les raisons et rouages d'une réussite ou d'un échec. Le but de toute évaluation doit être clair et le processus, transparent.

Dans cette optique, la Section adopte une démarche d'évaluation axée sur l'utilisation. L'évaluation axée sur l'utilisation ne préconise pas un contenu, un modèle, une méthode, une théorie en particulier ni même une certaine utilisation. Elle aide plutôt les utilisateurs principaux prévus à choisir le contenu, le modèle, les méthodes, la théorie, les utilisations qui conviennent le mieux à leur situation particulière. Étant donné que toute évaluation est nécessairement guidée par des valeurs, l'évaluation axée sur l'utilisation permet de déterminer à qui appartiennent les valeurs qui encadreront l'évaluation, en travaillant avec des utilisateurs principaux clairement identifiés qui auront la responsabilité d'appliquer les constatations de l'évaluation et de mettre en œuvre les recommandations. Ainsi, les évaluations permettent aux intervenants d'un projet ou d'un programme de concilier leurs divers points de vue et versions de la réalité⁵.

Voici les principes qui guident la Section dans son travail.

- **Les évaluations doivent mobiliser les utilisateurs concernés.** Pour être utiles, les évaluations doivent produire des constatations pertinentes et débouchant sur l'action, ce que favorisent la participation soutenue du client et des utilisateurs pendant tout le processus et leur appropriation de l'évaluation.
- **Les processus d'évaluation doivent concourir à la pensée évaluative et à l'utilisation de l'évaluation.** Qu'il s'agisse d'un membre de la direction ou du personnel des programmes au CRDI, ou encore d'un partenaire de projet du Centre, les processus doivent augmenter les capacités de même que le degré d'aise du participant en matière d'évaluation. Le fait de compter exclusivement sur des compétences de l'extérieur peut limiter la capacité d'une organisation de se montrer claire et précise au sujet de ses buts, et de tirer des enseignements et de les appliquer. Il est possible

⁵ Michael Quinn Patton. *Utilization-Focused Evaluation: The New Century Text*, London: Sage, 1997.

d'intégrer aux évaluations des stratégies précises qui visent clairement à favoriser ces caractéristiques organisationnelles.

- **La pensée évaluative ajoute de la valeur, dès le tout début du programme ou projet.** La pensée évaluative peut rendre un projet ou un programme plus efficace en aidant à préciser les résultats visés, les stratégies qui y contribueront et les jalons qui permettront de mesurer la progression. Cela est vrai depuis la conception initiale jusqu'à la mise en œuvre.
- **Les évaluations doivent répondre aux normes de recherche éthique et de qualité en matière d'évaluation.** Pour pouvoir garantir la validité des constatations, il faut suivre les méthodes et procédures de recherche reconnues dans le domaine des sciences sociales. La qualité des évaluations se mesure à quatre normes reconnues sur le plan international : utilité, faisabilité, précision et convenance.
- **La décision d'évaluer doit relever de la stratégie, et non de la routine.** L'évaluation doit déboucher sur l'action et peut contribuer à la prise de décisions et à la formulation de stratégies à tous les échelons. Pour que les évaluations produisent des constatations utiles, le Centre est sélectif lorsqu'il s'agit de déterminer quels questions, projets ou programmes il convient d'évaluer, et à quel moment.
- **L'évaluation doit constituer un atout pour l'entité évaluée.** L'évaluation peut exiger beaucoup de temps et de ressources de l'entité visée, et cet investissement ne doit pas être pris à la légère. L'entité devrait bénéficier du processus et, lorsqu'elle est l'utilisateur prévu, elle devrait le contrôler.

4. La stratégie d'évaluation 2005-2010 : la démarche privilégiée

La Section a défini sa nouvelle stratégie à l'aide de la cartographie des incidences. La cartographie des incidences prévoit une réflexion systématique sur la façon dont un programme a l'intention d'atteindre ses objectifs, qui repose sur la formulation d'énoncés de vision et de mission et d'énoncés d'incidences à obtenir qui permettent de mesurer les progrès effectués. Cela comporte la définition de *pratiques organisationnelles* (comment la section fonctionnera dans les faits) que la section adoptera pour atteindre ses objectifs, de même que des stratégies précises qui la guideront pour décider de ses activités. Le recours à la cartographie des incidences exige de la Section qu'elle suive de près les personnes ou organisations avec lesquelles elle interagit directement afin d'évaluer sa part dans les changements de comportements, de relations ou d'activités qu'elle a contribué à susciter.

5. Résultats visés

Vision	Mission
<i>Une évaluation utile qui favorise l'innovation et le changement social</i>	<p><i>Pour réaliser sa vision et appuyer le mandat du CRDI, la Section de l'évaluation favorise l'élaboration de méthodes et de processus relevant de la pensée évaluative qui permettent de trouver un équilibre entre les possibilités d'apprentissage et le besoin de reddition de comptes. Guidée par ses principes directeurs, la Section de l'évaluation travaille avec les partenaires sur le terrain, le personnel des programmes et la direction du CRDI à renforcer l'utilisation, l'influence et la qualité de l'évaluation en agissant selon quatre axes :</i></p> <ol style="list-style-type: none"><i>1. les évaluations stratégiques;</i><i>2. le renforcement des capacités;</i><i>3. l'élaboration et l'utilisation d'outils et de méthodes;</i><i>4. les processus d'apprentissage organisationnel.</i>

Dans la cartographie des incidences, l'*incidence visée* décrit de quelle façon les comportements, relations, activités ou actions d'une personne, d'un groupe ou d'une institution changeront si la Section réussit vraiment bien. Elle définit quelle est l'*incidence visée* pour chaque *partenaire limitrophe* ou groupe chez qui elle cherche à susciter un changement.

Incidence visée – les partenaires du CRDI

Les partenaires du CRDI favorisent et intègrent le concept d'évaluation axée sur l'utilisation au sein de leur organisme de même que dans leurs projets et programmes, afin d'exercer une influence sur la recherche pour le développement, l'innovation et le changement social. Ils saisissent activement les occasions de cultiver leur talent pour la pensée évaluative et de mieux comprendre et utiliser les processus de suivi et d'évaluation en fonction de leurs propres besoins. Ils effectuent et appuient des évaluations de grande qualité et sont reconnus dans leur région comme des experts qui encadrent, forment et conseillent des tiers.

Incidence visée – le personnel des programmes du CRDI

Le personnel des programmes du CRDI préconise et intègre le concept d'évaluation axée sur l'utilisation dans ses projets et programmes et participe aux processus d'évaluation du Centre. Il saisit les occasions de renforcer ses propres capacités de suivi et d'évaluation et d'aider systématiquement les tiers avec qui il travaille à améliorer leur capacité de

faire preuve de pensée évaluative dans leur travail et d’agir en conséquence. Le personnel des programmes du CRDI collabore avec ses partenaires du Sud et la Section en vue de créer des processus d’évaluation novateurs en fonction des besoins particuliers des programmes.

Incidence visée – la haute direction du CRDI

La haute direction du CRDI régit activement la culture de pensée évaluative en assurant un équilibre entre l’apprentissage et la reddition de comptes au Centre. Elle participe de façon soutenue et dynamique aux processus d’évaluation au Centre en demandant des évaluations, en soutenant l’exécution d’un travail d’évaluation de grande qualité et en utilisant les constatations dans la gestion courante du Centre.

6. Stratégies

Pour réaliser son mandat et influencer le comportement des partenaires limitrophes susnommés, la Section fera appel à diverses stratégies au cours des cinq prochaines années. Elles viseront les partenaires, le personnel des programmes et la haute direction du CRDI, mais également le milieu dans lequel ces personnes ou groupes travaillent. La Section devra travailler directement avec ces partenaires limitrophes de même qu’avec des partenaires stratégiques pour atteindre ses objectifs.

Les stratégies de la Section appartiennent à quatre grandes catégories :

1. la réalisation d’évaluations stratégiques et la diffusion de leurs constatations;
2. le renforcement des capacités pour l’évaluation et la pensée évaluative;
3. la création de méthodes et d’outils d’évaluation et de recherche sur l’évaluation;
4. la conception et la mise en place de processus d’apprentissage organisationnel.

6.1 La réalisation d’évaluations stratégiques et la diffusion de leurs constatations

Les évaluations stratégiques sont entreprises dans le but de mieux comprendre des enjeux qui importent au personnel, à la direction et aux partenaires. Elles contribuent à enrichir la masse de connaissances du Centre sur la portée, les caractéristiques et l’efficacité de son aide et à éclairer la forme, le soutien et le suivi des projets à venir. Pendant la période visée, la Section entend effectuer jusqu’à trois évaluations stratégiques, dont l’objet sera déterminé en consultation avec le personnel des programmes et la haute direction du CRDI.

Il importe non seulement d'effectuer ces évaluations, mais aussi d'assurer la communication et la diffusion des constatations. Lorsqu'on a établi la toute dernière SG+CP, on a pu constater qu'au Centre, on accorde une grande valeur aux évaluations stratégiques, lesquelles apportent beaucoup à la planification et à la réflexion entourant les programmes. Elles permettent par ailleurs au CRDI de contribuer aux connaissances générales sur ce qui donne de bons résultats ou non en recherche pour le développement (et pour quelles raisons). Aucune nouvelle évaluation stratégique n'est prévue pendant la première année de la stratégie proposée. La Section se consacrera plutôt à la diffusion des constatations de deux évaluations en cours, celle des réseaux financés par le CRDI et celle sur le renforcement des capacités, et, dans une certaine mesure, à la poursuite de la diffusion des constatations de l'étude sur les politiques. Elle redoublera d'efforts à cet égard, notamment en élaborant des stratégies de communication avec l'aide de la Division des communications et en travaillant, avec le Groupe des politiques et de la planification, à ce que les évaluations stratégiques aient une portée sur le plan des politiques.

6.2 Le renforcement des capacités pour l'évaluation et la pensée évaluative

Le renforcement des capacités pour l'évaluation et la pensée évaluative demeurera un objectif central de la Section. La stratégie qu'on adoptera à cet égard au cours des cinq prochaines années comporte trois grands volets.

6.2.1 Le renforcement des capacités au Centre

Ces dix dernières années, la Section s'est attachée à répondre aux besoins des projets, tels qu'ils lui étaient présentés par le personnel. Pour les cinq années à venir, elle s'attachera plutôt à renforcer la capacité du personnel d'intégrer l'évaluation dans les activités des projets. Cela suppose davantage d'activités de renforcement des capacités avec le personnel, par exemple : donner de la formation sur des méthodes (notamment la cartographie des incidences, l'évaluation organisationnelle, l'évaluation participative), faire du mentorat, résoudre des problèmes, inviter des conférenciers suscitant la réflexion à parler de divers aspects de l'évaluation, continuer d'enrichir les ressources offertes sur les pages Web de la Section, fournir davantage de lignes directrices sur l'évaluation, offrir des détachements à la Section, etc. Il s'agira également de renforcer les capacités en ce qui concerne des compétences connexes, comme la facilitation et la recherche de consensus, les méthodes de recherche et la collaboration.

En plus d'enrichir ses pages Web (consultables par le personnel, les partenaires du CRDI et le grand public), la Section appuiera l'émergence d'un collectif de praticiens au sein du personnel, ce qui favorisera l'intégration de la pensée évaluative et de pratiques évaluatives dans toutes les étapes du cycle de vie des projets.

Enfin, de façon plus générale, la Section continuera d'évaluer et de commenter la qualité des divers rapports d'évaluation et de diffuser activement les constatations des évaluations, tant au Centre qu'à l'extérieur, par divers moyens novateurs dont le Forum annuel sur l'apprentissage (FAA).

6.2.2 L'établissement de cellules d'expertise en évaluation dans le Sud

La demande de soutien et de services sur le terrain, de la part d'organisations partenaires du CRDI ou non, a grimpé en flèche depuis quelques années. Pour répondre à cette forte demande, la Section a commencé il y a trois ans à cultiver des cellules d'expertise dans les régions. Avec l'aide de la Section, ces cellules voient au renforcement des capacités et des connaissances en évaluation dans leur région. Elles sont en mesure d'offrir des services et un soutien directs aux partenaires du CRDI dans la région de même qu'à d'autres organismes. On vise ainsi à renforcer la capacité des partenaires et organismes partenaires d'utiliser l'évaluation pour leurs propres besoins en matière d'apprentissage et de reddition de comptes, objectif qui correspond aux principes exposés à la section 3 du présent document. La démarche a toutefois pour but plus large de favoriser la professionnalisation de la fonction d'évaluation dans le Sud. Jusqu'à maintenant, on a établi des cellules dans deux régions, celles du BRACO (Afrique occidentale et centrale) et du BRALC (Amérique latine et Caraïbes). La Section continuera de travailler avec ces cellules tout en cherchant à en créer dans d'autres régions. Au cours des 12 à 18 mois à venir, on se concentrera sur l'Afrique orientale et australe et sur l'Asie du Sud. Les autres régions viendront plus tard au cours de la période visée par la présente stratégie.

En outre, on appuiera le travail d'associations d'évaluation étrangères en ce qui a trait au renforcement des capacités, à la diffusion et au réseautage. On cultivera des partenariats avec des organismes et ministères dont le mandat a un lien avec les priorités du Centre.

6.2.3 Le renforcement des capacités des particuliers

Dans les pays où le CRDI est présent, des bourses sont accordées à des personnes pour les appuyer dans leurs études de cycle supérieur ou des travaux de rédaction ayant trait à l'évaluation.

Une aide financière est par ailleurs consentie à des partenaires du CRDI, et à l'occasion à des membres du personnel, pour leur permettre de participer à diverses tribunes et formations en évaluation (par exemple, des activités de l'association d'évaluation régionale, les réunions et formations d'autres associations régionales) de même qu'à des programmes comme

l'International Program in Development Evaluation Training (IPDET), un programme de la Banque mondiale et de l'Université Carleton dont ont déjà bénéficié 25 partenaires et membres du personnel du CRDI. Le soutien peut également prendre la forme du mentorat de personnes qui, dans les pays en développement, sont intéressées à faire carrière en évaluation.

6.3 La création de méthodes et d'outils d'évaluation et de recherche sur l'évaluation

Pour soutenir l'évaluation de la recherche pour le développement, la Section continuera de fournir à la haute direction, au personnel et aux partenaires du CRDI une aide technique en ce qui concerne les outils et méthodes d'évaluation appropriés. Cela suppose la création et la mise à l'essai de démarches d'évaluation novatrices qui répondent aux besoins émergents des projets et des programmes.

Pendant la période visée, on portera une attention particulière à l'adaptation des démarches aux nouveaux besoins. À cet égard, nous avons cerné deux domaines d'activité : i) étendre notre travail en évaluation organisationnelle à des entités regroupant plusieurs organisations (réseaux, consortiums, etc.); ii) appliquer la cartographie des incidences à la gouvernance, soit examiner l'utilisation des concepts de la cartographie des incidences en vue de changements systémiques d'envergure. La mise sur pied du nouveau domaine de programme Innovation, politique et science pourrait nous mener à l'élaboration de nouveaux outils et méthodes une fois qu'on aura eu l'occasion de consulter l'équipe qui en sera chargée. Enfin, étant donné que l'examineur indépendant a conclu que certains outils sont peu utilisés au Centre (notamment en ce qui a trait à l'évaluation organisationnelle), on s'adonnera sur demande à l'adaptation et à l'intégration d'outils et de méthodes, de manière à répondre aux besoins propres au Centre.

6.4 La conception et la mise en place de processus d'apprentissage organisationnel

L'apprentissage organisationnel repose sur des processus stimulant la réflexion de même que sur les processus de gestion du système d'évaluation du Centre. On trouvera à l'annexe II un tableau décrivant ce dernier, dans lequel on peut voir que l'évaluation est une responsabilité partagée au CRDI; divers intervenants sont responsables de divers aspects du système d'évaluation. La Section est responsable d'assurer l'intégrité du système, et de le modifier et le rajuster en fonction des priorités et besoins émergents. L'apprentissage organisationnel s'appuie sur tout ce qui suit : la diffusion des constatations des évaluations stratégiques, les constatations des RFP-d divulguées au FAA, un Rapport annuel sur l'évaluation (RAE), les rapports associés au Cadre d'évaluation intégré (CEI) et la production de divers documents écrits, comme les bulletins *Ligne directrice pour l'évaluation*, *L'évaluation en bref* (sur des questions comme l'attribution des résultats) et *Constatations* (sommaries d'évaluations d'une grande pertinence).

L'apprentissage organisationnel suppose en outre le maintien et la mise à niveau continus de systèmes d'information afin que les données sur l'évaluation soient le plus accessibles possible à tous les membres du personnel du Centre qui désirent les consulter. À cet égard, la Section travaillera activement à concevoir et mettre en place des systèmes d'information pour les besoins du processus de RFP-d. Parallèlement, elle continuera de tenir un répertoire des évaluations disponibles, qui est accessible et dans lequel il est possible de faire une recherche par sujet (par exemple, objet, domaine de programme, pays).

Comme il est précisé au chapitre 10 du Cadre opérationnel, au cours des 18 à 24 prochains mois, la Section, le groupe de gestion de la DGPP et la DAS travailleront à la mise en œuvre du processus de RFP-d, ce qui comportera la création de systèmes de données et de gestion de même qu'une formation à l'intention du personnel du Centre. Au cours des six prochains mois, la Section lancera une consultation sur la formule à adopter pour le prochain FAA et jouera un rôle prépondérant dans la concrétisation des décisions quant aux orientations que prendra ce forum.

La Section continuera de gérer le processus d'examen externe des programmes du Centre. Au cours de l'année qui vient, la Section travaillera avec le personnel des programmes afin de mettre la touche finale à l'examen externe de quatre IP du domaine de programme TIC-D (Pan Asie, Pan Amériques, ACACIA et l'Institut pour la connectivité dans les Amériques) et d'une IP du domaine de programme PSE (Gouvernance, équité et santé). On ne compte entreprendre aucun autre examen externe au cours des 12 à 18 prochains mois. Les prochains examens externes seront amorcés en temps et lieu.

La Section complétera la deuxième année de mise en place du CEI. Cela voudra dire travailler étroitement avec le Groupe des politiques et de la planification de même qu'avec la haute direction à l'utilisation des constatations de façon à pouvoir par la suite évaluer l'utilité du CEI en tant qu'outil pour la direction. Le CEI a pour objectif de fournir des mécanismes par lesquels le CHD peut, de façon régulière et systématique, produire et utiliser des données empiriques pour suivre la progression du CRDI en ce qui concerne la réalisation de sa mission et peut en rendre compte. Il doit permettre au CHD de suivre certains aspects dynamiques des programmes du Centre et de prendre des mesures en vue de gérer et d'améliorer le rendement organisationnel par rapport à celui que vise la SG+CP en vigueur.

La conception du CEI et son utilisation en tant qu'outil devant aider le CHD à gérer les activités du Centre sont à peine amorcées. Pour accroître son utilité, on a commandé en 2004 un examen externe visant à déterminer si sa conception et son utilisation convenaient au CRDI. L'information recueillie a permis de renforcer davantage ses points forts et de commencer à le consolider et à le rajuster de manière à ce qu'il réponde encore mieux aux besoins du CHD.

En 2004-2005, on a entrepris des études dans le cadre de six des sept secteurs de rendement définis dans le CEI. En 2005-2006, des études portant sur d'autres questions soulevées par le CHD (aussi variées que l'adoption et l'adaptation de technologies et l'innovation technologique au CRDI ou le soutien du Centre à la cession d'activités ou de fonctions à des entités existantes ou nouvellement créées dans le Sud) seront entreprises en vertu de six secteurs de rendement. Des études seront effectuées chaque année et, au fil du temps, le CEI produira une masse d'information colossale qui répondra aux besoins de la direction du Centre.

La Section aidera par ailleurs les directeurs régionaux (DR) et les directeurs des domaines de programme (DDP) à utiliser les RFP-d et les constatations des évaluations aux fins de la rédaction de leurs rapports annuels. On trouvera à l'annexe III une grille précisant à quel membre de la Section est associé chaque domaine de programme, bureau régional et programme (initiative de programme, projet d'envergure ou secrétariat).

6.5 Les partenariats

Le travail à effectuer selon les quatre grandes catégories précisées auparavant est enrichi par les partenariats que nous formons afin de soutenir le Centre dans ses activités d'évaluation. La Section compte accentuer encore ses activités à cet égard de même qu'en ce qui concerne les communications. Dans la dernière stratégie, les autres organismes donateurs étaient au nombre des *partenaires limitrophes*. Or, pendant la période de mise en œuvre de cette stratégie, on s'est rendu compte que les autres organismes donateurs et les experts du milieu de l'évaluation étaient davantage des *partenaires stratégiques* qui nous aident à travailler avec nos trois partenaires limitrophes. Pour la Section, les partenariats prennent trois grandes formes.

6.5.1 Les partenariats qui vont dans le sens des stratégies du Centre

La où l'évaluation est un élément pouvant concourir à établir ou à solidifier un partenariat pour le Centre, la Section continuera de jouer un rôle pour soutenir les efforts du CRDI en vue de travailler avec des partenaires prioritaires. Au cours des 12 à 18 prochains mois, cela prendra notamment la forme d'une collaboration, avec les National Academies américaines, pour la conception et le suivi du volet évaluation d'un projet de renforcement des capacités de trois académies nationales des sciences en Afrique, de même que d'exposés sur l'évaluation avec des partenaires comme le Wellcome Trust, l'Asdi, la DDC et l'Unicef. On cherchera également à s'associer à des associations d'évaluation. Au Canada, on cherchera à s'associer à des organismes pertinents, comme l'ACDI et le Secrétariat du Conseil du Trésor.

6.5.2 Les partenariats qui concourent à maintenir notre position dans le milieu de l'évaluation

La Section a fait des contributions intéressantes au domaine de l'évaluation, notamment au chapitre de la cartographie des incidences et de l'évaluation organisationnelle, mais elle s'est aussi taillé une réputation en ce qui concerne la création d'une culture d'apprentissage au sein de l'organisation. La Section tirera parti de partenariats qui concourent à la réputation et à la visibilité du Centre dans le milieu de l'évaluation. Au cours des 12 à 18 prochains mois, cela prendra notamment la forme de partenariats avec des chefs de file et des penseurs du domaine de l'évaluation; on nouera le dialogue avec des réseaux clés en évaluation afin de trouver les chefs de file et penseurs avec qui nous pourrions travailler sur des questions qui intéressent le Centre (par exemple : comment, en tant qu'organisme subventionnaire de la recherche pour le développement, documenter les résultats). Ces partenariats seront établis en se rapprochant d'organismes qui financent et évaluent la recherche pour le développement, dont le réseau d'évaluation du CAD de l'OCDE, diverses fondations, etc.

6.5.3 Les partenariats qui permettent à la Section de l'évaluation d'aller chercher des ressources

Au cours des cinq dernières années, la Section a obtenu en moyenne 20 % des crédits opérationnels* qu'ont obtenus les programmes du Centre. Ces fonds servant au soutien à l'évaluation sont destinés à des projets recevant des fonds de sources externes, habituellement des projets des initiatives de programme ou des projets d'envergure. La Section continuera, avec le concours des programmes du Centre, d'offrir un appui technique et autre aux grands projets recevant des fonds de sources externes qui comportent un important volet de suivi et d'évaluation. Ces activités permettent à la Section de saisir des occasions sur le terrain et d'aller chercher des ressources supplémentaires pouvant servir à augmenter le soutien à l'évaluation au Centre.

7. Ressources

7.1 Les ressources humaines

À l'entrée en vigueur de la stratégie 2000-2005, le personnel de la Section se composait de trois ETP de professionnels, d'un stagiaire et d'une employée de soutien. À la fin de la période visée par la stratégie, par suite de détachements, de contrats spéciaux et d'autres modalités, le personnel professionnel était passé à

* Il s'agit des fonds remis à l'entité concernée une fois les coûts d'administration des fonds de sources externes couverts. Le pourcentage ne tient pas compte des crédits opérationnels en dehors des entités de programme du Centre.

huit personnes, et la charge de travail avait augmenté en conséquence. Après une période de contraction importante d'octobre 2004 à mars 2005, où le personnel a été réduit de moitié (départs à la retraite et arrivée à échéance de contrats), l'équipe de base de la Section prend de nouveau un peu d'ampleur et compte maintenant 4,5 professionnels et une employée de soutien. Par ailleurs, pour la toute première fois, l'équipe aura un demi-ETP dans un bureau régional. Cette importante nouveauté aura une incidence sur le mode de fonctionnement de l'équipe, qui devra trouver des façons efficaces de travailler en tant qu'équipe internationale. Enfin, l'arrivée d'un agent d'évaluation débutant dès la première année de la période visée par la nouvelle stratégie rendra l'équipe plus apte à offrir son soutien au Centre. La stratégie présentée ici se fonde sur ces ajouts à l'équipe.

7.2 Les ressources financières

La Section peut compter sur trois types de ressources pour effectuer son travail. Primo, le budget de base consenti par le Centre (1,4 million de dollars pour 2005-2006) servira aux éléments fondamentaux de la stratégie; on suppose ici que les ressources demeureront au même niveau par rapport aux budgets dévolus aux programmes du Centre. Secundo, des partenariats stratégiques par lesquels la Section obtient des ressources supplémentaires permettent d'entreprendre quelques modestes activités de plus; ces ressources dépendent de la mise sur pied, par les programmes, d'activités de taille auxquelles la Section est appelée à participer. Tercio, il est possible d'obtenir du Centre d'autres fonds pour des activités spéciales qu'il demande d'entreprendre mais qui n'avaient pas été prévues lorsqu'on a établi la stratégie ou le plan de travail annuel. À l'entrée en vigueur de la présente stratégie, les ressources financières sont adéquates pour permettre à la Section d'atteindre ses objectifs.

7.3 L'ampleur de l'effort et la détermination des priorités

L'ampleur de l'effort consenti à chacune des catégories décrites plus haut sera déterminé en fonction des ressources dont la Section dispose. On estime qu'en moyenne, pendant la période visée, la Section consacrera environ 20 % de ses efforts à chacun des trois partenaires limitrophes, 20 %, aux outils, méthodes et partenariats, et les derniers 20 %, à la diffusion, à l'administration et à la gestion de ses activités.

Le tableau qui suit illustre à quoi la Section emploiera prioritairement son temps, selon le partenaire et la catégorie. Étant donné que le travail d'évaluation vise souvent plusieurs partenaires simultanément, le degré de priorité indiqué ici ne vise qu'à donner une idée relative du temps qu'y consacrera la Section.

Priorités déterminées

	Évaluations stratégiques	Renforcement des capacités	Outils et méthodes	Apprentissage organisationnel
Haute direction				
Personnel des programmes				
Partenaires du CRDI				
LÉGENDE :				
Grande priorité				
Priorité moyenne				
Moindre priorité				

7.4 La planification du travail, examen et réflexion

La Section s'adonnera à une **réflexion** continue en veillant à passer en revue la stratégie d'évaluation au moment d'établir les plans de travail annuels. Chaque année, elle recueillera les observations de ses trois partenaires limitrophes de même que d'experts et penseurs clés du milieu de l'évaluation. Cela lui permettra de faire les rajustements qui s'imposent pour veiller à ce que la pratique de l'évaluation au Centre s'améliore continuellement. En outre, conformément à la ligne de conduite établie par le Centre d'examiner chaque programme vers la fin de son cycle, la Section commandera une évaluation externe durant la quatrième année de la période visée par la présente stratégie.

Annexe I – Sigles

ACACIA	Communautés et société de l'information en Afrique
ACDI	Agence canadienne de développement international
AEA	American Evaluation Association
AP	administrateur de programmes
Asdi	Agence suédoise de coopération internationale au développement
BAIF	Bharatiya Agro-Industries Foundation (maintenant BAIF Development Research Foundation)
BR	bureau régional
BRACO	Bureau régional de l'Afrique occidentale et centrale
BRAFO	Bureau régional de l'Afrique orientale et australe
BRASU	Bureau régional de l'Asie du Sud
BREMO	Bureau régional du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord
BRALC	Bureau régional de l'Amérique latine et des Caraïbes
BRASU	Bureau régional de l'Asie du Sud
CAD de l'OCDE	Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques
CE	chef d'équipe
CEI	Cadre d'évaluation intégré
CG	Conseil des gouverneurs
CHD	Comité de la haute direction
CRDI	Centre de recherches pour le développement international
DAS	Division de l'administration des subventions
DDC	Direction du développement et de la coopération (Suisse)
DFID	Department for International Development (Royaume-Uni)
DGPP	Direction générale des programmes et des partenariats
DIS	Division des initiatives spéciales
DDP	directeur de domaine de programme
DP	domaine de programme
DPDA	Division des partenariats et du développement des affaires
DR	directeur régional
ÉCOSANTÉ	Écosystèmes et santé humaine
EPPSEA	Programme d'économie environnementale pour l'Asie du Sud-Est
EGRN	Environnement et gestion des ressources naturelles
ETP	équivalent temps plein
ETV	Gestion des ressources naturelles (Afrique et Moyen-Orient) : Eau, Terre et Vie
FAA	Forum annuel sur l'apprentissage

GES	Gouvernance, équité et santé
GPP	Groupe des politiques et de la planification
ICA	Institut pour la connectivité dans les Amériques
IP	initiative de programme
IIFAC	institut international de facilitation et de consensus
IPDET	International Program for Development Evaluation Training
IPS	Innovation, politique et science
MES	méthodologie d'évaluation sexospécifique
Pan Amériques	programme de TIC-D dans les Amériques
Pan Asie	Réseaux Pan Asie
PERC	Peru Economic Research Consortium
PSE	Politique sociale et économique
PRE	Pauvreté rurale et environnement
PURE	Pauvreté urbaine et environnement
RAE	Rapport annuel sur l'évaluation
RFP-d	rapport de fin de projet dynamique
RMCT	Recherche pour la lutte mondiale contre le tabac
RSC	Recherche sur les systèmes de connaissances
SANFEC	Réseau de l'Asie du Sud sur l'alimentation, l'écologie et la culture
SCÉ	Société canadienne d'évaluation
SE	Section de l'évaluation
SG+CP	Stratégie générale et Cadre programmatique
SMEPol	Projet d'amélioration des politiques visant les petites et moyennes entreprises (Égypte)
SRIFM	Secrétariat du Réseau international de forêts modèles
TIC-D	Technologies de l'information et de la communication au service du développement
UICN	Union mondiale pour la nature

Annexe II – Aperçu du système d'évaluation au CRDI

Système de mesure du rendement et d'apprentissage organisationnel du CRDI

Niveau	Mécanisme de reddition de comptes	Contenu/Objet	Responsabilités	Principaux utilisateurs et principales utilisations	Moment prévu
Institutionnel	Rapport annuel sur l'évaluation (RAE)	Faire rapport sur le rendement du Centre	SE : préparer le rapport CHD : recevoir et examiner le rapport et préparer les réactions à son égard	CHD : examiner le rapport et formuler les mesures à prendre CG : examiner les constatations et y réagir	Annuel
	Cadre d'évaluation intégré (CEI)	Variable : questions stratégiques reliées à la mission du CRDI, déterminées par le CHD pour contribuer à la prise de décision	CHD : déterminer les questions ou sujets à examiner SE : coordonner les différentes études, agencer les données pour les discussions du CHD GPP : archiver la documentation sur les constatations, agencer les données pour les discussions du CHD, tenir des dossiers sur les décisions que le CHD a prises en se fondant sur des données produites par le CEI	CHD : utiliser les données pour les délibérations et la prise de décision	Annuel
	Évaluations stratégiques	Variable : recherches sur des questions de portée générale émanant de la programmation du CRDI	SE : effectuer les études	DGPP et CHD : se servir des études pour en tirer des enseignements sur des aspects de la programmation SE : concevoir des outils pour aider le personnel des programmes à s'attaquer aux problèmes	Variable : dépend de l'ampleur de l'étude
	Forum annuel sur l'apprentissage (FAA)	Variable : selon les constatations des RFP-d	SE, GPP, équipe de gestion de la DGPP : concevoir le forum et veiller à son bon déroulement	Apprentissage et perfectionnement organisationnels	Annuel

Niveau	Mécanisme de reddition de comptes	Contenu/Objet	Responsabilités	Principaux utilisateurs et principales utilisations	Moment prévu
Programme	Rapports des directeurs des domaines de programme (DDP)	Variable : décrire les réalisations et l'évolution des orientations des domaines de programme	DDP : préparer les rapports SE : favoriser l'utilisation des constatations des évaluations et des RFP-d dans la préparation des rapports	CHD : examiner l'évolution des domaines de programme CG : examiner l'évolution des domaines de programme et y réagir	Tous les deux ans – en alternance avec les rapports des DR
	Rapports des directeurs régionaux (DR)	Variable : décrire l'évolution de la programmation régionale du CRDI	DR : préparer les rapports SE : favoriser l'utilisation des constatations des évaluations et des RFP-d dans la préparation des rapports	CG : examiner l'évolution de la programmation et des stratégies régionales et y réagir	Tous les deux ans – en alternance avec les rapports des DDP
	Examens externes	Évaluations sommatives des IP, des secrétariats et des projets d'envergure	Équipe de gestion de la DGPP : établir les paramètres SE : contribuer à la rédaction des paramètres et coordonner les études IP : travailler avec les examinateurs	Équipe de gestion de la DGPP : utiliser les données pour prendre des décisions sur la structure des programmes et sur l'affectation des ressources aux programmes. Équipes des programmes : indiquer les réalisations des programmes et cerner ce qui doit être fait en vue d'améliorer les programmes dans les étapes subséquentes	Une fois par cycle de programmation
	Suivi et évaluation des programmes	Variable : évaluations formatives portant sur des thèmes, des processus ou une composante des programmes	Équipes des programmes : élaborer et effectuer les études SE : fournir un soutien technique	IP : évaluer les progrès et fournir des données pour contribuer à adapter les orientations des programmes	Variable : dépend des cycles de programmation et des besoins perçus

Niveau	Mécanisme de reddition de comptes	Contenu/Objet	Responsabilités	Principaux utilisateurs et principales utilisations	Moment prévu
Projet	Évaluation des projets	Variable	<p>AP : concevoir et effectuer l'évaluation</p> <p>SE : fournir un soutien technique et effectuer une évaluation de la qualité</p>	<p>AP : tirer des enseignements des activités des projets et prendre des décisions qui s'y rapportent</p> <p>Partenaires : tirer des enseignements des activités des projets et prendre des décisions qui s'y rapportent</p> <p>Programmes : permettre, dans le cadre du travail en équipe, de déterminer les orientations des programmes</p>	Variable : dépend des cycles de programmation et des besoins perçus
	Rapports de fin de projet dynamiques	Projets de plus de 150 000 CAD; RFP-d complet pour 3 projets de chaque IP; phase III seulement pour les autres	<p>BR et AP : effectuer et soumettre les entrevues de la phase I</p> <p>CE et AP : effectuer et soumettre les entrevues de la phase II</p> <p>DDP/DR et AP : effectuer et soumettre les entrevues de la phase III</p>	<p>CRDI : assumer l'obligation fondamentale de rendre des comptes au vérificateur général en ce qui a trait à l'utilisation des deniers publics</p> <p>AP, IP, équipe de gestion de la DGPP : tirer des enseignements des projets (conception, exécution, gestion, résultats)</p>	Au moment de l'approbation du projet, à mi-parcours et dans les 90 jours suivant la fin du projet
	Suivi des projets : rapports de voyage	Variable	<p>AP : suivre les projets en assurant une liaison téléphonique et par courriel ainsi qu'en effectuant des visites; préparer les rapports de voyage</p>	<p>AP : suivre de près le déroulement des projets</p> <p>Équipes des IP : tenir les autres collègues au sein du programme au courant des activités</p>	Variable : dépend des besoins cernés
	Production de rapports par les bénéficiaires : rapports techniques et rapports financiers	<p>Rapport techniques : sommaire des résultats obtenus</p> <p>Rapport financiers : sommaire des dépenses effectuées</p>	<p>Bénéficiaires (chargés de projet) : assumer la responsabilité de la production des rapports.</p> <p>AP/CE : examiner les rapports et négocier les modifications à y apporter</p>	<p>Bénéficiaires (chargés de projet) : rendre compte de l'exécution de la recherche, de la réalisation des objectifs et des dépenses</p> <p>AP et équipe : présenter un sommaire des résultats obtenus grâce au projet</p> <p>DAS : vérifier le respect des dates-repères sur les plans financier et administratif</p>	Dates-repères propres aux projets

Annexe III – Responsabilités du personnel de la Section de l'évaluation quant à la programmation du CRDI

Personnel de la Section de l'évaluation au 30 mai 2005

Fred Carden, directeur

Fred a intégré la Section de l'évaluation en 1993 et il en est devenu le directeur en mars 2004. Ses publications ont porté sur l'évaluation, la coopération internationale et la gestion de l'environnement. Il a enseigné et a effectué des recherches à l'Université York, au Cooperative College en Tanzanie, au Bandung Institute of Technology en Indonésie et à l'Université de l'Indonésie. Titulaire d'un doctorat de l'Université de Montréal, il a aussi obtenu une maîtrise en études environnementales de l'Université York. Ses activités actuelles portent notamment sur l'évaluation de l'influence de la recherche sur les politiques et sur l'élaboration d'outils et de méthodes d'évaluation dans les domaines de l'évaluation et du rendement organisationnels et de la cartographie des incidences. Parmi les ouvrages qu'il a cosignés récemment, mentionnons *La cartographie des incidences*, *Évaluation organisationnelle* et *L'évaluation au cœur du renforcement organisationnel*.

Sarah Earl, administratrice de programmes principale

Sarah travaille au CRDI depuis 1998. Elle a effectué des recherches et travaillé en Europe de l'Est et dans l'ancienne Union soviétique. Titulaire d'une maîtrise en politique russe et en développement de l'Université Carleton, elle a aussi obtenu une maîtrise en histoire russe de l'Université de Toronto. Sa recherche portait sur le rôle de l'intelligentsia dans la démocratisation en Russie. Sarah a dirigé l'élaboration conceptuelle de la cartographie des incidences et est l'auteure de plusieurs publications sur la méthode et sur son utilisation par divers projets, programmes et organisations. Elle encourage maintenant les militants du savoir à appliquer la cartographie des incidences à la recherche sur les dimensions sociales de l'aide au développement afin d'être plus efficaces. Ses travaux portent aussi sur l'élaboration et la mise en place de processus d'apprentissage organisationnel, la recherche sur les réseaux internationaux de connaissances et le renforcement des capacités en évaluation des organismes de recherche et des ONG. Elle a une vaste expérience dans les domaines de l'animation de groupe et de la formation et elle a travaillé dans diverses régions d'Asie, d'Afrique et d'Amérique latine. Elle est un membre original du conseil d'administration de la fondation Sharp New Start.

Amy Etherington, titulaire d'une bourse de perfectionnement professionnel

Amy travaille à la Section de l'évaluation depuis 2003. Elle a pris part, à titre bénévole, à des projets de développement participatif dans des collectivités agricoles des régions rurales du nord de l'Inde et dans des plantations au Sri Lanka. Titulaire d'un baccalauréat en sociologie, elle travaille maintenant à

l'obtention d'une maîtrise en politiques publiques et administration à l'Université Carleton.

Katherine Hay, administratrice de programmes régionale principale

Katherine est entrée à la Section de l'évaluation en août 2005 et travaille à partir du bureau régional du CRDI à New Delhi, en Inde. Arrivée au CRDI en mai 2000, elle travaille et effectue des recherches en Asie du Sud depuis plus d'une décennie. Elle a été consultante auprès de l'Institut international du développement durable et d'ONG canadiennes et sud-asiatiques engagées dans le développement. Entre autres travaux de recherche antérieurs, notons l'analyse de l'incidence de la modernisation sur les normes sexospécifiques et les structures de pouvoir dans les ménages du Ladakh, en Inde. En plus d'être une formatrice et une animatrice douée, Katherine possède de l'expérience dans les domaines de l'analyse sociale et sexospécifique, du suivi et de l'évaluation participatifs et de la gestion de projets. Depuis son arrivée au CRDI, elle a coordonné un projet quinquennal sur la santé et l'autonomisation des femmes (cofinancé par l'ACDI) qui a examiné la possibilité de se servir des groupes accordant du microcrédit aux femmes comme tremplins pour un changement social plus important en milieu rural en Inde. Dans le cadre du rôle qu'elle joue relativement aux partenariats régionaux, elle stimule les partenariats stratégiques et le dialogue avec des organismes internationaux, des fondations et les secteurs public et privé de manière à favoriser la recherche pour le développement et à assurer une meilleure coordination entre les bailleurs de fonds. Parmi ses domaines d'intérêt actuels, notons le rôle stratégique des partenariats organisationnels, le perfectionnement organisationnel et le renforcement des capacités dans les institutions de recherche appliquée, les axes transversaux en matière de sexospécificités, d'autonomisation et de citoyenneté dans la recherche pour le développement et l'évaluation. Katherine est titulaire d'un diplôme en études du milieu et des ressources de l'Université de Waterloo de même que d'une maîtrise en affaires internationales de l'Université Carleton.

Kevin Kelpin, spécialiste de programmes principal

Kevin est entré à la Section de l'évaluation en mai 2004. Il possède une expérience considérable en sciences sociales; il a obtenu une maîtrise en anthropologie visuelle de l'University of Southern California et un doctorat en anthropologie de l'Université de la Colombie-Britannique. Il a enseigné au programme d'études du développement de l'Université Wilfrid Laurier et a travaillé et effectué des recherches sur des projets de gestion communautaire des ressources naturelles au Népal et en Inde. Parmi ses travaux et domaines d'intérêt actuels, notons la conception de cadres d'évaluation du rendement organisationnel, le rôle des processus de renforcement des capacités dans le développement et le recours à des outils vidéo et de communication dans les processus de suivi et d'évaluation. Kevin a par ailleurs collaboré à la production de documentaires sur des questions sociales et de développement au Népal, au Mexique et aux États-Unis.

Martine Lefebvre, coordonnatrice

Martine a intégré la Section de l'évaluation en mars 2005. Auparavant, elle était adjointe de programmes à l'IP Pan Asie, à la Direction générale des programmes et des partenariats. Elle possède une vaste expérience en administration, acquise dans le secteur de l'éducation de même que dans le secteur privé.

Agent d'évaluation débutant

Le processus de recrutement est enclenché afin de doter un poste d'agent d'évaluation débutant d'ici juillet 2005.

Responsabilités des membres de la Section de l'évaluation

Pour que les responsabilités soient bien départagées et claires pour tous, on a déterminé qui, à la Section, serait la personne-ressource pour chaque directeur de domaine de programme, directeur régional, initiative de programme, secrétariat et projet d'envergure. Par opposition à une répartition stricte par domaine de programme ou par bureau régional, ce jumelage permet au personnel de la Section de mieux sensibiliser l'ensemble du personnel du Centre aux activités d'évaluation. L'agent d'évaluation de même que les boursiers et stagiaires de la Section fournissent un soutien là où c'est nécessaire. Cette division des responsabilités sera revue au besoin.

La Section veillera à maintenir un équilibre en ce qui concerne le soutien offert d'un domaine de programme ou d'une région à l'autre.

<u>Kevin Kelpin</u>	<u>Sarah Earl</u>	<u>Katherine Hay</u>[*]	<u>Agent d'évaluation</u>[±]
Jean Lebel (EGRN)	Rich Fuchs (TIC-D)	DDP (IPS)	Brent Herbert-Copley (PSE)
Federico Burone (BRALC)	Eglal Rached (BREMO)	Roger Finan (BRASU)	
Connie Freeman (BRAFO)	Gilles Forget (BRACO)	Stephen McGurk (BRASI)	
PRE Pan Asie PURE	ACACIA/CA PCD MCP	Section Genre	ÉCOSANTÉ GES
Pan Amériques RSC DIS Honduras Biotechnologie SGE EcoPlata	SRIFM ICA DPDA Bellanet EEPSEA PERC telecentre.org	RMCT	

* 0,5 ETP

[±] Poste qui sera doté en juillet 2005

Annexe IV : Liste provisoire des produits à livrer

Voici une liste non définitive des produits à livrer escomptés pendant les 18 à 24 premiers mois de la période visée par la stratégie proposée.

Évaluations stratégiques

Manuscrit de l'étude sur les politiques	T2		
Article sur les politiques pour revue spécialisée à comité de lecture			T4
Enquête sur les réseaux		T3	
Réseaux : 3 à 5 études			
Atelier sur les réseaux			T4
Étude sur les capacités : 5 à 8 études	T2		
Mises à jour des sites Web	T2	T3	T4

Examens externes

ICA	T1		
ETV	T1		
Pan Asie			T4
Pan Amériques			T4
ACACIA			T4
GES			T4

Renforcement des capacités

Bourses de l'IPDET	T1		
Formation sur la cartographie des incidences		T3	T4
Bourses de cycle supérieur			T4
Atelier du BRAFO			T5
Préparation d'une cellule pour la région du BRASU			T4
Préparation d'une cellule pour la région du BRAFO			T6

Soutien aux programmes

En tout temps, on est à concevoir l'évaluation de 2 à 5 programmes.

Nota : Le gros de notre travail avec les programmes vise des extraits des programmes plutôt que des produits à livrer par la Section de l'évaluation. On s'attend à une collaboration continue en ce qui concerne certains projets, la préparation des descriptifs et la planification des évaluations.

Produits à livrer à l'égard des projets

Voici les projets à l'heure actuelle : rapport final de la BAIF, SANFEC, MES, Pelican, IIFAC

Nota : À l'instar du soutien aux programmes, de nombreux projets sont exécutés conjointement avec les programmes, et l'appui de la Section vise des produits à livrer.

Cartographie des incidences					
Site Web communautaire					T3
Évaluation organisationnelle					
Mise à jour des pages Web sur l'évaluation organisationnelle					T3
Apprentissage organisationnel					
CEI : réalisation de six études la 1 ^{re} année, à présenter au CHD	T2	T3	T4		
CEI : réalisation de six études la 2 ^e année, à présenter au CHD	T2	T3	T4		
CEI : rapport					T5
RFP-d : rapports sur les arriérés		T3			T5
RFP-d : développement de systèmes			T4		T5
Étude sur l'intégrité des données					T5
FAA 2006			T4		T5
Examen de la documentation		T2			
Gestion axée sur les résultats, cartographie des incidences					
RAE 2006					T6
<i>Ligne directrice pour l'évaluation (2 à 4)</i>					
<i>L'évaluation en bref (2 à 4)</i>					
<i>Constatations (4 à 6)</i>					
Plan de travail annuel					T4
Remaniement des pages Web de la Section					T4
Partenariats					
Exposé : Wellcome Trust		T1			
Exposé : Asdi, DFID, DDC			T3		
Exposé : PNUD				T4	
Conférences :					
AEA-SCÉ			T3		
– 12 communications présentées dans 4 séances organisées par la Section					
Autres conférences sur l'évaluation			T3		
– 2 à 4 communications présentées					
Collaboration :					
National Academies	T1	T2	T3		
Évaluation de l'Asdi			T3	T4	T5

Annexe V – Participants à la consultation sur la stratégie d'évaluation

Le 22 avril, on a organisé au CRDI une consultation sur la stratégie proposée, afin de recueillir les observations d'experts de diverses disciplines pertinentes (évaluation, recherche pour le développement, évaluation interne) de même que celles d'experts du Centre. Tout le personnel de la Section de l'évaluation y a participé.

Participants de l'extérieur

1. Armstrong, Jim
Président, The Governance Network
2. Borbey, Peggy
Directrice, Évaluation et analyse, Instituts de recherche en santé du Canada
3. Cousins, Brad
Professeur, Université d'Ottawa
4. Lithman, Eva
Directrice de l'évaluation, Agence suédoise de coopération internationale au développement
5. Love, Arnold
Consultant et auteur de l'examen externe de la Section de l'évaluation
6. Lusthaus, Charles
Partenaire fondateur, Universal Management Group
7. McPherson, Nancy
Responsable de l'initiative mondiale de suivi et d'évaluation, UICN
8. Smillie, Ian
Consultant

Participants du CRDI

9. Fuchs, Rich
Directeur, Technologies de l'information et de la communication au service du développement
10. Herbert-Copley, Brent
Directeur, Politique sociale et économique
11. Lebel, Jean
Directeur, Environnement et gestion des ressources naturelles
12. Munro, Lauchlan
Directeur, Groupe des politiques et de la planification
13. O'Neil, Maureen
Présidente du CRDI
14. Smyth, Nancy
Analyste des politiques principale, Groupe des politiques et de la planification