

Stratégie d'évaluation du CRDI 2010–2015

Présentée au Conseil des gouverneurs du CRDI
à sa réunion de juin 2010

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

Table des matières

1 ^{re} partie. L'évaluation au CRDI.....	1
La démarche du CRDI en matière d'évaluation	1
Les buts fondamentaux de l'évaluation au CRDI	1
Les principes directeurs de l'évaluation au CRDI.....	2
Le système d'évaluation du CRDI.....	3
Les rôles et responsabilités en matière d'évaluation	4
2 ^e partie. Incidences et stratégies de la Section de l'évaluation, 2010–2015	6
L'évaluation au CRDI	6
1 ^{re} incidence : des évaluations impulsées par les programmes de grande qualité	6
La situation actuelle	7
Stratégies	7
2 ^e incidence : des évaluations stratégiques et des examens externes influents.....	8
La situation actuelle	9
Stratégies	10
La programmation en matière d'évaluation.....	12
3 ^e incidence : des innovations en matière de démarches et de méthodes d'évaluation.....	12
La situation actuelle	12
Stratégies	12
4 ^e incidence : l'enrichissement du domaine de l'évaluation dans le Sud.....	14
La situation actuelle	14
Stratégies	15
Annexe 1. Secteurs de rendement clés.....	16
Annexe 2. Personnel de la Section de l'évaluation.....	17
Annexe 3. Sigles	18

La présente stratégie énonce les moyens que prendront le CRDI et sa Section de l'évaluation pour promouvoir l'évaluation en tant que volet fondamental de l'action du Centre au cours des cinq prochaines années. Elle est au diapason du Cadre stratégique 2010-2015 du CRDI et des constatations d'un examen externe de la Section de l'évaluation réalisé en 2010.

La stratégie comprend deux parties. La première décrit la démarche d'évaluation globale du CRDI, de même que les principes directeurs, les éléments et les rôles de l'évaluation au sein d'un système décentralisé. La deuxième présente les incidences visées par la Section de l'évaluation et les stratégies qu'elle entend mettre en oeuvre pour ce faire au cours des cinq prochaines années.

1^{re} partie. L'évaluation au CRDI

La démarche du CRDI en matière d'évaluation

Le CRDI appuie le recours à la recherche, par les pays en développement, pour trouver des solutions concrètes et viables aux problèmes sociaux, économiques et environnementaux auxquels ils font face. Les contextes dans lesquels s'inscrivent les projets et les réseaux appuyés par le CRDI sont complexes et mouvants, la recherche est par définition innovatrice, et les incidences sont difficiles à mesurer et à regrouper de manière cohérente.

Cela dit, le CRDI est axé sur l'apprentissage et la reddition de comptes; par conséquent, il cherche à instaurer une culture où la « pensée évaluative » imprègne toutes les activités. Comme l'a fait remarquer le rapport de l'examen spécial du CRDI réalisé par le Bureau du vérificateur général en 2008¹, l'évaluation doit aller au-delà de l'exécution d'évaluations en bonne et due forme et de leur diffusion. La pensée évaluative va de pair avec l'importance accordée aux résultats, à la réflexion et à la remise en question, avec l'aptitude à énoncer des valeurs et avec le recours à des données probantes pour vérifier les hypothèses.

Au CRDI, l'évaluation est marquée au coin de l'utilité : les évaluations doivent être utilisées et elles doivent répondre aux besoins de l'utilisateur, qu'il s'agisse de la direction, d'un programme, d'un bailleur de fonds ou d'un réseau de chercheurs. Le CRDI accorde tout autant d'importance à la rigueur des méthodes. Par conséquent, le CRDI et sa Section de l'évaluation ne privilégient aucun contenu, modèle, méthode, théorie ou même utilisation. En ce sens, la démarche du CRDI en matière d'évaluation fait écho à sa démarche en matière de recherche pour le développement.

Les buts fondamentaux de l'évaluation au CRDI

À l'instar de la recherche, l'évaluation n'est pas une fin en soi. L'évaluation aide les chercheurs à accroître les bénéfices pour les populations et les causes qu'elles défendent en fournissant des données probantes sur les raisons et les facteurs de réussite ou d'échec des initiatives. Le CRDI appuie l'évaluation et la pensée évaluative au sein du Centre et chez ses partenaires de recherche pour

¹ http://www.idrc.ca/fr/ev-123253-201-1-DO_TOPIC.html

1. *permettre l'amélioration et la diffusion des enseignements;*
2. *aider le CRDI à gérer ses multiples obligations à l'égard du gouvernement du Canada, de la population canadienne, de ses bailleurs de fonds partenaires, des chercheurs et de ses homologues dans les milieux de la recherche et du développement;*
3. *permettre une compréhension approfondie des rôles et des contributions de la recherche en matière de développement;*
4. *permettre aux divers points de vue de s'exprimer, y compris ceux des groupes moins influents, pour ce qui est de définir la réussite et l'échec en matière de recherche pour le développement;*
5. *favoriser le renforcement des systèmes de connaissances endogènes dans les pays en développement qui encouragent des politiques, des décisions et des pratiques fondées sur des données probantes.*

Les principes directeurs de l'évaluation au CRDI

- **La décision d'évaluer doit relever de la stratégie, et non de la routine.** Pour s'assurer que les évaluations débouchent sur des constatations utiles, le CRDI choisit judicieusement les questions, projets ou programmes à évaluer, et à quel moment procéder à l'évaluation.
- **La pensée évaluative ajoute de la valeur à un programme ou un projet dès le tout début.** La pensée évaluative accroît l'efficacité d'un projet ou d'un programme en aidant à préciser les résultats escomptés, les stratégies qui y contribueront et les jalons qui permettront de mesurer la progression.
- **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. Il faut prêter une attention particulière aux inégalités et aux relations de pouvoir dans la démarche d'évaluation.
- **Les évaluations doivent mobiliser les utilisateurs concernés.** L'évaluation est à la fois une science et un art. Le CRDI reconnaît que, pour être utile, elle doit produire des constatations pertinentes débouchant sur l'action. La démarche doit favoriser la participation soutenue des utilisateurs et leur appropriation de l'évaluation.
- **Les processus d'évaluation doivent concourir à la pensée évaluative et à l'utilisation de l'évaluation.** L'évaluation devrait accroître l'aptitude des participants à tirer des enseignements des réussites et des échecs, à gérer les incertitudes et à prendre des risques calculés.
- **Les évaluations doivent satisfaire à des normes de qualité et d'éthique.** L'évaluation n'est pas exempte de jugements de valeur. La qualité des évaluations se mesure en fonction de quatre normes reconnues sur le plan international : l'utilité, la faisabilité, la précision et la convenance.
- **Les enseignements relatifs à la théorie et à la pratique de même que les constatations des évaluations doivent être consignés et diffusés.** La mise en commun des connaissances garantit que le domaine qu'est l'évaluation demeure à l'écoute et adapté aux défis du développement.

Le système d'évaluation du CRDI

De concert avec d'autres mécanismes, l'évaluation constitue un important élément de la structure générale de reddition de comptes et de gestion du rendement du CRDI. Bien que d'autres secteurs du CRDI évaluent les risques et se chargent du fonctionnement et de la gestion du Centre, l'évaluation y participe en se penchant sur les résultats des programmes. C'est en remettant en question le *quoi*, le *comment* et le *pourquoi* de la recherche pour le développement que l'évaluation contribue à la fois à l'apprentissage et à la reddition de comptes. Divers rapports mettent à profit les résultats des évaluations (notamment le rapport annuel, les rapports de gestion et les examens stratégiques). Dans un souci de transparence et afin de faire connaître leurs enseignements, le CRDI verse aussi les rapports d'évaluation sur son site Web public.

Le CRDI a mis en place un système d'évaluation aussi solide que décentralisé (figure 1), qui répond aux multiples exigences de sa mission, de sa structure et de son modèle de programmation. Le plus récent examen spécial du CRDI par le Bureau du vérificateur général du Canada et un examen externe de la Section de l'évaluation confirment tous deux cette position. Par conséquent, au cours des cinq prochaines années, le CRDI conservera l'intégrité globale du système. Comme dans le passé, le système se transformera selon l'évolution des besoins et les possibilités d'amélioration.

Figure 1. Le système d'évaluation du CRDI



Au **niveau des projets**, on a recours à deux grands mécanismes. Il y a d'abord les *évaluations de projets*, réalisées normalement sous la direction des administrateurs de programme. Les projets ne sont pas tous évalués; ils sont choisis en fonction de la nécessité de réaliser une évaluation (déterminée selon le risque que présente le projet, sa priorité, la phase où il en est rendu, sa taille, etc.). Il y a ensuite les

rapports de fin de projet dynamiques (RFPd). Les RFPd sont des évaluations de projets réalisées par les administrateurs de programme; on y consigne les résultats atteints et les principaux enseignements à retenir. Ils complètent l'information contenue dans les rapports techniques préparés par les bénéficiaires de subventions. Tous les projets dont la valeur totale est supérieure à 150 000 \$ doivent faire l'objet d'un RFPd à la fin du projet. Un certain nombre de projets fait aussi l'objet d'un RFPd à la fin de l'étape de la conception du projet et à mi-parcours de sa mise en oeuvre. Le contenu des RFPd vient alimenter le Forum annuel sur l'apprentissage (FAA), lequel représente une occasion pour le personnel de réfléchir collectivement à des questions importantes en ce qui a trait à la programmation.

Au **niveau des programmes**, on a également recours à deux grands mécanismes. Tout d'abord, des *évaluations impulsées par les programmes* permettent d'évaluer tout ce qui a trait au portefeuille d'un programme (projets, établissements, enjeux, modalités, etc.). Les évaluations peuvent être réalisées à l'interne ou à l'externe. Le programme définit et exécute ces évaluations en fonction de ses besoins. Les principaux utilisateurs sont habituellement l'équipe du programme ou ses collaborateurs (bailleurs de fonds partenaires, partenaires de projets, organismes aux vues similaires, etc.). Il y a ensuite les *examens externes*, qui sont une évaluation finale réalisée à la fin du cycle de chaque programme. Ces examens constituent le principal outil de reddition de comptes du CRDI car ils permettent de démontrer les résultats obtenus grâce aux dépenses de programme, et donc l'efficacité et la pertinence de ces dépenses. Ces examens sont gérés par la Section de l'évaluation; ils aident le Conseil des gouverneurs à prendre ses décisions et servent à la préparation des descriptifs des programmes.

Au **niveau organisationnel**, on a recours à trois grands mécanismes. Tout d'abord, les constatations émanant des évaluations réalisées aux différents niveaux sont présentées aux gouverneurs au moyen du *Rapport annuel sur l'évaluation (RAE)*. Le RAE n'a pas pour objet de rendre compte de toutes les activités d'évaluation menées par le CRDI; il en présente plutôt une synthèse portant sur un ou plusieurs grands sujets. Vient ensuite le *Forum annuel sur l'apprentissage*, dont il a été question ci-dessus. Enfin, des *évaluations stratégiques* sont entreprises dans le but de mieux comprendre les enjeux qui importent au personnel, à la direction et aux partenaires des projets. Elles portent habituellement sur des questions associées aux principaux résultats attendus, tels qu'énoncés dans le Cadre stratégique du CRDI. Il s'agit de questions transversales, qui recoupent les domaines de programme et les régions, et qui tendent à comporter plusieurs composantes s'étendant sur plusieurs années.

Les rôles et responsabilités en matière d'évaluation

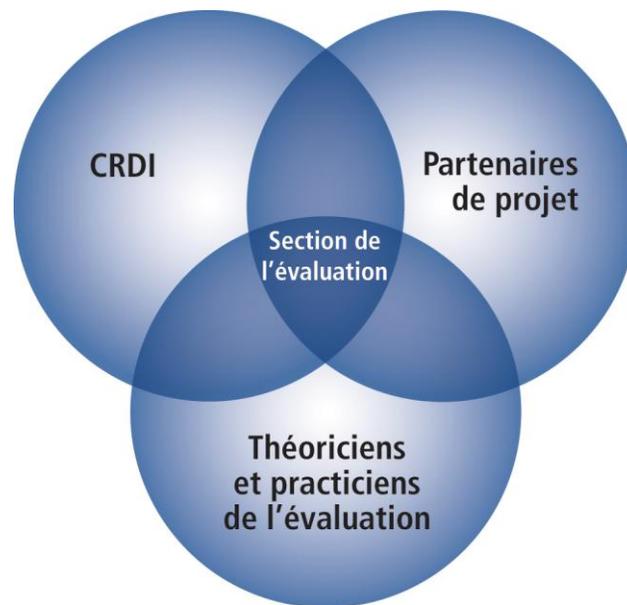
Dans le cadre du système d'évaluation décentralisée du CRDI, les responsabilités relatives à la réalisation et à l'utilisation des évaluations sont partagées. Voici quels sont les rôles de la haute direction, du personnel des programmes et des partenaires des projets :

- **La haute direction** favorise activement une culture de l'apprentissage, en incitant le personnel à procéder à des évaluations et à tirer des enseignements des échecs et des résultats décevants. Elle affecte des ressources à l'évaluation et prend en considération les constatations des évaluations dans sa prise de décisions.
- **Le personnel des programmes et les partenaires de projets** effectuent et appuient des évaluations de grande qualité, axées sur l'utilisation. Ils cherchent à renforcer leurs capacités en matière d'évaluation, à penser en fonction de l'évaluation, et à élaborer des démarches et des méthodes d'évaluation propres à la recherche au service du développement.

Comme l'illustre la figure 2, **la Section de l'évaluation** sert de lien entre les divers intervenants. Elle aide les membres de la direction, le personnel des programmes et les partenaires de projets du CRDI à jouer leurs rôles en matière d'évaluation. La section forge

aussi des liens entre le CRDI, ses partenaires de projets et les praticiens et théoriciens de l'évaluation à l'échelle internationale. Les pages qui suivent présentent une description plus détaillée des rôles que joue la Section de l'évaluation.

Figure 2. Le rôle de liaison que joue la Section de l'évaluation



2^e partie. Incidences et stratégies de la Section de l'évaluation, 2010–2015

Cette partie détaille la façon dont la Section collaborera avec les programmes du CRDI et les chercheurs du Sud. L'examen externe de la Section de l'évaluation a constaté que celle-ci avait réussi à trouver un équilibre entre son rôle de service interne et ses contributions à la pratique de l'évaluation à l'échelle internationale, et que ces deux éléments se renforçaient mutuellement. Ce sont avant tout le personnel des programmes et la direction du Centre qui profitent de la recherche et de la mise au point de méthodes en matière d'évaluation.

Cette partie définit quatre incidences et les principales stratégies à mettre en oeuvre pour les obtenir. Les incidences attestent la grande constance dont fait preuve la Section de l'évaluation dans ses travaux. Les changements stratégiques à apporter au cours des cinq prochaines années portent sur des domaines particuliers qui appellent des améliorations ainsi que sur de nouvelles possibilités. Un tableau (annexe 1) présente les secteurs de rendement clés pour chacune des incidences, en précisant le niveau de référence et les niveaux de rendement progressifs.

L'évaluation au CRDI

1^{re} incidence : des évaluations impulsées par les programmes de grande qualité

Idéalement, le personnel des programmes du siège et des bureaux régionaux contribue activement aux efforts déployés par le CRDI pour demeurer un organisme axé sur l'apprentissage et la reddition de comptes grâce à des activités d'évaluation, à la pensée évaluative, au renforcement des capacités d'évaluation et à la recherche sur l'évaluation. Au niveau des programmes, les membres du personnel des programmes ont accru leurs capacités, leur intérêt et leurs activités en ce qui concerne l'évaluation axée sur l'utilisation et font preuve de pensée évaluative pour améliorer la programmation. Au niveau des projets, le personnel des programmes encourage et appuie la participation des chercheurs à des évaluations rigoureuses et leur adoption de la pensée évaluative pour aider leurs partenaires à atteindre leurs buts.

Pour soutenir efficacement la recherche pour le développement, le CRDI doit veiller à ce que ses propres employés soient compétents et novateurs, et qu'ils ne cessent d'apprendre et de s'améliorer. Par conséquent, les membres du personnel des programmes jouent un rôle de premier plan au sein du système d'évaluation du CRDI et sont les principaux partenaires de la Section de l'évaluation.

Tous les membres du personnel des programmes n'interviennent pas de la même manière, ni au même niveau, dans les activités d'évaluation. La plupart interviennent par l'entremise de leur participation aux évaluations stratégiques, de leur responsabilité à l'égard des évaluations impulsées par les programmes ou de l'intégration de la pensée évaluative et de l'évaluation dans les projets. Certains membres du personnel des programmes appuient la recherche sur l'évaluation et le renforcement des capacités d'évaluation de leurs

partenaires de projets. Quelques-uns ont l'évaluation comme responsabilité première au sein de leur programme. Le principal objectif de la Section de l'évaluation demeure l'appui aux activités d'évaluation des membres du personnel des programmes, peu importe leur niveau de participation, leur lieu de travail (au siège ou dans un bureau régional) ou qu'ils soient affectés à un programme s'inscrivant dans la programmation de base ou bénéficiant d'un financement externe.

La situation actuelle

Tel que signalé dans l'examen externe de la Section de l'évaluation, la démarche d'évaluation du CRDI est rigoureuse et le mode d'intervention de la Section auprès des programmes est efficace. L'examen émet toutefois un doute au sujet de la viabilité du modèle actuel. Dans la prochaine section, il est question de stratégies en vue de modifier ce modèle. À mesure que la programmation du CRDI évoluera pour intégrer divers sujets et modalités de programmation (par exemple un accent plus prononcé sur la recherche en sciences naturelles et en technologie, l'octroi d'un financement de base, l'octroi de subventions par voie de concours), la Section de l'évaluation aidera le personnel des programmes à composer avec ce que ces changements signifient pour ses activités d'évaluation.

Il y aura toujours, dans un système décentralisé, divers degrés d'intégration de l'évaluation et de la pensée évaluative, et divers degrés auxquels il est possible d'apporter des améliorations. À partir de la réflexion à laquelle s'est livrée la Section, des discussions qui ont eu cours au sein du CRDI et des observations formulées dans l'examen externe, on vise notamment les améliorations suivantes en ce qui concerne les évaluations impulsées par les programmes :

1. des évaluations impulsées par les programmes de plus grande qualité;
2. des processus administratifs améliorés pour les évaluations dans le cas des partenariats avec les bailleurs de fonds;
3. un appui plus uniforme des activités d'évaluation du personnel des programmes des bureaux régionaux.

Stratégies

Pour en arriver à cette incidence, la Section de l'évaluation fera appel à diverses stratégies, anciennes et nouvelles. On continuera d'orienter les nouveaux membres du personnel des programmes, de produire et de diffuser des documents papier et électroniques, d'appuyer la formation et le renforcement des capacités, d'adopter de nouvelles démarches d'évaluation, d'inviter des conférenciers et d'offrir de l'assistance technique. La Section s'assurera que le personnel des bureaux régionaux participe plus régulièrement à ces activités. Nous proposons ci-dessous deux changements stratégiques pour susciter les améliorations susmentionnées et favoriser l'obtention de l'incidence visée.

En premier lieu, la démarche de la Section de l'évaluation à l'égard du personnel des programmes a été sous le signe de l'écoute et de la collaboration et a reposé en grande partie sur des consultations individuelles. Durant la période visée par la présente stratégie,

la Section tirera pleinement parti du système décentralisé et demeurera autant, sinon davantage, à l'écoute des besoins des programmes en matière d'évaluation, tout en accroissant son efficacité. Pour ce faire, on interviendra entre autres davantage auprès de groupes d'employés des programmes plutôt qu'auprès de particuliers. En outre, plutôt que de collaborer avec chacun des programmes à titre individuel en matière de planification et de suivi, la Section de l'évaluation aidera le groupe de gestion de la Direction générale des programmes à élaborer des démarches et des systèmes plus uniformes.

Deuxièmement, des stratégies s'imposent pour mieux gérer le volet évaluation des programmes financés en partenariat avec d'autres bailleurs de fonds. Étant donné l'expérience acquise par le CRDI dans ce domaine au cours des dernières années, l'évaluation est l'un des éléments du partenariat que le Centre doit négocier. Dans le cas des programmes faisant l'objet d'un financement conjoint, on vise à adopter autant que possible la démarche du CRDI et à l'intégrer au système existant d'évaluation et de rapports sur les résultats. Toutefois, il faut aussi tenir compte des besoins et des façons de faire des autres bailleurs de fonds et en arriver à un compromis acceptable. Pour appuyer les équipes de négociation et de mise en oeuvre de la Direction générale des programmes, la Section de l'évaluation mettra au point des processus administratifs pour

- repérer des personnes-ressources de l'extérieur pour appuyer la planification et le suivi des résultats par les programmes;
- durant les premières négociations et la mise en oeuvre d'un programme, plaider en faveur de la démarche, des buts et des principes d'évaluation du CRDI dans le cadre d'activités financées par d'autres bailleurs de fonds;
- prodiguer officiellement des conseils au groupe de gestion de la Direction générale des programmes concernant les éléments des accords qui ont trait à l'évaluation, et négocier le rôle de la Section de l'évaluation qui sera prévu dans ces accords.

Stratégies	Activités possibles
En place	Renforcement des capacités, assistance technique, réseautage, production et diffusion de documents et de politiques
Nouvelles	Appui accru à des groupes d'employés des programmes et démarches uniformisées Processus administratifs améliorés pour le volet évaluation des programmes financés par des sources externes

2^e incidence : des évaluations stratégiques et des examens externes influents

Idéalement, le personnel du CRDI, les partenaires de projets et les évaluateurs font appel à des démarches d'évaluation stratégique et aux constatations qui en découlent pour éclairer leur travail. Les constatations des évaluations stratégiques sont intégrées à des processus d'apprentissage organisationnel qui permettent d'améliorer la conception de nouveaux projets et programmes. Les

examens externes continuent de favoriser la reddition de comptes des programmes au Conseil des gouverneurs ainsi que l'élaboration des descriptifs par les programmes.

Les évaluations stratégiques sont un élément fondamental du système d'évaluation du CRDI parce qu'elles ciblent les résultats et les modalités clés de la programmation du Centre. Les examens externes fournissent au Conseil des gouverneurs une évaluation du rendement de chaque programme, des constatations des recherches qu'il soutient et de ses incidences. Prises ensemble, ces évaluations sont riches en enseignements et permettent de cerner les forces et les faiblesses de la programmation du CRDI.

La recherche pour le développement est une entreprise complexe; par conséquent, les évaluations stratégiques servent aussi à élaborer des cadres de présentation des résultats, des stratégies visant à affiner les modalités de programmation, et des méthodes pour renforcer les capacités du personnel du CRDI, des chercheurs subventionnés et des évaluateurs à évaluer des questions semblables lors des évaluations ultérieures.

Les intervenants ne participent pas tous de la même façon aux évaluations stratégiques et aux examens externes. Selon le sujet et les méthodes, la direction, le personnel des programmes ou les partenaires de projets peuvent être les utilisateurs, les sujets ou les responsables de la mise en oeuvre des constatations des évaluations stratégiques. La Section de l'évaluation est chargée au premier chef de la conception et de la gestion des évaluations stratégiques; elle facilite ensuite l'utilisation de ces évaluations par le personnel, la direction et les partenaires des projets du CRDI. Les examens externes étant axés sur la reddition de comptes, les rôles sont définis de manière plus rigoureuse : la Section de l'évaluation gère les évaluations, les programmes et leur groupe de gestion sont l'objet de l'évaluation, les partenaires de projets font partie des répondants clés et les rapports s'adressent avant tout au Conseil des gouverneurs.

La situation actuelle

Selon l'examen externe de la Section de l'évaluation, les évaluations stratégiques permettent à l'ensemble de l'organisme de s'améliorer, et sont considérées comme un moyen efficace d'y arriver. On a reconnu l'utilité des évaluations stratégiques qui ont porté sur des sujets tels que l'influence sur les politiques, le renforcement des capacités et les réseaux de recherche; le personnel des programmes les a jugées novatrices et la direction s'en est inspirée. Il y a tout de même place à l'amélioration.

Parmi les principales améliorations, mentionnons :

1. une attention plus soutenue aux constatations déterminantes qui se dégagent des évaluations à l'échelle du Centre;
2. une participation accrue des partenaires des projets à la planification et à l'utilisation des évaluations stratégiques;
3. une participation plus uniforme du personnel des programmes des bureaux régionaux aux évaluations stratégiques.

Stratégies

La Section de l'évaluation continuera procéder en plusieurs étapes pour ce qui est des évaluations stratégiques à l'échelle du Centre axées sur l'utilisation. La Section collaborera avec les utilisateurs pour cerner les implications de l'évaluation pour la programmation et les évaluations futures. La portée et la conception des évaluations ciblées correspondront à la nature des questions et des utilisations qu'on aura définies.

Au cours de la période visée par la présente stratégie, la Section de l'évaluation prévoit lancer deux évaluations stratégiques à l'échelle du Centre et jusqu'à deux évaluations ciblées. La Section définira l'objet de ces évaluations en consultation avec la direction, le personnel des programmes et les organismes partenaires, à la lumière du Cadre stratégique. Les sujets pourraient comprendre, entre autres, la constitution de champs de recherche, l'influence de la recherche scientifique et technologique sur le développement, l'influence de la recherche pour le développement sur la réduction des inégalités sociales et de l'exclusion.

Stratégies	Activités possibles
Faire appel à de nouveaux modes de pensée, à de nouvelles technologies et à de nouveaux processus tirés des domaines du développement organisationnel et de la formation des adultes	Une meilleure utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) et du multimédia Consulter la documentation sur les théories et les processus d'apprentissage en vue de s'en inspirer pour concevoir les évaluations au CRDI
Accroître la participation des chercheurs subventionnés par le CRDI aux évaluations stratégiques	Solliciter les commentaires des chercheurs concernant les sujets des évaluations stratégiques, les utilisations, les types d'extrants ou les démarches d'évaluation Consulter les chercheurs pour produire des extrants précis, adaptés à leurs contextes et à leurs besoins
Assurer une participation plus uniforme du personnel des bureaux régionaux aux évaluations gérées par la Section	Collaborer avec les bureaux régionaux pour déterminer la meilleure façon de faciliter leur participation aux évaluations stratégiques, notamment grâce à une meilleure utilisation des TIC

Outre les évaluations stratégiques, la Section continuera de gérer les examens externes des programmes du CRDI à l'intention du Conseil des gouverneurs. Ces évaluations reviennent périodiquement tous les cinq ans, en fonction de la fin de la période visée par le descriptif du programme.

La démarche et le système du CRDI procurent un afflux continu d'information sur l'évaluation au cours d'une période de cinq ans donnée. Le tableau 1 présente le calendrier des évaluations stratégiques, des examens externes, des examens finals des programmes financés par des sources externes et des évaluations impulsées par les programmes prévus au cours des cinq prochaines années. Étant donné que les programmes élaborent leurs plans

d'évaluation chaque année, il n'est pas possible de prédire combien d'évaluations impulsées par les programmes auront lieu. À titre indicatif, pendant la période 2005–2010, les programmes ont commandé plus de 85 évaluations.

Tableau 1. Plan d'évaluation 2010–2015

	2010–2011	2011–2012	2012–2013	2013–2014	2014–2015
Évaluations stratégiques	À l'échelle du Centre		À l'échelle du Centre		
		Ciblée		Ciblée	
Examens externes	TIC-D (3 progr.) IPS RES Section de l'évaluation	[ACCA]	[ITT]	AE (4 progr.) [FCRSAI] FID	PSE (2 progr.) DIS
Évaluations impulsées par les programmes					

[Remarque : Les programmes dont le nom est placé entre crochets sont financés par des sources externes. On conviendra avec les bailleurs de fonds partenaires du contenu et de la gestion des examens finals de ces programmes.]

Voir l'annexe 3 pour les sigles

La programmation en matière d'évaluation

La Section de l'évaluation collabore dans deux domaines avec les milieux de l'évaluation et de la recherche pour le développement : la recherche sur les démarches et les méthodes d'évaluation et l'enrichissement du domaine de l'évaluation.

3^e incidence : des innovations en matière de démarches et de méthodes d'évaluation

Idéalement, les évaluateurs et les théoriciens subventionnés par le CRDI produisent de nouvelles connaissances méthodologiques qui font passer la théorie à la pratique concrète et vice versa. Les chercheurs et le personnel des programmes approfondissent, remettent en question et mettent à l'essai de nouvelles méthodes d'évaluation. Le CRDI est un champion de l'évaluation axée sur l'utilisation et l'apprentissage, qui repousse les limites méthodologiques.

La recherche sur l'évaluation peut favoriser l'avènement d'un changement social positif. Pour y arriver, il faut absolument se prêter à l'expérimentation en ce qui concerne la théorie de l'évaluation et élaborer des méthodes innovatrices. Ces innovations enrichiront le domaine de l'évaluation, ainsi que les programmes et les partenaires du CRDI. Pour favoriser l'innovation, la Section collaborera avec un vaste éventail d'acteurs de secteurs différents et aux perspectives diversifiées, et mettra l'accent sur la programmation dans le Sud.

La situation actuelle

L'examen externe de la Section de l'évaluation a souligné le rôle joué par la Section dans l'élaboration d'outils et de méthodes pour intégrer à l'évaluation la réflexion sur les sciences de la complexité; il a aussi relevé la contribution de la Section aux débats qui ont cours dans le milieu international de l'évaluation sur divers aspects de la mesure des impacts. L'examen a aussi mentionné qu'il restait beaucoup à faire pour élaborer des démarches et des méthodes convenables en matière d'évaluation de la recherche pour le développement.

Les méthodes actuelles d'évaluation du développement ont tendance à répondre à la demande d'une logique linéaire, de résultats regroupés et de mesures simplifiées. On en arrive ainsi à des méthodes qui ne s'intéressent qu'à ce qui *est survenu* plutôt que de se demander *comment, où et pourquoi* le changement s'est produit. Ce sont surtout des universitaires et des praticiens du Nord qui effectuent des recherches sur les méthodes d'évaluation. Le domaine de l'évaluation a tendance à être axé sur les méthodes plutôt que sur les buts, et ne tient pas suffisamment compte du contexte. Étant donné la complexité de la recherche pour le développement, la plupart des démarches classiques de l'évaluation n'arrivent pas à répondre aux besoins dans ce domaine.

Stratégies

Il se peut que pour innover sur le plan méthodologique, il faille élaborer quelque chose d'inédit ou adapter quelque chose qui existe déjà. Le CRDI jouera sur les deux tableaux. L'expérimentation du CRDI en matière d'évaluation et de pensée évaluative continuera de produire des méthodes qui enrichiront le domaine de l'évaluation organisationnelle.

La Section de l'évaluation et les programmes du CRDI appuient l'élaboration et la diffusion de démarches et de méthodes innovatrices en matière d'évaluation. Ce travail se fait parfois de manière indépendante et parfois en collaboration. On poursuivra sur cette lancée. La Section appuiera de façon proactive les projets de conception de méthodes qui peuvent s'avérer pertinents pour l'ensemble des programmes, innover ou remettre en question des positions bien arrêtées en matière d'évaluation de la recherche pour le développement. La Section de l'évaluation collaborera aussi avec les programmes du CRDI et leurs partenaires pour mettre au point des démarches d'évaluation innovatrices dans certains secteurs particuliers.

Tout en tenant compte des besoins et des possibilités en matière de recherche pour le développement ainsi que du Cadre stratégique du CRDI, la Section de l'évaluation concentrera ses travaux relatifs aux méthodes d'évaluation sur

1. la mise au point de méthodes d'évaluation pratiques, riches de réflexions sur la complexité;
2. la contestation des inégalités persistantes, particulièrement chez les groupes marginalisés;
3. la recherche de solutions aux problèmes méthodologiques dans des contextes difficiles;
4. la poursuite de l'impartition fructueuse de la cartographie des incidences.

L'examen a confirmé qu'on avait réussi à transférer la cartographie des incidences à la communauté virtuelle d'apprentissage en matière de cartographie des incidences et à d'autres réseaux. Cette réussite permet à la Section de l'évaluation de concentrer ses appuis futurs en matière de cartographie des incidences notamment sur les contributions financières à la communauté virtuelle et sur de modestes investissements de ressources humaines pour la diffusion de la cartographie des incidences, l'intégration de la cartographie des incidences aux évaluations du CRDI et la production de documents au sujet de la méthode.

Stratégies	Activités possibles
Impulsées par la Section de l'évaluation	Financer l'élaboration et la mise à l'essai de méthodes, la recherche, le renforcement des capacités, et la production, l'échange et la diffusion de connaissances
Impulsées par les programmes	Collaborer, émettre des idées, produire des documents en collaboration, cofinancer des initiatives et promouvoir des méthodes élaborées par les programmes comme éléments d'un ensemble de démarches d'évaluation convenant à la recherche pour le développement

4^e incidence : l'enrichissement du domaine de l'évaluation dans le Sud

Idéalement, les capacités et les structures d'évaluation dans le Sud sont renforcées et les connaissances à ce sujet sont accrues, ce qui facilite la recherche de réponses aux questions actuelles et futures en matière d'évaluation du développement. Dans les pays du Sud, on perçoit de plus en plus l'évaluation comme un domaine de travail et de recherche rigoureux, légitime et pertinent. On voit de plus en plus les intervenants du Sud prendre en charge la démarche d'évaluation en ce qui concerne leurs programmes, leurs politiques et leurs pays, et s'accroître la capacité de répondre à la demande en matière d'évaluation. Les évaluateurs et les théoriciens du Sud apportent à ce travail une orientation axée sur l'utilisation et l'apprentissage, un recours à des démarches diversifiées et l'application de méthodes qui prennent en considération la complexité et le changement.

La Section de l'évaluation définit le domaine de l'évaluation comme un secteur de pratique spécialisée dans lequel interviennent des praticiens bien formés. Les praticiens possèdent une formation, de l'expérience et des connaissances théoriques et fondées sur la recherche; ils partagent un langage commun, ils communiquent entre eux et ils échangent de l'information; ils ont accès à des possibilités d'éducation et à de la formation.

L'enrichissement du domaine de l'évaluation aide à renforcer le rôle et la pertinence de l'évaluation dans le cadre d'un développement fondé sur le savoir. En déployant les efforts nécessaires pour enrichir le domaine de l'évaluation, la Section de l'évaluation veut accroître l'aptitude des évaluateurs des pays du Sud à combler les lacunes en matière de connaissances et à relever les défis du développement dans des contextes particuliers.

La situation actuelle

Dans les pays où intervient le CRDI, les lacunes en matière d'évaluation, qu'il s'agisse de la recherche ou de la pratique, vont du manque de capacités d'évaluation à de faibles niveaux d'utilisation. Les bailleurs de fonds ont trop d'emprise sur le programme d'évaluation; on ne réalise pas suffisamment de travaux d'élaboration de théories en matière d'évaluation dans les pays du Sud. On n'est pas vraiment ouvert aux constatations déterminantes et on critique souvent les évaluations, qui seraient de piètre qualité. On ne met pas pleinement l'évaluation à contribution pour ce qui est d'améliorer les organisations, les politiques, les programmes et les pratiques dans les pays du Sud.

Malgré ces problèmes, on s'intéresse de plus en plus à l'évaluation. Les possibilités d'éducation dans le domaine de l'évaluation sont en croissance et l'on voit se démarquer des chefs de file en évaluation. Les technologies facilitent l'échange et la collaboration entre les évaluateurs du Sud et le milieu international. Les associations et les réseaux nationaux et régionaux d'évaluation prennent de la vigueur.

Dans un domaine aussi vaste, la Section de l'évaluation doit arriver à se tailler un créneau qui corresponde à sa taille, à ses forces et à son mandat. L'examen externe de la Section a

formulé des commentaires favorables sur la démarche méthodique à laquelle a fait appel la Section pour utiliser peu de ressources pour mobiliser et encourager l'action en faveur du renforcement des capacités. La Section fera fond sur son travail dans ce domaine

1. en poursuivant les efforts déployés en Asie du Sud, au Moyen-Orient et en Afrique de l'Est;
2. en conjuguant ses efforts en matière d'enrichissement du domaine de l'évaluation au mandat général du Centre dans ce domaine, et aux travaux de la Section relatifs aux démarches et aux méthodes d'évaluation.

Stratégies

Sans oublier toute la gamme d'éléments qui entrent en jeu dans l'enrichissement du domaine de l'évaluation, la Section cherchera avant tout à accroître les connaissances en matière d'évaluation, à appuyer le renforcement des capacités et les nouveaux chefs de file dans le domaine de l'évaluation, à favoriser l'échange d'information et à aménager des espaces de collaboration. Le travail de la Section de l'évaluation ciblera l'offre en matière d'évaluation (c'est-à-dire les évaluateurs, les chercheurs, les universités, les organismes de recherche, les associations du domaine de l'évaluation) tout en appuyant les efforts déployés pour comprendre et renforcer la demande.

La Section de l'évaluation reconnaît la valeur du travail des associations du domaine de l'évaluation dans les régions où le CRDI exerce son action. Ces associations renforcent les capacités, diffusent les connaissances, consignent les innovations, confèrent un caractère professionnel à la pratique et fixent des normes. Sans pour autant s'ingérer dans leur gouvernance, le Centre est résolu à consulter les associations sur l'enrichissement du domaine et à encourager les partenaires de projets du CRDI à s'adresser à elles en matière d'évaluation.

Stratégies	Activités possibles
Renforcer les capacités	Appuyer le renforcement des capacités et des programmes visant l'émergence de chefs de file en matière d'évaluation, notamment des programmes d'études supérieures et des programmes de formation ciblés
Produire et échanger des connaissances	Appuyer la rédaction de documents, des activités, des rencontres, des réseaux et des conférences Favoriser la mise en commun des connaissances par l'entremise de tribunes existantes ou nouvelles à l'échelle internationale et dans le Sud
Créer des espaces de collaboration	Appuyer des communautés de praticiens, des réseaux, des échanges et la solution de problèmes au sein des groupes et entre eux

Annexe 1. Secteurs de rendement clés

Pour chaque incidence, on a établi un secteur de rendement clé pour lequel on a défini le niveau de référence de même que des niveaux de rendement progressifs. Il est rarement possible d'atteindre le niveau de rendement le plus élevé au cours d'une période visée par une stratégie. L'atteinte d'un tel niveau ne saurait non plus être attribuée aux seuls efforts de la Section de l'évaluation.

Secteurs de rendement clés	Niveau de référence	Minimum	Moyen	Élevé
1^{re} incidence Des évaluations impulsées par les programmes de grande qualité	La qualité et l'ampleur de l'utilisation des évaluations varient à l'échelle du CRDI.	<p>Le personnel des programmes comprend les normes de qualité de l'évaluation.</p> <p>Les utilisations prévues et les utilisateurs visés sont précisés pour toutes les évaluations.</p>	Les programmes cherchent de manière proactive à obtenir dès le départ la participation des intervenants pour éviter des évaluations de piètre qualité.	<p>Toutes les évaluations satisfont aux normes de qualité.</p> <p>Les processus d'évaluation sont conçus pour favoriser l'utilisation des évaluations.</p>
2^e incidence Des évaluations stratégiques et des examens externes influents	Des démarches bien établies favorisent l'utilisation.	<p>Les évaluations stratégiques et les examens externes sont de grande qualité.</p> <p>Des chercheurs du Sud participent aux évaluations stratégiques.</p>	On constate que les évaluations sont utilisées par les programmes, la direction et les partenaires de projets.	On observe au CRDI une appropriation systématique des constatations déterminantes.
3^e incidence Des innovations en matière de démarches et de méthodes d'évaluation	Les démarches classiques ne répondent pas aux besoins d'évaluation en matière de recherche pour le développement.	On élabore de nouvelles méthodes pour surmonter les limites des démarches d'évaluation actuelles.	On diffuse les nouvelles méthodes pour accroître leur portée et leur légitimité.	<p>On utilise de plus en plus les nouvelles méthodes.</p> <p>Les praticiens adaptent les méthodes en fonction de l'évolution des besoins.</p>
4^e incidence L'enrichissement du domaine de l'évaluation dans le Sud	Dans le Sud, on ne met pas pleinement à contribution l'évaluation et la théorie de l'évaluation.	Les évaluateurs du Sud relèvent les lacunes dans la pratique et l'utilisation de l'évaluation dans leurs contextes.	Les évaluateurs du Sud améliorent la pratique, la recherche et la mise en commun des connaissances.	Les évaluateurs du Sud renforcent les systèmes d'évaluation dans leurs pays et régions.

Annexe 2. Personnel de la Section de l'évaluation

Juin 2010

Fred Carden	directeur
Colleen Duggan	spécialiste de programme principale
Sarah Earl	spécialiste de programme principale
Amy Etherington	agente d'évaluation (en congé de maternité 2009–2010)
Kristin Ferguson	coordonnatrice
Katherine Hay	spécialiste de programme principale (établie dans un bureau régional)
Asha Jalan	agente d'évaluation (2009–2010)
Matthew Walton	titulaire d'une bourse de perfectionnement professionnel (2010–2011)
Tricia Wind	administratrice de programme principale

Annexe 3. Sigles

RAE	Rapport annuel sur l'évaluation
AE	Agriculture et environnement
FAA	Forum annuel sur l'apprentissage
ACCA	Adaptation aux changements climatiques en Afrique
FCRSAI	Fonds canadien de recherche sur la sécurité alimentaire internationale
FID	Fonds d'innovation pour le développement
TIC-D	Technologies de l'information et de la communication au service du développement
CRDI	Centre de recherches pour le développement international
IPS	Innovation, politique et science
RES	Recherche pour l'équité en santé
RFPd	rapport de fin de projet dynamique
PSE	Politique sociale et économique
DIS	Division des initiatives spéciales
ITT	Initiative Think tank