

Planification de l'évaluation dans les initiatives de programme

Mars 2004

On trouvera dans cette ligne directrice les exigences relatives à la planification de l'évaluation dont il faut tenir compte dans l'élaboration du prospectus. On y aborde le rôle de l'évaluation au Centre, les éléments du plan d'évaluation à inclure dans le prospectus et la marche à suivre pour modifier le plan d'évaluation dans le cadre du plan de travail annuel de l'initiative de programme (IP). Cette ligne directrice remplace le manuel *Planning, Monitoring and Evaluation of Programme Performance*, produit en 1997.

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

Les IP et l'évaluation

Dans le Cadre général des stratégies et des programmes 2000-2005, « le CRDI reconnaît que l'évaluation apporte une contribution essentielle à l'apprentissage et à la prise de décisions sur la recherche » (paragraphe 48). C'est pourquoi cette fonction est décentralisée selon l'utilisation qui est faite de l'évaluation, et les gouverneurs, les membres de la haute direction, le personnel de programme, les partenaires chargés des projets, et la Section de l'évaluation ont tous des rôles et des responsabilités bien précis à cet égard.

L'évaluation dans les initiatives de programme (IP) du CRDI est axée avant tout sur l'utilisation et l'apprentissage et constitue un élément important du système de connaissances de l'organisme. Elle doit permettre d'améliorer le rendement de l'IP tout au long de la mise en oeuvre de son prospectus. La démarche associe l'évaluation à l'apprentissage organisationnel et au travail relatif aux programmes et aux projets. Les IP rendent officiellement compte des résultats des activités financées par les fonds publics au moyen du rapport préparé par le directeur du domaine de programme (DDP) et de l'examen qu'exécute un expert de l'extérieur à la fin du cycle de vie de chaque IP. Les évaluations des IP n'ont pas pour but premier de rendre compte. Les évaluations visant la reddition de comptes peuvent tirer parti de l'information émanant des évaluations axées sur l'apprentissage, mais il s'agit de deux processus bien distincts de sorte que les finalités différentes ne viennent ni compromettre ni brouiller les utilisations voulues. Cet équilibre est une caractéristique importante du système.

Aperçu de la planification de l'évaluation dans les IP

Chaque équipe IP élabore un plan d'évaluation et l'inclut dans son prospectus. Elle y indique, d'une manière générale, les évaluations qu'elle a l'intention d'exécuter durant la période visée par le prospectus (voir le tableau 1). Ce plan est ensuite mis à jour dans le plan de travail annuel de l'IP, dans lequel l'équipe IP précise les évaluations prévues l'année suivante.

Dans le plan d'évaluation du prospectus, l'équipe IP décrit les sujets, activités et secteurs de résultats ou encore les lacunes en matière d'information et de connaissances auxquels les ressources d'évaluation (temps et argent) doivent être affectées par ordre de priorité. Les évaluations peuvent être effectuées au niveau des projets, des programmes ou de l'organisation, ou peuvent être thématiques ou régionales. Les principaux utilisateurs prévus des évaluations, mentionnés dans le plan, sont habituellement les membres de l'équipe IP ou ses partenaires

proches (p. ex., les bailleurs de fonds collaborant avec l'IP, les bénéficiaires, les institutions partenaires).

Au moment de l'examen et de l'approbation du prospectus, la direction considère ses propres besoins en matière d'information et signale à l'IP l'information additionnelle dont elle aura besoin, afin que l'IP puisse l'insérer dans son plan d'évaluation.

Le plan d'évaluation contient une brève description des principaux éléments de chacune des évaluations que l'IP entend effectuer. Dans chaque cas, le plan précise le sujet de l'évaluation, la façon dont les constatations seront utilisées, le ou les membres de l'équipe chargés de la gestion de l'étude de même que l'échéancier et le coût prévus. L'information fournie dans le plan d'évaluation indique les intentions de l'IP aux autres entités du CRDI et oriente la conception de l'évaluation. Si l'IP décide d'avoir recours à un évaluateur de l'extérieur, elle peut s'en servir pour établir le mandat d'évaluation. Pour plus de précisions sur la préparation du mandat, on peut se reporter à la *Ligne directrice pour l'évaluation 5*. La Section de l'évaluation aide toutes les IP qui le lui demandent à élaborer leur plan d'évaluation. Il leur faudra ensuite établir un plan beaucoup plus détaillé pour chaque évaluation au moment d'en amorcer l'exécution. On trouvera un exemple de marche à suivre pour concevoir un plan d'évaluation dans l'ouvrage intitulé *La cartographie des incidences – Intégrer l'apprentissage et la réflexion dans les programmes de développement*, de Sarah Earl, Fred Carden et Terry Smutylo, CRDI, 2002, pages 119 à 128).

Dès que la version préliminaire d'un prospectus est remise à l'équipe de gestion de la DGPP, la Section de l'évaluation l'examine, en signale les points forts et les points faibles et suggère les améliorations à y apporter.

Le Plan d'évaluation de l'IP

Le tableau 1 indique ce que doit comprendre le plan d'évaluation de l'IP et il est suivi de la définition de chacune de ses sections. Ce tableau fait l'objet d'un fichier MS-Word distinct et peut être récupéré sur le site Intranet de la Section de l'évaluation, à http://web.idrc.ca/fr/ev-58017-201-1-DO_TOPIC.html afin d'être inclus dans le prospectus.

Tableau 1 – Plan d'évaluation de l'IP

Question à traiter dans l'évaluation	Utilisateurs et utilisations prévus	Publics visés	Administrateur de programmes responsable	Échéancier	Coût

1. Question à traiter dans l'évaluation

On indique dans cette section le sujet principal ou la grande question à aborder dans l'évaluation. Par exemple, l'évaluation peut avoir pour but d'évaluer l'efficacité de stratégies visant l'intégration systématique des inégalités entre les sexes en vue de la planification d'un nouveau projet de renforcement des capacités. Il n'est pas nécessaire de faire une description complète de la question à traiter, mais il faut donner assez de précisions pour qu'un lecteur de l'extérieur puisse comprendre la nature générale des préoccupations abordées par l'IP dans l'évaluation. Dans le choix des questions à traiter, l'IP doit tenir compte des autres activités d'évaluation et de production de connaissances auxquelles les partenaires sont appelés à participer (au sein de l'IP et à l'extérieur), afin de ne pas les surcharger.

On trouvera, dans le bulletin ***L'évaluation en bref 1 - La question de l'attribution en évaluation***, certains des aspects généraux à considérer dans la conception d'une évaluation.

2. Utilisateurs et utilisations prévus

Si l'utilisation est un facteur important de toute évaluation, elle est cruciale dans une évaluation axée sur l'apprentissage. Les principaux utilisateurs prévus sont les personnes ou les groupes qui sont touchés par les incidences de l'évaluation, sont en mesure de prendre des décisions en ce qui concerne l'évaluation et ont l'intention de se servir du processus d'évaluation ou des constatations pour éclairer les décisions à prendre ou les gestes à poser. Il faut déterminer dès le départ les principaux utilisateurs prévus, et l'évaluateur doit échanger souvent avec eux et les faire participer, pour ainsi s'assurer que l'évaluation est bien conforme à leurs valeurs et répond à leurs besoins. C'est dans cette section qu'il faut indiquer qui a besoin de l'information et à quelles fins – p. ex., un AP pour modifier d'une façon quelconque un projet ou un aspect d'un programme, une équipe IP pour évaluer un créneau en vue de prendre une décision, etc. Les utilisateurs constituent en général un groupe relativement restreint, moins nombreux que l'ensemble des personnes qui seront intéressées à lire l'étude.

Au CRDI, si l'on ne peut déterminer de façon claire les principaux utilisateurs et les principales utilisations d'une évaluation, il faut s'abstenir de l'exécuter. Toute évaluation qui ne sert pas est un gaspillage de ressources humaines et financières précieuses.

Voir la ***Ligne directrice pour l'évaluation 6 - Détermination des principales utilisations de l'évaluation*** et la ***Ligne directrice 7 - Détermination des principaux utilisateurs de l'évaluation***.

3. Publics visés

Le public visé comprend les personnes et les groupes du CRDI et de l'extérieur qui sont intéressés à connaître les constatations de l'évaluation. Il faudra peut-être présenter et diffuser les constatations de différentes façons pour rejoindre divers publics.

Voir la ***Ligne directrice pour l'évaluation 7 - Détermination des principaux utilisateurs de l'évaluation***.

4. Administrateur de programmes responsable

L'exécution du plan d'évaluation de l'IP incombe au chef d'équipe, qui peut confier une activité d'évaluation donnée à un administrateur de programmes. Ce dernier est la personne qui, au sein de l'équipe, doit veiller à la conception de l'évaluation et à son exécution en temps voulu. Une fois l'évaluation incorporée au prospectus, l'administrateur de programmes responsable y donne suite selon l'échéancier mis de l'avant : il prépare le mandat d'évaluation, désigne les consultants, suit de près l'exécution de l'étude (ou l'exécute s'il s'agit d'une autoévaluation), en diffuse les conclusions et en favorise l'utilisation. L'administrateur de programmes doit consulter la Section de l'évaluation pour éviter les chevauchements et pour obtenir son apport technique.

Pour en savoir plus sur la conception et l'exécution d'une évaluation, voir la ***Ligne directrice pour l'évaluation 3 - Présentation des rapports d'évaluation au CRDI***, la ***Ligne directrice 4 - Appréciation de la qualité des rapports d'évaluation du CRDI***, la ***Ligne directrice 5 - Rédaction du mandat d'évaluation*** et la ***Ligne directrice 8 - Choix du consultant ou de l'équipe qui exécute l'évaluation et gestion de son travail***.

5. Échéancier

Il faut indiquer dans cette section l'année dans laquelle l'évaluation doit débiter et prendre fin. Le moment auquel l'évaluation est exécutée doit être directement relié à l'utilisation prévue, d'où la nécessité d'inclure l'évaluation dans le plan de travail de l'IP pour cette année-là.

Voir la **Ligne directrice pour l'évaluation 6 - Détermination des principales utilisations de l'évaluation**, et la **Ligne directrice 7 - Détermination des principaux utilisateurs de l'évaluation**.

6. Coût

Dans cette section, on fait état du coût approximatif de l'évaluation, qui correspond aux efforts nécessaires pour exécuter l'évaluation et en favoriser l'utilisation.

Voir la **Ligne directrice pour l'évaluation 5 - Rédaction du mandat d'évaluation**.

Modification du Plan d'évaluation pendant la période visée par le prospectus

Il peut être nécessaire de modifier le plan d'évaluation pendant le cycle de vie de l'IP pour que l'évaluation demeure pertinente et axée sur l'utilisation. Dans la planification annuelle de son travail, chaque IP doit examiner son plan d'évaluation pour déterminer les évaluations qui seront exécutées durant l'exercice et ce qui sera accompli, ainsi que pour établir si des questions ont été soulevées qui ont des répercussions sur les activités prévues. Le plan de travail doit faire état aussi bien des études prévues pendant l'année que de toute modification à des activités d'évaluation mentionnées dans le prospectus (études reportées, modifiées ou annulées). Le plan d'évaluation de l'année est approuvé au moment de la planification du travail de la DGPP.

Chaque IP doit remettre un exemplaire de son plan de travail à la Section de l'évaluation, en vue de son insertion dans le Plan d'évaluation du Centre présenté chaque année au Conseil des gouverneurs. Le plan d'évaluation de chacune des IP est versé au site Intranet de la Section de l'évaluation, à http://intranet.idrc.ca/fr/ev-50993-201-1-DO_TOPIC.html, sous Documents internes.

À n'importe quelle étape du processus, les IP peuvent demander à la Section de l'évaluation de les aider à examiner et à réviser leur plan d'évaluation.

La Section de l'évaluation apporte une aide technique, anime les séances de planification, offre des conseils sur l'exécution des évaluations et fournit des ressources électroniques et des documents pour appuyer le travail d'évaluation courant des IP.