

SAVOIR CE QUI FONCTIONNE

# Le système d'évaluation de la GIZ

## Analyses transversales

## Mentions légales

La GIZ est un prestataire de services de la coopération internationale pour le développement durable et l'action éducative internationale intervenant au niveau mondial. Avec ses organisations partenaires, elle met au point des solutions efficaces qui ouvrent des perspectives aux populations et améliorent durablement leurs conditions de vie. À son titre d'entreprise fédérale d'utilité publique, la GIZ soutient le gouvernement fédéral allemand et un grand nombre d'autres client·e·s et commettant·e·s dans les domaines les plus variés allant de la promotion de l'économie et de l'emploi à celle de la paix et de la sécurité en passant par les thèmes liés à l'énergie et à l'environnement.

L'unité d'état-major Évaluation est directement rattachée au directoire. Cette structure organisationnelle préserve son indépendance vis-à-vis de l'activité opérationnelle. L'unité d'état-major Évaluation produit des résultats probants et des recommandations. Elle veille à la transparence des résultats et encourage l'utilisation.

### Auteur·e·s :

Collaborateur·rice·s de l'unité d'état-major Évaluation,  
GIZ

### Conception, coordination et management

Dorothea Giesen-Thole, GIZ, unité d'état-major Évaluation, conceptrice technique senior à la direction de l'unité d'état-major

### Responsable :

Albert Engel, GIZ,  
directeur de l'unité d'état-major Évaluation

### Publié par la

Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

### Sièges de la société

Bonn et Eschborn  
Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36  
53113 Bonn, Allemagne  
T +49 228 4460-0  
F +49 228 4460-1766

La GIZ attache une grande importance à l'égalité de traitement linguistique.

Nous utilisons des désignations neutres et l'écriture inclusive associant les formes masculine et féminine.

### Conception/maquette, etc. :

now [nau], kommunikative & visuelle Gestaltung, Francfort  
DITHO Design GmbH, Cologne

E [evaluierung@giz.de](mailto:evaluierung@giz.de)  
I [www.giz.de/knowning-what-works](http://www.giz.de/knowning-what-works)  
[www.youtube.com/user/GIZonlineTV](https://www.youtube.com/user/GIZonlineTV)  
[https://twitter.com/giz\\_gmbh](https://twitter.com/giz_gmbh)

Bonn, 2022

## Sommaire

<b>Introduction</b> .....	<b>4</b>
<b>1 Fonctions</b> .....	<b>5</b>
<b>2 Détermination du portefeuille d'évaluation</b> .....	<b>5</b>
<b>3 Conception et mise en œuvre</b> .....	<b>6</b>
3.1 Bases de données .....	6
3.2 Méthodologie .....	7
3.3 Qualité .....	7
<b>4 Utilisation des enseignements</b> .....	<b>8</b>
<b>5 Processus et responsabilités</b> .....	<b>9</b>
5.1 Les parties impliquées et leur rôle.....	9
5.2 Description du processus.....	10

# Introduction

Ce document présente les analyses transversales, l'un des éléments du système d'évaluation de la GIZ. La GIZ utilise des **analyses transversales** pour analyser des rapports d'évaluation, en opérant une distinction entre méta-évaluations et synthèses d'évaluations. Les analyses transversales existent à la GIZ sous la forme de synthèses d'évaluations depuis 2007. Entre 2010 et 2019, la GIZ a, de plus, fait évaluer près de 500 évaluations de projets dans le cadre de méta-évaluations menées par des évaluateur·rice·s externes, afin de constater si la méthodologie des évaluations de projets était appropriée pour des synthèses d'évaluations et d'obtenir des recommandations en vue d'améliorer la qualité des évaluations de projets.

Les **méta-évaluations** sont des évaluations d'évaluations. Elles en évaluent la substance, l'adéquation et l'importance, et ainsi la qualité. La GIZ qualifie de **synthèses d'évaluations** des synthèses du contenu de plusieurs rapports d'évaluation concernant des objets d'évaluation similaires et, dans le meilleur des cas, les mêmes questions. Elles traitent et présentent des acquis empiriquement corroborés.

La qualité des évaluations de projets de la GIZ (et d'autres organisations de mise en œuvre de la coopération allemande au développement) est contrôlée par des méta-évaluations, qui sont effectuées par sondage par l'Institut allemand d'évaluation de la coopération au développement (DEval). Ces contrôles d'assurance qualité externes, réguliers et inter-organisationnels contribuent à la redevabilité du travail d'évaluation mené par la GIZ et favorisent le perfectionnement des méthodes et des normes d'évaluation de projets. Les rapports sont publiés dans la [banque de données d'évaluation du DEval](#).

À titre complémentaire, la GIZ peut aussi commander elle-même des méta-évaluations dans certains buts, par exemple pour déterminer la valeur probante des évaluations aux fins d'utilisation dans des synthèses d'évaluations. En fonction de l'agencement et du degré de couverture des méta-évaluations de l'Institut DEval, la GIZ se réserve en principe d'effectuer des méta-évaluations, par exemple pour constater si la méthodologie de l'utilisation d'évaluations décentralisées est appropriée pour des synthèses d'évaluations ou pour obtenir des enseignements sur le critère d'évaluation « utilité ».

Ce document instrumentaire décrit les analyses transversales constituées par des synthèses d'évaluations de la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, depuis la sélection des thèmes jusqu'à l'utilisation des résultats, et explique les responsabilités et les processus. Il applique les lignes directrices du BMZ « [Évaluation de la coopération au développement](#) » en vue d'une politique du développement efficace et transparente et vient compléter le document de base sur le système d'évaluation de la GIZ. Il s'adresse à tou·te·s les acteur·rice·s qui assument la responsabilité des différentes phases de l'évaluation, qui y participent ou qui sont concerné·e·s. D'autres groupes cibles sont toutes les personnes qui font valoir leurs propres centres d'intérêt ou qui s'intéressent aux résultats de l'évaluation et souhaitent les utiliser. Mais il s'adresse aussi en particulier à l'entreprise dans son ensemble, aux client·e·s et commettant·e·s et aux organisations partenaires de la GIZ, à la communauté nationale et internationale de l'évaluation, aux milieux scientifiques, à nos contractant·e·s ainsi qu'au public qui s'intéresse à l'évaluation en Allemagne et dans les pays de coopération.

# 1 Fonctions

La fonction des synthèses d'évaluations consiste tout d'abord à agréger sous une forme aussi informative que possible des acquis de plusieurs projets. La GIZ rassemble dans les synthèses d'évaluations les connaissances et l'expertise existantes. Les synthèses d'évaluations de la GIZ visent à aider à la prise de décisions dans le contexte de la planification et de l'exécution de projets et du développement de la gamme de prestations. Elles représentent en outre une contribution à l'élaboration et au développement de programmes ainsi que de stratégies sectorielles et nationales. En conformité avec les lignes directrices du BMZ « **Évaluation de la coopération au développement** », la GIZ réalise, dans le respect de la division fondamentale des tâches avec le BMZ et DEval, des analyses transversales au niveau intermédiaire en vue de satisfaire à ses besoins d'informations.

La synthèse d'évaluations peut porter sur l'efficacité, l'identification de points forts et faibles globaux et/ou la constatation de facteurs de réussite et d'échec lors de la mise en œuvre de projets ou d'interventions individuelles. Elle permet d'identifier des potentiels d'amélioration et des bonnes pratiques. Elle a pour objet de synthétiser le contenu de plusieurs rapports.

Une synthèse d'évaluations est centrée sur un pays ou une région, sur un secteur, une approche ou un thème. Les centres d'intérêt peuvent résider dans des thèmes spécifiques comme la rentabilité économique ou l'exode et les migrations, mais aussi dans des thèmes transversaux comme le genre ou la numérisation. D'autres aspects, comme la qualité de la mise en œuvre, peuvent également être éclairés. Il est en outre possible d'évaluer les évaluations de projets, par exemple d'une année ou de deux années, à intervalles réguliers pour obtenir une analyse longitudinale du développement de la qualité du portefeuille. Dans ce cadre, l'évaluation globale de même que les évaluations relatives aux différents critères d'évaluation peuvent aussi faire l'objet d'une analyse statistique.

Les synthèses d'évaluations peuvent constituer d'une part un produit autonome, mais d'autre part aussi une étape d'analyse s'inscrivant dans le cadre d'une évaluation modulaire plus complexe, comme une évaluation stratégique de l'entreprise.

## 2 Détermination du portefeuille d'évaluation

Pour exploiter au mieux les potentiels des données, la GIZ a décidé, sur la base notamment d'acquis antérieurs, de recourir à une approche à voies multiples :

Il y a d'une part déjà une **demande**, de la part des départements et unités d'état-major ainsi que des organes de direction et de pilotage de la GIZ, concernant les enseignements globaux pouvant être tirés des évaluations. Ils en attendent une contribution à l'apprentissage organisationnel, à la gestion des connaissances de l'entreprise et le cas échéant aussi à la gestion des risques. Cette demande se réfère tant aux régions qu'aux approches poursuivies et aux thèmes (par exemple rentabilité économique des projets ou effets de l'utilisation du numérique dans les projets). L'unité d'état-major Évaluation tient à encourager cette demande et à y répondre en procédant de manière transparente et structurée.

En même temps, l'examen des rapports d'évaluation effectivement disponibles conduit à un élargissement

de la perspective : l'unité d'état-major Évaluation va, en vertu de cette perspective, effectuer de sa propre initiative un suivi de thèmes traités dans le cadre de synthèses d'évaluations et formuler une **offre**.

Il s'agira de mettre en relation les centres d'intérêt, les bases de données, les motivations et les exigences en matière de méthodes et de participation, et d'examiner les ressources humaines comme financières au regard des ressources disponibles à l'unité d'état-major Évaluation. Le choix des thèmes des synthèses d'évaluations de la GIZ prend en compte tant les besoins de différentes unités de l'entreprise que les centres d'intérêt particuliers de l'unité d'état-major Évaluation :

L'unité d'état-major Évaluation accueille les suggestions des chargé·e·s d'évaluation, des responsables thématiques (comme gestionnaires de *Topics*, réseaux sectoriels, forums thématiques et d'innovation), des collègues des départements opérationnels, de l'unité d'état-major Développement de l'entreprise et du département Clients /commettants et développement de l'activité.

Une fois par an au moins – de préférence en septembre ou octobre – elle détermine par l'intermédiaire des chargé·e·s d'évaluation les besoins et centres d'intérêt spécifiques des départements opérationnels, du Pôle d'expertise, du département Clients/commettants et développement de l'activité ainsi que de l'unité d'état-major Développement de l'entreprise.

Dans le cadre du choix des thèmes de synthèses d'évaluations, l'unité d'état-major Évaluation proposera aussi elle-même des thèmes. Grâce à ses connaissances d'ensemble, l'unité d'état-major est à même de déceler en continu les potentiels qu'offrent les rapports produits en un flux constant.

Le directeur de l'unité d'état-major Évaluation prend la décision relative au choix des thèmes et en informe le/la membre du directoire compétent·e en matière d'évaluations. Une fois par an, l'unité d'état-major Évaluation informe le comité de management de la GIZ, le BMZ et D'Eval des synthèses d'évaluations prévues.

## 3 Conception et mise en œuvre

### 3.1 Bases de données

Les synthèses d'évaluations sont, à la différence des méta-analyses, réalisées sur la base de rapports d'évaluation, c'est-à-dire qu'elles n'utilisent pas directement les données obtenues dans le cadre des évaluations. En fonction des connaissances recherchées, elles peuvent aussi utiliser des études (quasi-)expérimentales et d'autres études évaluatives et/ou scientifiques méthodologiquement appropriées et valider des connaissances au moyen d'interviews et d'autres documents.

Au total, la GIZ dispose de près de 1300 rapports d'évaluations internes (centrales et décentralisées) de projets. Celles-ci englobent, outre les évaluations centrales actuelles de projets, notamment<sup>1</sup> les évaluations de portefeuilles indépendantes réalisées entre 2006 et 2014, les évaluations de projets décentralisées effectuées entre 2014 et 2018<sup>2</sup> ainsi que des études (quasi-)expérimentales et autres études évaluatives. C'est ainsi un nombre important et toujours croissant de rapports qui sont disponibles aux fins de synthèses d'évaluations, et il est maintenant possible de réaliser des synthèses plus informatives sur une multitude d'aspects différents.

---

<sup>1</sup> Contrôles d'avancement de projet (CAP) de 2006 à 2014 et évaluations finales du Système de planification, suivi et évaluation intégré au programme (PriME) de 2009 à 2012.

<sup>2</sup> 213 des 345 évaluations de projets ont été analysées de façon méthodologiquement appropriée dans le cadre de méta-évaluations.

En fonction des connaissances recherchées, la base de données des synthèses d'évaluations peut aussi comprendre des rapports d'évaluation d'autres organisations. Il peut s'agir des évaluations externes de projets du ministère fédéral des Affaires étrangères, du ministère fédéral de l'Environnement, de la Protection de la nature, de la Sûreté nucléaire et de la Protection des consommateurs, de la société Zukunft – Umwelt – Gesellschaft (ZUG) et de la Direction générale des partenariats internationaux de la Commission européenne, ainsi que des évaluations de DEval ayant trait à la GIZ et des rapports de résultats agrégés d'institutions d'évaluation renommées (*Evidence Maps* et revues systématiques de l'**Initiative internationale pour l'évaluation des impacts**. (3ie), **Campbell Collaboration** et autres). L'évaluation peut par ailleurs faire usage d'autres sources scientifiques consacrées au thème en cause.

## 3.2 Méthodologie

Nous utilisons toute une combinaison de formats de petite ou moyenne envergure ou sophistiqués. Même si c'est à des degrés divers que les différentes approches sont informatives et robustes, chaque format a sa propre légitimité. Lorsqu'elle décide en dernier ressort de la structure à adopter, l'unité d'état-major Évaluation doit concilier flexibilité, base de données, informations recherchées et ressources. Mais toutes les synthèses d'évaluations doivent se conformer aux principes suivants :

Les informations doivent être analysées de façon appropriée et systématique, de telle sorte qu'une réponse puisse être apportée aux questions à traiter.

Les conclusions doivent être motivées expressément et sur la base des analyses, de telle sorte qu'elles puissent être appréhendées et appréciées.

Les finalités, les questions et la démarche, y compris les méthodes utilisées, doivent être documentées et décrites de façon à pouvoir être comprises et appréciées.

Les limites des méthodes utilisées doivent être présentées.

Depuis l'analyse classique des contenus selon Mayring, complétée le cas échéant par des modèles de régression, en passant par les analyses comparatives et transversales, l'analyse catégorielle de textes, le cas échéant avec construction d'une théorie à partir des données (« théorie ancrée »), jusqu'aux revues systématiques – dans les synthèses d'évaluations comme ailleurs, la GIZ veille à utiliser des méthodes adéquates de recherche sociale empirique et à les adapter à l'objet de l'évaluation, aux questions d'évaluation et aux disponibilités en temps et ressources humaines.

La méthode de l'analyse comparative qualitative (*Qualitative Comparative Analysis*, QCA), qui s'appuie sur la théorie des ensembles, permet sur la base d'analyses qualitatives des contenus d'identifier, en plus des facteurs de réussite, des voies de réussite. L'analyse comparative qualitative ne peut s'appliquer qu'à certaines questions et impose un nombre minimum de rapports d'évaluation standardisés.

Mais le simple examen comparatif, dans le cadre d'un atelier, de plusieurs rapports d'évaluation relevant d'un ensemble thématique peut déjà aider à dégager des enseignements tirés de plusieurs projets.

## 3.3 Qualité

Dans le cadre des synthèses d'évaluations également, **l'utilité, la crédibilité et l'indépendance** sont pour nous des éléments déterminants de la qualité. Étant une entreprise fédérale allemande, nous mettons en œuvre les lignes directrices du BMZ « **Évaluation de la coopération au développement** » en vue d'une politique du développement efficace et transparente. Elles reposent sur les « **Normes de qualité pour l'évaluation du développement** » du Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) ainsi que sur les « **Normes d'évaluation** », applicables à tous les

champs d'action politique, de la Société allemande de l'évaluation (DeGEval), dont la GIZ est membre institutionnel.

Les analyses transversales sont strictement orientées sur l'**utilité** pour la GIZ. C'est le cas dans toutes les phases de l'évaluation, depuis la détermination du thème, en passant par la fixation précise de l'objet de l'évaluation et par la détermination de la conception, jusqu'à la diffusion des résultats et l'application des recommandations.

L'objectif, l'objet et les questions de même que les méthodes sont décrits et communiqués sur la base de l'actualité de la discussion scientifique. Les conclusions doivent être motivées expressément et sur la base des documents et données analysés, de telle sorte qu'elles puissent être comprises et appréciées. Afin d'assurer la qualité méthodologique et de garantir la précision, une procédure d'**examen par les pairs** peut être utilisée parmi les unités organisationnelles de l'unité d'état-major Évaluation. Les restrictions méthodologiques sont indiquées dans le rapport.

L'unité d'état-major Évaluation est directement rattachée au directoire ; sur la base de questions concertées, elle est **indépendante** en matière de réalisation des analyses transversales. La réalisation peut être confiée à des contractant·e·s externes indépendant·e·s ou prise en charge par l'unité d'état-major elle-même.

Les résultats des analyses transversales relèvent de la responsabilité exclusive des évaluateur·rice·s. Le rapport final est un rapport **indépendant** rédigé par les évaluateur·rice·s externes mandaté·e·s ou par les évaluateur·rice·s internes. La vérifiabilité de l'analyse et des conclusions doit en tout état de cause être assurée, et est contrôlée par l'unité d'état-major Évaluation. Au cas où les résultats suscitent des avis différents, ceux-ci peuvent être précisés de façon transparente dans les observations de l'unité d'état-major sur le rapport d'évaluation indépendant.

## 4 Utilisation des enseignements

La diffusion des enseignements de façon ciblée et adaptée à leurs destinataires et le suivi de la mise en application des recommandations font partie intégrante de l'évaluation de la coopération au développement. Pour pouvoir utiliser les conclusions dans son processus d'amélioration continue, la GIZ a conçu des formats qui encouragent la réflexion stratégique de tous les groupes d'intérêts et qui institutionnalisent l'apprentissage à partir des évaluations. On compte parmi ceux-ci des groupes de référence pour accompagner l'évaluation, des forums de réflexion avec les organisations partenaires et les client·e·s et commettant·e·s, des discussions et des évaluations dans le cadre d'événements spéciaux, ainsi que des plateformes de dialogue et de partage d'informations.

Les analyses transversales peuvent se concentrer sur les facteurs de réussite et les bonnes pratiques. En fonction des connaissances recherchées, elles peuvent aussi élaborer des recommandations. Lorsque tel est le cas, les recommandations sont consignées dans une banque de données et font l'objet d'une analyse thématique. L'unité d'état-major Évaluation examine s'il y a lieu d'établir une « réponse de la direction ». Celle-ci est alors coordonnée par l'unité d'état-major Évaluation. Les parties concernées ont la possibilité de présenter des observations écrites.



Les rapports principaux des analyses transversales sont publiés sur Internet à [www.giz.de/knowning-what-works](http://www.giz.de/knowning-what-works). Les résultats essentiels et les recommandations y sont disponibles au moins en allemand et en anglais dans un rapport de synthèse succinct (quatre pages). Dans la mesure où des intérêts dignes de protection s'opposent à une publication intégrale, il est procédé tout au moins à la publication en langue allemande d'un résumé informatif (rapport de synthèse) établi sous sa propre responsabilité ou autorisé par l'équipe d'évaluation. Afin de promouvoir l'utilisation par d'autres organisations, les enseignements peuvent être présentés à des conférences d'évaluation et conférences spécialisées.

Enfin, le suivi de la prise en compte des recommandations permet de tirer des conclusions quant à l'utilité des analyses transversales. Un suivi de l'application des recommandations est assuré par l'unité d'état-major Évaluation. Les unités qui en sont chargées informent donc sur l'état des lieux de l'application. Il est prévu de numériser le suivi de l'application dans le cadre de l'introduction du module de gestion des audits.

## 5 Processus et responsabilités

### 5.1 Les parties impliquées et leur rôle

#### Unité d'état-major Évaluation

Les analyses transversales sont pilotées de manière centrale par l'unité d'état-major Évaluation. Les gestionnaires de l'évaluation conçoivent le processus dans le cadre d'un dialogue avec les utilisateur·rice·s prévu·e·s et font participer les principaux groupes d'intérêts. Il·elle·s font en sorte que le processus d'évaluation se distingue par une approche axée sur la participation. Différents degrés de participation sont néanmoins concevables, afin d'avoir la possibilité d'obtenir rapidement des conclusions des évaluations. L'unité d'état-major Évaluation assume la responsabilité de l'assurance qualité de l'ensemble du processus, de la démarche méthodologique et de la remise des rapports.

#### Groupes d'intérêts

Dans les synthèses d'évaluations sectorielles, un rôle particulier est joué par le Pôle d'expertise (par exemple conseiller·ère·s et gestionnaires de *Topics*) ainsi que les réseaux sectoriels et le département Programmes sectoriels et mondiaux. Dans les synthèses d'évaluations par pays, ce rôle revient aux départements régionaux (par exemple aux gestionnaires de pays), dans les analyses de la qualité à l'unité d'état-major Développement de l'entreprise.

#### Évaluateur·rice·s

La réalisation des analyses transversales peut être confiée à des collaborateur·rice·s de l'unité d'état-major Évaluation, à des instituts de recherche externes, à des entreprises ou à des équipes d'évaluateur·rice·s. Les évaluateur·rice·s assument la responsabilité exclusive des contenus du rapport d'évaluation. Les évaluateur·rice·s externes sont tenu·e·s de prendre en compte les exigences de performance fixées par la GIZ.

#### Directoire, comité de management

Le/la membre du directoire compétent-e en matière d'évaluations et le comité de management sont informé-e-s des analyses transversales prévues ainsi que des conclusions des analyses transversales.

## BMZ et Institut allemand d'évaluation de la coopération au développement

La division Évaluations du BMZ en sa qualité de représentante de l'Associée et l'Institut allemand d'évaluation de la coopération au développement (DEval) sont informés des analyses transversales prévues. En conformité avec les lignes directrices du BMZ « **Évaluation de la coopération au développement** », le BMZ reçoit en principe la possibilité de faire valoir ses centres d'intérêt. Dans le cadre de leur publication, les rapports sont également envoyés à la division Évaluation du BMZ et au DEval en leur offrant la possibilité de présenter et de discuter les résultats.

## 5.2 Description du processus

Étape du processus	Responsable	Participation	À informer	Notes	
<b>Établissement du portefeuille d'évaluation</b>					
Détermination des thèmes	Unité d'état-major Évaluation	Chargé-e-s d'évaluation et/ou unités organisationnelles concernées		En permanence – inclusion dans la stratégie à la fin de l'année précédente	Annuellement Demande et offre
Développement de thèmes	Unité d'état-major Évaluation			Octobre de l'année précédente	Annuellement
Examen et fixation d'un ordre de priorité des propositions	Unité d'état-major Évaluation			Novembre de l'année précédente	
Planification des analyses transversales	Direction de l'unité d'état-major Évaluation	Équipe de direction de l'unité d'état-major Évaluation	Membre compétent-e du directoire, comité de management, BMZ, DEval et chargé-e-s d'évaluations	Décembre de l'année précédente	En fonction des ressources de l'unité d'état-major Évaluation environ cinq évaluations transversales  Information, avec indication de la possibilité de compléter la planification annuelle en présence de besoins d'informations à court terme
<b>Mise en œuvre des analyses transversales</b>					
<b>1. Préparation de la réalisation</b>					
Décision de passation de marché ou de réalisation par l'unité d'état-major Évaluation	Unité d'état-major Évaluation				En fonction des ressources humaines et financières
Décision sur l'intégration de groupes d'intérêts	Unité d'état-major Évaluation		Le cas échéant groupes d'intérêts		Au besoin, soutien de la part des chargé-e-s d'évaluations
Élaboration de termes de référence	Unité d'état-major Évaluation		BMZ avec la possibilité de faire valoir les connaissances qu'il recherche		Uniquement en cas de passation de marché :

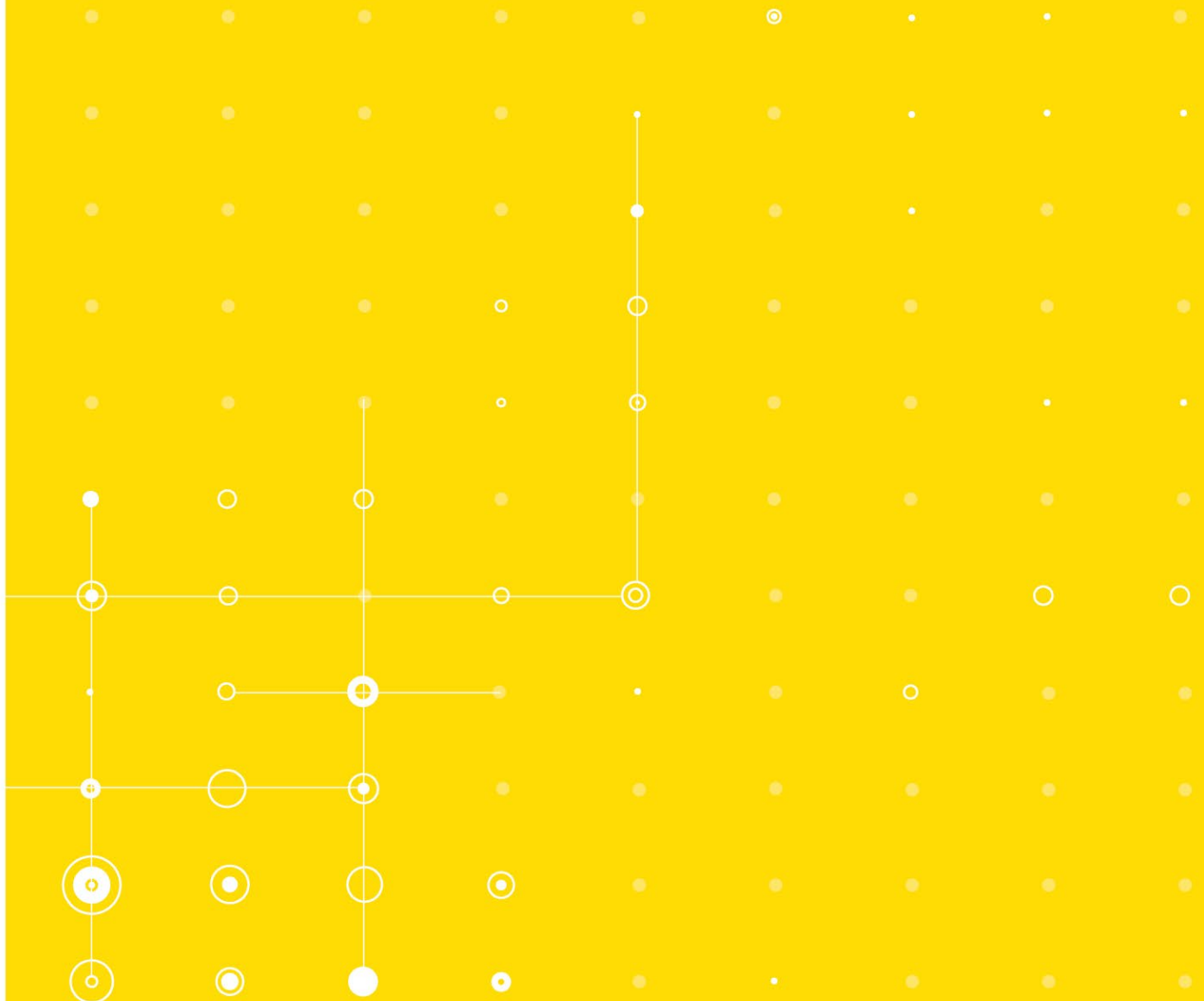
Étape du processus	Responsable	Participation	À informer	Notes
				grille d'évaluation et autres modèles conformément aux Procédures et règles (P+R)
Procédure de passation de marché à des contractant-e-s externes	Division Achats et contrats	Unité d'état-major Évaluation		Passation de marché selon les P+R
<b>2. Réalisation</b>				
Transmission de documents	Unité d'état-major Évaluation			Transmission de documents via un groupe de travail
Projet de conception/démarche méthodologique	Contractant-e-s (ou unité d'état-major Évaluation)			
Commentaires et réponse sur la conception/démarche méthodologique	Unité d'état-major Évaluation	Le cas échéant revue par les pairs au sein de l'unité d'état-major Évaluation le cas échéant groupes d'intérêts		
Le cas échéant adaptation de la conception/démarche méthodologique	Contractant-e-s, le cas échéant unité d'état-major Évaluation			
Approbation de la conception/démarche méthodologique	Unité d'état-major Évaluation		Le cas échéant groupes d'intérêts	
Analyse de documents	Contractant-e-s (ou Unité d'état-major Évaluation)			En fonction de la conception : le cas échéant autres interviews complémentaires, ou similaire
Projet de rapport principal	Contractant-e-s (ou Unité d'état-major Évaluation)			
Commentaires et réponse sur le rapport principal	Unité d'état-major Évaluation	Le cas échéant revue par les pairs au sein de l'unité d'état-major Évaluation le cas échéant groupes d'intérêts		
Adaptation du rapport principal	Contractant-e-s (ou unité d'état-major Évaluation)			Au besoin, nouvelle boucle d'assurance qualité
Approbation du rapport principal	Unité d'état-major Évaluation		Le cas échéant groupes d'intérêts	
Établissement d'un rapport de synthèse succinct	Contractant-e-s (ou Unité d'état-major Évaluation)			
Approbation du rapport de synthèse succinct	Unité d'état-major Évaluation		Le cas échéant groupes d'intérêts	
<b>3. Promotion de l'utilisation</b>				
Examen de l'établissement d'une réponse de la direction, le cas échéant coordination	Unité d'état-major Évaluation		Parties concernées	Les parties concernées ont la possibilité de présenter des observations écrites.
Traduction	Service linguistique international	Unité d'état-major Évaluation		Lancement par l'unité d'état-major Évaluation  Traduction vers l'allemand via des consultant-e-s externes

Étape du processus	Responsable	Participation	À informer	Notes
Information du comité de management	Unité d'état-major Évaluation		Membre compétent-e du directoire	Document d'information
Communication interne des résultats	Unité d'état-major Évaluation			Publication sur le portail de la direction Au sein de la GIZ : <i>News Newsletter evaluation brief</i>
Envoi du rapport principal et du rapport de synthèse succinct au BMZ et à DEval	Unité d'état-major Évaluation			Proposition de présentation et discussion des résultats
Publication du rapport principal et du <i>four-pager</i>	Unité d'état-major Communication d'entreprise	Unité d'état-major Évaluation		Banque de données de publications GIZ Banque de données d'évaluation GIZ Bibliothèque nationale allemande (DNB)
Publication	Unité d'état-major Évaluation			<i>DAC Evaluation Resource Centre (DE-ReC)</i>
Enregistrement des recommandations	Unité d'état-major Évaluation			Banque de données de recommandations
Analyse thématique des recommandations	Unité d'état-major Évaluation			
Mise en application des recommandations et suivi	Destinataires des recommandations	Unité d'état-major Évaluation		Module de gestion des audits

## Sources

### Liens URL :

La présente publication comporte des liens ou renvois vers des sites Internet externes. Les contenus des sites externes liés relèvent de la responsabilité des fournisseurs ou hébergeurs de ces sites. Lors du premier référencement, la GIZ a vérifié si le contenu de tiers n'était pas de nature à entraîner une responsabilité civile ou pénale. Cependant, il ne saurait être raisonnablement envisagé de procéder à un contrôle permanent du contenu des sites liés en l'absence d'indices concrets de violation du droit. Si la GIZ constate ou si on lui signale qu'une offre externe pour laquelle elle a mis un lien à disposition soulève une responsabilité civile ou pénale, le lien correspondant sera immédiatement supprimé. La GIZ se démarque expressément de tels contenus.





Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sièges de la société  
Bonn et Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36  
53113 Bonn, Allemagne  
T +49 228 44 60-0  
F +49 228 44 60-17 66

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5  
65760 Eschborn, Allemagne  
T +49 61 96 79-0  
F +49 61 96 79-11 15

E [info@giz.de](mailto:info@giz.de)  
I [www.giz.de](http://www.giz.de)