

Unité d'état-major Évaluation | Évaluations centrales de projets

SAVOIR CE QUI FONCTIONNE

Le système d'évaluation de la GIZ

Évaluations centrales de projets dans le domaine d'activité BMZ

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 de la GIZ est directement rattachée au directoire. Cette structure organisationnelle préserve son indépendance vis-à-vis de l'activité opérationnelle. Sur la base de questions d'évaluation concertées, elle est indépendante en matière de pilotage d'évaluations centrales et de conseil en activités d'évaluation décentralisées. L'unité d'état-major Évaluation a pour mission de produire des résultats probants et des recommandations, elle veille à la transparence des résultats et en encourage l'utilisation.

Auteur·e·s :

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

Conception, coordination et management

Claudia Kornahrens, GIZ, unité d'état-major Évaluation, cheffe de section Évaluations centrales de projets

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

E evaluierung@giz.de
I www.giz.de/evaluierung
I www.giz.de/knowning-what-works
www.youtube.com/user/GIZonlineTV
https://twitter.com/giz_gmbh

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:

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

Bonn, 2022

Sommaire

Introduction.....	4
1 Fonctions.....	6
1.1 Transparence et redevabilité	6
1.2 Aide à la prise de décisions fondées sur des données probantes	7
1.3 Contribution à la gestion des connaissances et à l'apprentissage organisationnel	7
2 Détermination du portefeuille d'évaluation.....	8
2.1 Échantillon aléatoire représentatif	8
2.2 Sélection basée sur des critères.....	10
3 Conception et mise en œuvre.....	11
3.1 Critères d'évaluation.....	11
3.2 Évaluation et notation	14
3.3 Exigences de qualité	15
3.4 Assurance qualité.....	17
3.5 Méthodologie et conception des évaluations	18
4 Utilisation des résultats.....	20
4.1 Niveau du projet	20
4.2 Niveau global	21
5 Processus et responsabilités.....	22
5.1 Les parties impliquées et leur rôle	22
5.2 Vue d'ensemble du processus.....	24
5.3 Description du processus	25

Introduction

Ce guide donne un aperçu du système des évaluations centrales de projets (ECP) de la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH et de la structuration de l'ensemble du processus. Il s'adresse aux acteur·rice·s qui assument la responsabilité de la réalisation des évaluations ou bien les accompagnent, font valoir leurs propres centres d'intérêt et enfin s'intéressent aux résultats de l'évaluation et les utilisent. Il s'agit notamment des équipes de projet dont les projets sont évalués, des évaluateur·rice·s indépendant·e·s, des organisations partenaires de la mise en œuvre des projets, des client·e·s et commettant·e·s des projets (divisions du BMZ) ainsi que des départements de la GIZ.

Le système d'évaluation de la GIZ

Les évaluations de la GIZ sont un élément important dans la recherche d'une efficacité maximale de notre travail. Elles en évaluent et en apprécient systématiquement la qualité et l'utilité, aidant ainsi à orienter la mise en œuvre des actions de développement du gouvernement fédéral allemand et d'autres client·e·s et commettant·e·s selon les objectifs et les besoins et à réussir l'amélioration continue de nos processus de prestation.

La GIZ poursuit une approche d'évaluation axée sur les résultats et sur l'utilisation. L'orientation sur les résultats signifie pour nous que nous ne mesurons pas la réussite de notre travail uniquement en termes d'activités réalisées et de services fournis, mais surtout en fonction des changements qu'il induit. L'orientation sur l'utilisation signifie que les conclusions et les recommandations des évaluations doivent créer une valeur ajoutée pour les décideur·euse·s de nos organisations partenaires, pour nos client·e·s et commettant·e·s et pour nous-mêmes.

Les évaluations de la GIZ sont indépendantes, car elles sont pilotées par une unité d'état-major Évaluation directement rattachée au directoire et séparée des activités opérationnelles et sont réalisées par des équipes d'évaluation externes. L'unité d'état-major Évaluation a pour missions de produire des résultats factuels et des recommandations, de fournir une justification crédible des résultats des actions de la GIZ et de relever le niveau de transparence de ces résultats.

Ce sont fondamentalement les client·e·s et commettant·e·s concerné·e·s qui déterminent le cadre de référence des évaluations de la GIZ. Pour la coopération au développement du ministère fédéral de la Coopération économique et du Développement (BMZ), il s'agit des lignes directrices du BMZ « **Évaluation de la coopération au développement** » d'application obligatoire. D'autres cadres de référence sont constitués par les exigences du Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) « **Évaluation des programmes de développement** » et les « **normes d'évaluation** », applicables à tous les champs d'action politique, de la Société allemande de l'évaluation (DeGEval), de même que l'**Agenda 2030** adopté en septembre 2015 par les chef·fe·s d'État et de gouvernement avec les Objectifs de développement durable (ODD).

Évaluations centrales de projets	Évaluations stratégiques de l'entreprise	Analyses transversales
<p>dans le domaine d'activité BMZ</p> <ul style="list-style-type: none"> évaluation d'un échantillon représentatif notation selon des critères d'évaluation de la CD d'application obligatoire <p>Pilotage par l'unité d'État-majors Évaluation</p> <p>Publication des rapports</p>	<p>à la demande du directoire sur des thèmes liés</p> <ul style="list-style-type: none"> à la fourniture de prestations et au développement de l'entreprise <p>Pilotage par l'unité d'État-majors Évaluation</p> <p>Publication des rapports</p>	<p>de produits d'évaluation</p> <ul style="list-style-type: none"> synthèses d'évaluations sur l'apprentissage à l'échelle de l'entreprise méta-évaluations en vue d'enseignements sur la qualité des évaluations <p>Pilotage par l'unité d'État-majors Évaluation</p> <p>Publication des rapports</p>
Évaluations commandées	Évaluations de cofinancements	Évaluations d'impact rigoureuses et autres études évaluatives
<p>pour commanditaires externes et internes</p> <ul style="list-style-type: none"> objet de l'évaluation et critères d'évaluation <p>en concertation avec les commanditaires</p> <p>Pilotage par l'unité d'état-majors Évaluation ou les unités opérationnelles</p> <p>Publication des rapports après accord des commanditaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> évaluation du projet ou de la partie cofinancée du projet selon les critères d'évaluation de la CD <p>en concertation avec les commanditaires</p> <p>Pilotage par l'unité d'état-majors Évaluation ou les unités opérationnelles</p> <p>Publication des rapports après accord des commanditaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> pour répondre à des besoins spécifiques d'informations au cours de la mise en œuvre flexibilité dans l'objet, les critères, la procédure et les méthodes d'évaluation pas de notation <p>Pilotage par les unités opérationnelles</p> <p>Communication des résultats en fonction des circonstances</p>

Figure 1 : Le système d'évaluation de la GIZ

Procédure d'information, suivi et évaluation dans le domaine d'activité BMZ

Conformément aux accords sur les procédures conclus avec le BMZ, la GIZ dispose, dans le cadre de la procédure de commande, des instruments et mécanismes suivants :

- avis sommaire et examen d'actions nouvelles et consécutives,
- suivi et rapports au niveau du programme,
- rapports annuels au niveau du module,
- suivi permanent axé sur les résultats au niveau du module,
- études évaluatives décentralisées (pour répondre à des besoins spécifiques d'informations),
- évaluations centrales de projet (échantillon) et
- évaluations de programmes (à partir de 2022).

La combinaison de ces instruments constitue un mécanisme complet de vérification garantissant que tous les modules de CT réalisés pour le compte du BMZ font l'objet d'un examen permanent et scrupuleux de leur efficacité, de la qualité de leur exécution et de leur rentabilité économique.

En vertu des **Orientations de la coopération financière et technique bilatérale avec les partenaires de coopération de la coopération allemande au développement du BMZ**, il incombe à la GIZ d'effectuer sous sa propre responsabilité des évaluations portant sur un échantillon représentatif d'actions de développement menées à terme et le cas échéant en cours, afin de juger de l'efficacité et de la durabilité des actions de développement.

Les évaluations centrales de projets représentent la très grande majorité des évaluations de la GIZ. La GIZ y recourt pour évaluer les résultats, la rentabilité économique et la durabilité des projets. Elles sont ainsi conformes tant aux lignes directrices du BMZ « **Évaluation de la coopération au développement** » qu'aux exigences en matière de contrôle des résultats telles qu'elles ressortent de l'article 7 du Code budgétaire fédéral (Bundeshaushaltsordnung) : contrôle systématique et vérifiable de la réalisation des objectifs, des effets et de la rentabilité économique. Les évaluations suivent par ailleurs les principes essentiels stipulés dans les lignes directrices du BMZ sur l'évaluation : utilité, crédibilité, indépendance, partenariat et normes éthiques dans le respect des principes relatifs aux droits humains.

Il existe également, en complément, des études évaluatives décentralisées visant à répondre à des besoins spécifiques d'informations. Elles ont lieu au cours de la mise en œuvre et présentent davantage de flexibilité pour ce qui concerne l'objet, les critères, le processus et les méthodes d'évaluation. Elles sont lancées et pilotées par les unités opérationnelles de la GIZ.

À partir de 2022, les programmes de CD feront aussi l'objet d'évaluations. Les programmes de CD regroupent des modules et représentent pour le BMZ l'instrument opérationnel de pilotage de la coopération au développement (CD). Ils constituent le cadre dans lequel sont commandés des projets de coopération technique (CT) et de coopération financière (CF) appelés à déployer ensemble des effets dans le pôle d'intervention prioritaire du pays de coopération.

1 Fonctions

Par les évaluations centrales de projets, la GIZ recense de manière régulière et systématique les résultats, la rentabilité économique et la durabilité des projets qu'elle met en œuvre conjointement avec des organisations partenaires pour le compte du BMZ. Les ECP menées dans le domaine d'activité BMZ portent sur des projets que la GIZ réalise pour le compte du BMZ en vue soit de soutenir des projets de changement des organisations partenaires, soit de traiter des questions sectorielles et mondiales.

En principe, les évaluations menées à la GIZ sur des projets réalisés pour le compte du BMZ doivent assumer trois fonctions clés : transparence et redevabilité, aide à la prise de décisions fondées sur des données probantes, et contribution à la gestion des connaissances et à l'apprentissage organisationnel. La GIZ structure par conséquent la planification, la réalisation et l'utilisation des évaluations de manière à optimiser la contribution du processus d'évaluation et des conclusions de l'évaluation à ces trois fonctions clés.

1.1 Transparence et redevabilité

Une condition impérative de la crédibilité du système est l'indépendance dans la production de résultats d'évaluation. Les évaluations sont réalisées par des évaluateur-ric-e-s externes et pilotées par l'unité d'état-major Évaluation, qui est indépendante, selon des normes de qualité uniformes et contraignantes. Les rapports reflètent exclusivement l'opinion et l'appréciation des évaluateur-ric-e-s externes. La vérifiabilité de l'analyse, des conclusions et de l'appréciation doit cependant être assurée, et est contrôlée par l'unité d'état-major.

Dans un souci de transparence et de redevabilité, la gestion des évaluations de la GIZ veille à ce que les rapports d'évaluation des projets soient transmis au commettant (le BMZ) et aux partenaires de coopération et portés à la connaissance du public. À cet effet, ils sont publiés sur Internet à l'adresse www.giz.de/knowning-

what-works dans la langue véhiculaire correspondante. Il est en outre systématiquement procédé à la rédaction et à la diffusion d'un rapport de synthèse de sept pages (« *seven pager* ») récapitulant succinctement les principales conclusions et recommandations, de même que d'une fiche d'une page (« *one pager* ») intitulée « En bref ». Ces deux derniers documents sont aussi toujours proposés en traduction allemande.

Tous les rapports d'évaluation sont en principe publiés, sauf si des motifs importants s'y opposent dans des cas particuliers. En concertation avec le BMZ, la GIZ ne renonce à la publication du rapport d'évaluation que dans l'un des cas suivants :

- la publication viole les droits de tierces parties,
- la confidentialité des données à caractère personnel ne peut être garantie,
- le rapport contient des secrets d'affaires ou secrets d'entreprise,
- la publication pourrait affecter des négociations nationales ou internationales en cours ou poser problème au regard de la politique étrangère ou de sécurité.

Dans un souci de transparence, les rapports sont de préférence publiés dans leur intégralité. Dans la mesure où des intérêts dignes de protection s'opposent à une publication intégrale, et conformément aux lignes directrices du BMZ « Évaluation de la coopération au développement », 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. Les rapports intégraux sont transmis sur demande.

1.2 Aide à la prise de décisions fondées sur des données probantes

Les évaluations centrales de projets doivent aider à la prise de décisions fondées sur des données probantes aux trois niveaux suivants :

- pilotage de projets consécutifs (niveau du projet) et poursuite du développement du portefeuille,
- conception et mise en œuvre dans les organisations partenaires (niveau du partenaire) des réformes politiques et administratives soutenues et
- conception de base de la politique dans le domaine d'intervention (niveau du BMZ).

Pour renforcer l'utilité des évaluations à ces trois niveaux, la gestion des évaluations et les responsables de projet de la GIZ font en sorte :

- que dans les divisions du BMZ responsables, dans les organisations partenaires et dans les projets, les décideur·euse·s puissent faire valoir leurs centres d'intérêt spécifiques pendant la planification d'une évaluation,
- que les connaissances générées par les évaluations de projets et les recommandations qui en découlent soient pertinentes à chacun des trois niveaux et soutiennent une réflexion stratégique de la part de tous les groupes d'intérêts,
- qu'il y ait pendant les évaluations de projets une étroite interaction entre évaluateur·rice·s, expert·e·s et décideur·euse·s.

1.3 Contribution à la gestion des connaissances et à l'apprentissage organisationnel

La gestion des connaissances de la GIZ vise à améliorer la qualité et les résultats des services proposés. Les connaissances de la GIZ existent en partie sous forme de documentation, mais elles se trouvent surtout dans les cerveaux. Elles sont au centre de la gestion des connaissances de la GIZ. Le fondement de cette dernière réside donc dans une gestion *communautaire* des connaissances, c'est-à-dire la mutualisation du travail et un

échange dans le cadre de *communautés*. Cette approche de la gestion des connaissances est constituée de trois volets liés entre eux :

- mise à disposition d'informations centrée sur l'utilisateur (collecter),
- réseautage et échanges (connecter) et
- processus de travail et d'apprentissage collectif orienté sur les résultats (co-créer).

Un pilier de la gestion des connaissances est constitué par les *Topics*, qui rassemblent les principales thématiques techniques et méthodologies de la GIZ. Les *Topics* participent au positionnement technique de la GIZ et servent de base, entre autres, pour la conception et la réalisation des projets, la présentation à l'extérieur, la coopération et la prospection. Tous les rapports d'évaluation sont pour cette raison intégrés dans les *Topics* concernés. Les *Topics* ont pour objectif le développement des thématiques techniques et méthodologiques dans une démarche de co-création avec toutes les personnes détentrices de connaissances dans des communautés physiques et virtuelles : personnel de toutes les unités organisationnelles pertinentes pour le *Topic*, réseaux sectoriels, journées de réflexion, forums thématiques, forums d'innovation, partenaires de coopération, expert-e-s externes, etc. Les données probantes issues d'évaluations sont ici des sources importantes.

2 Détermination du portefeuille d'évaluation

Les projets réalisés pour le compte du BMZ à partir d'un volume de trois millions d'euros constituent l'ensemble de référence des projets évaluable. Tous les titres du budget sont concernés, à savoir le titre budgétaire principal de la CT bilatérale (2301 896 03), les petits titres budgétaires (Protection du climat et de l'environnement, Partenariats de développement avec le secteur privé, Recherche agronomique, Stratégie hydrogène dans le commerce extérieur), le titre Gestion des crises, reconstruction, infrastructures dans le contexte de crises (KWI), ainsi que les initiatives spéciales Un seul monde sans faim, Stabilisation et développement en Afrique du Nord et au Proche-Orient (région MENA), Exode, et Formation et emploi. En présence de cofinancements, la valeur minimum du marché de trois millions d'euros se réfère à la part du BMZ.

2.1 Échantillon aléatoire représentatif

Dans le système des ECP, la GIZ opère avec un échantillon aléatoire représentatif qui est convenu avec le BMZ. Sur un ensemble de référence à déterminer annuellement – tous les projets d'une valeur minimum de trois millions d'euros financés par le BMZ et venant à terme l'année suivante –, il est extrait un échantillon aléatoire d'environ 40 %. Pour des raisons de clarté budgétaire, l'échantillon doit être extrait séparément pour chaque titre du budget. Au sein du titre budgétaire principal, il est en outre stratifié proportionnellement selon les départements opérationnels de la GIZ :

- département Afrique,
- département Programmes sectoriels et mondiaux (GloBe),
- département Asie, Amérique latine et Caraïbes (APALC), subdivisé en deux strates : Asie et Pacifique, et Amérique latine et Caraïbes, et enfin
- département Europe, Méditerranée et Asie centrale (EMAC), subdivisé en deux strates : Europe, Caucase et Asie centrale, et Proche-Orient et Maghreb.

L'ampleur de ces échantillons aléatoires stratifiés, soit environ 40 %, autorise des constats statistiquement re-

présentatifs quant au taux de réussite de tous les projets achevés sur une période de deux ans. Le taux de réussite décrit la part des projets obtenant une évaluation globale de 1, 2 ou 3 (« succès ») sur une échelle de 1 à 6. L'évaluation du taux de réussite indique aussi l'intervalle de confiance (précision de l'évaluation).

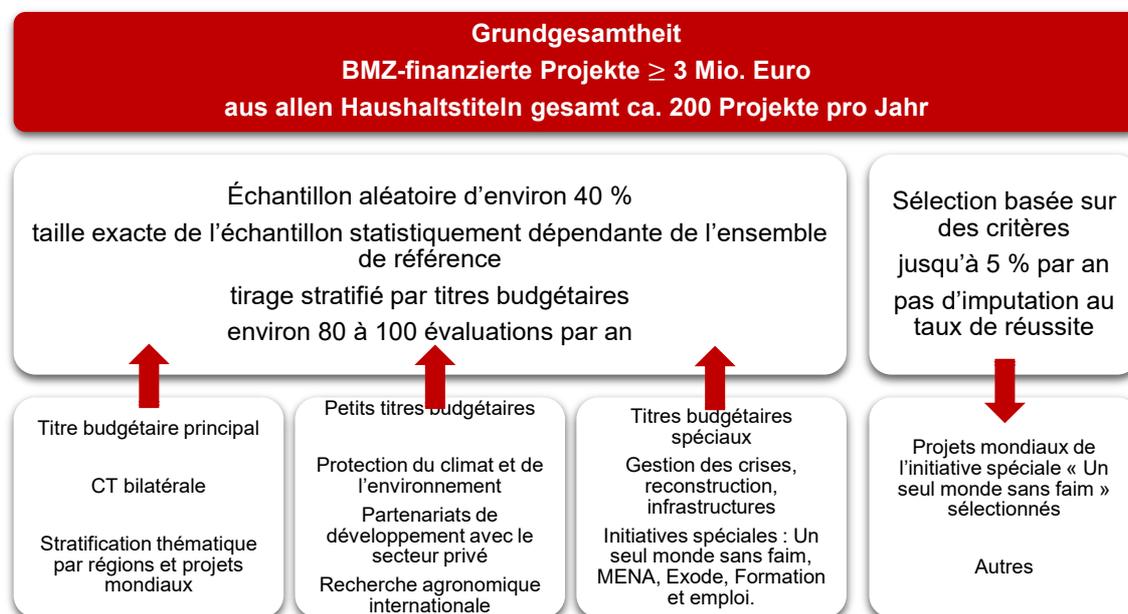


Figure 2 : Composition du portefeuille d'évaluation

Tous les projets tirés dans le cadre de la constitution de l'échantillon sont évalués. Pour garantir la fiabilité de l'échantillon et la représentativité statistique, il n'est procédé à des modifications de l'échantillon en concertation avec le BMZ que s'il existe des motifs politiques importants (par exemple suspension de la coopération avec un pays de coopération) ou s'il est déjà prévu une évaluation similaire de la part d'une partie tierce. Il s'agit d'éviter ainsi des redondances.

Si des évaluations parallèles – par exemple dans le cadre de financements communs – sont prévues, les projets informent l'unité d'état-major Évaluation. Celle-ci examine au cas par cas si l'une des deux évaluations peut remplacer l'autre, en se basant sur les critères suivants : prise en compte de la part du BMZ dans le financement comme objet de l'évaluation, utilisation des critères du CAD de l'OCDE, existence d'un système d'évaluation, proximité temporelle immédiate des deux évaluations envisagées, qualité méthodologique minimum et indépendance de l'évaluation au sens des normes du BMZ.

Moment et cadre temporel des évaluations

C'est toujours sur le projet tiré dans l'échantillon, avec sa durée, que l'analyse et l'évaluation se concentrent. Cette claire attribution a pour motifs, d'une part, la législation sur les prix (imputation des coûts selon leur origine), et d'autre part, l'imputabilité au taux de réussite de l'échantillon.

Les évaluations centrales de projets doivent appréhender les résultats et s'effectuent donc sous la forme d'évaluations finales. Elles sont menées vers la fin de la durée des projets, qui est généralement de trois ans. Si la durée du projet est prolongée d'une période allant jusqu'à un an, le moment de l'évaluation est repoussé d'autant. Si la durée initiale du marché est prolongée de plus d'un an, le moment de l'évaluation reste la date initiale de la fin du projet de trois ans. Dans de tels cas, l'évaluation assume ainsi en même temps la fonction d'une évaluation intermédiaire, dont les résultats peuvent être utilisés directement pour le pilotage du projet encore en cours et, le cas échéant, pour la planification d'une action consécutive.

En vertu d'une constatation de la Cour fédérale des comptes, les responsables de projets ne doivent être informés que le plus tard possible, c'est-à-dire concrètement quelques mois seulement avant le début de l'évaluation, que leur projet a été tiré dans l'échantillon.

Si des projets ont, pendant leur durée, besoin d'éléments factuels pour le pilotage du projet ou la préparation d'une action consécutive, ils peuvent à tout moment effectuer sous leur propre responsabilité des études évaluatives correspondant à une évaluation intermédiaire.

Financement des évaluations

Aux fins du financement des évaluations dans le titre budgétaire de la CT bilatérale (2301 896 03), il a été institué une procédure de contribution à laquelle participent tous les projets qui font partie de l'ensemble de référence relevant de ce titre budgétaire tel que cet ensemble est défini ci-dessus. Chaque projet paie une fois pendant sa durée une contribution à une « cagnotte » sur laquelle toutes les évaluations sont financées. Dans les autres titres budgétaires, les frais des évaluations sont financés directement par les projets évalués, le nombre de projets qui relèvent de ces titres étant trop faible pour qu'un système de contribution puisse être mis en place.

2.2 Sélection basée sur des critères

Le portefeuille d'ECP est complété par des évaluations de projets proposées en raison de leur particulière pertinence stratégique, politique ou encore méthodologique. Des propositions peuvent être formulées par le BMZ, principal commettant de la GIZ, ou par des unités organisationnelles de la GIZ, y compris l'unité d'état-major Évaluation. Le seuil de trois millions d'euros ne s'applique pas. Les critères applicables à la sélection thématique de projets financés par le BMZ sont les suivants :

- importance stratégique du projet,
- attention politique, pertinence de l'utilisation des résultats de l'évaluation,
- potentiel de reproduction à grande échelle présenté par le projet,
- potentiel de risque et
- potentiel d'innovation du projet.

La sélection basée sur des critères peut s'appliquer à environ 5 % de l'ensemble d'un portefeuille d'évaluation.

Ces évaluations ne peuvent pas être incluses dans le calcul des valeurs moyennes selon les critères du CAD de l'OCDE ; en effet, la sélection s'effectue de manière non pas aléatoire, mais délibérée, et une prise en compte de ces évaluations se traduirait par une distorsion des valeurs moyennes et des taux de réussite.

3 Conception et mise en œuvre

3.1 Critères d'évaluation

Les évaluations centrales de projets comprennent une analyse critique rétrospective des résultats et de la mise en œuvre d'un projet. La GIZ applique à cet effet les six critères d'évaluation pour la CD bilatérale allemande : pertinence, cohérence, efficacité, impact, efficacité et durabilité, qui constituent le fondement conceptuel de l'évaluation des performances des actions de la CD bilatérale allemande. Leur utilisation est contraignante pour toutes les organisations de mise en œuvre. Pour chacun des six critères d'évaluation, les questions d'évaluation s'organisent en différentes dimensions d'évaluation.

Pertinence : l'action fait-elle ce qu'il faut ?

Le critère de la pertinence considère la conception de l'action. Il se réfère au degré de concordance entre les objectifs et la conception de l'action et les besoins, agendas politiques et priorités (au niveau mondial, des pays et des institutions) des personnes, groupes, organisations et organisations partenaires de la politique du développement impliqués et concernés. La capacité d'adaptation conceptuelle de l'action aux changements intervenant dans le temps est elle aussi examinée. L'évaluation du critère de pertinence s'effectue toujours dans la perspective actuelle de même que dans celle du moment de la conception.

Cohérence : l'action est-elle adéquate ?

Le critère de la cohérence se réfère à l'adéquation de l'action eu égard aux normes et standards internationaux de même qu'aux autres actions dans un pays, un secteur ou une institution. La cohérence interne porte sur la répartition des tâches et les synergies entre les actions et d'autres actions de la CD allemande ainsi que sur le degré de concordance de l'action avec les normes et standards internationaux dont la CD allemande se réclame. La cohérence externe porte sur la complémentarité et la prestation de coordination de l'action dans le cadre de l'interaction avec les organisations partenaires, les autres organisations bailleuses de fonds et les organisations internationales. Le critère de cohérence se réfère aussi bien à la conception qu'aux résultats de l'action.

Efficacité : l'action atteint-elle ses objectifs ?

Le critère de l'efficacité se réfère à la mesure dans laquelle l'action a atteint ou atteindra probablement ses objectifs (au niveau des), y compris des résultats le cas échéant différents pour divers groupes impliqués et concernés. Le critère d'efficacité porte sur la réalisation des objectifs au sens des résultats directs à court et moyen terme, sur la contribution concrète du projet à la réalisation des objectifs, sur la qualité de la mise en œuvre ainsi que sur d'éventuels résultats positifs ou négatifs non recherchés.

Impact (résultats globaux en termes de développement) : en quoi l'action améliore-t-elle la situation ?

Sur la base de changements globaux en termes de développement observables (au niveau des), ce critère se réfère à la mesure dans laquelle l'action a entraîné ou entraînera probablement des résultats significatifs positifs ou négatifs, recherchés ou non, à un niveau plus élevé (contribution aux changements observés), y compris des résultats le cas échéant différents parmi les diverses parties impliquées et concernées. Le critère de

l'efficacité du point de vue de la politique du développement se réfère aux résultats de l'action.

Efficiencia : les ressources sont-elles utilisées de façon économiquement rentable ?

Le critère de l'efficacité décrit dans quelle mesure les résultats de l'action sont obtenus de façon économiquement rentable et en temps utile (corrélations entre le niveau des intrants et celui des extrants, des réalisations et des impacts). La dimension d'évaluation de l'efficacité de production se réfère au caractère approprié du rapport entre intrants et extrants. La dimension d'évaluation de l'efficacité d'allocation se réfère au caractère approprié du rapport entre les intrants et les résultats obtenus (objectif du projet/objectif de politique du développement ; niveau des réalisations/niveau des impacts). Le critère d'efficacité se réfère aussi bien à la conception qu'à la mise en œuvre ou aux résultats de l'action.

Durabilité : les résultats induits sont-ils durables ?

Le critère de la durabilité se réfère à la pérennité des résultats (niveau des réalisations et des impacts) ou à la prévisibilité de la pérennité des résultats – compte tenu des risques intervenus ou prévisibles – en particulier après la fin de la promotion de l'action. Il est en outre procédé à l'examen, en tant que fondement de la pérennité des résultats, des capacités des parties impliquées et concernées et de la contribution du projet au renforcement de capacités durables.

Synthèse : quelle contribution l'action apporte-t-elle à la mise en œuvre de l'Agenda 2030 ?

L'examen récapitulatif des contributions à l'Agenda 2030 s'effectue selon les principes de la vocation universelle, de la responsabilité et de la redevabilité communes, de l'interaction du développement économique, écologique et social, et de l'inclusivité. La récapitulation met les résultats en relation mutuelle sur la base de questions d'évaluation portant sur différents critères d'évaluation, et l'aperçu global qu'elle représente fournit un bilan d'ensemble des contributions à l'Agenda 2030.

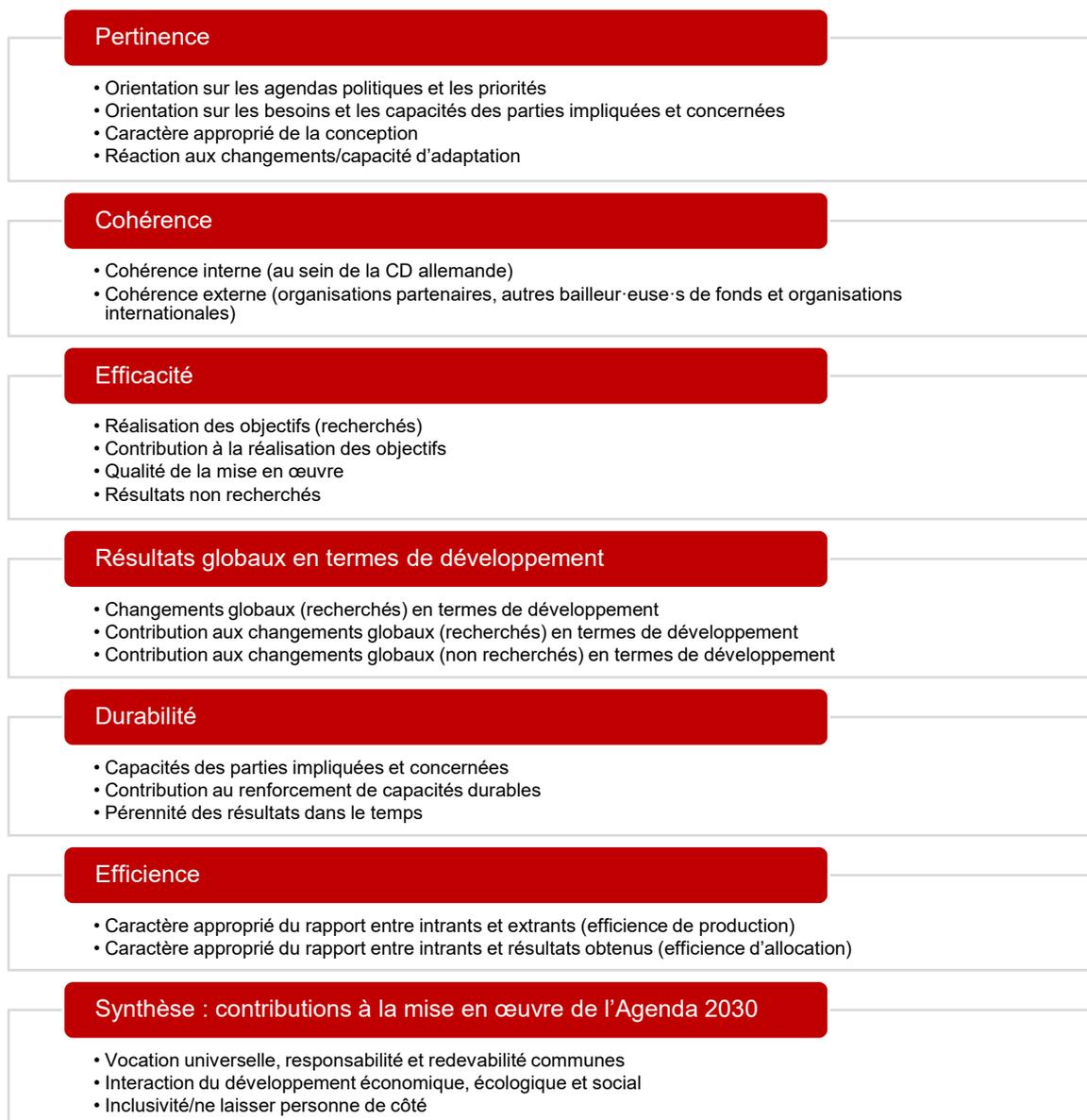


Figure 3 : Dimensions d'évaluation des critères du CAD de l'OCDE et dimensions de l'article récapitulatif sur l'Agenda

Ces critères et ces dimensions s'appliquent à tous les types de projets de la GIZ, qu'il s'agisse de projets bilatéraux, de projets d'aide de transition, de projets régionaux et mondiaux ou de projets sectoriels, pour autant qu'ils comportent des objectifs mesurables. Les critères d'évaluation peuvent, au niveau des questions d'analyse, être adaptés aux différents types de projets. C'est ainsi par exemple que dans les projets d'aide de transition, on peut considérer et évaluer la durabilité, au sens de la pérennité des résultats, comme la capacité d'adaptation à des structures existantes.

Pour tous les projets menés dans des contextes fragiles et conflictuels, des questions additionnelles sur la sensibilité au contexte et aux conflits ainsi que sur les aspects des droits humains sont posées et des références au « *système de gestion Sauvegardes+genre* » de la GIZ sont établies. Les évaluateur·rice·s sont par ailleurs tenu·e·s d'effectuer les évaluations de projets de manière sensible au contexte et aux conflits.

En même temps que l'orientation sur les partenaires et le principe de non-discrimination et d'égalité des chances, deux des principes centraux de l'Agenda 2030, à savoir l'« appropriation » et « ne laisser personne de côté », doivent, conformément aux lignes directrices du BMZ sur l'évaluation, être pris en considération de façon appropriée.

Afin d'améliorer l'utilité de l'évaluation pour toutes les parties impliquées, ces questions d'évaluation standardisées sont complétées par des interviews initiales menées au début de l'évaluation (phase de démarrage) pour apprendre quels sont les centres d'intérêt du projet, des organisations partenaires et du commettant, le BMZ. Il peut s'agir d'aspects spécifiques régionaux ou thématiques dans la perspective des groupes d'intérêts. Ils sont indiqués dans le rapport de lancement (rapport intermédiaire sur la conception et la méthodologie), et le catalogue de questions est complété en conséquence lorsqu'ils sont intégrés dans l'évaluation.

Dans les ECP, c'est le projet tiré dans l'échantillon qui est évalué. Néanmoins, pour tous les projets basés sur des projets antérieurs, il doit également être dressé un historique des éventuels résultats à long terme de ces projets antérieurs afin de préserver d'importants enseignements. Les principales questions dont il s'agit sont celles des résultats des projets antérieurs qui subsistent aujourd'hui encore, des expériences passées que le projet actuel a intégrées (durabilité du projet antérieur), et des résultats globaux qui se sont encore développés au cours du temps (impact du projet antérieur).

3.2 Évaluation et notation

Les ECP sont effectuées pour le compte de l'unité d'état-major Évaluation de la GIZ par des évaluateur·rice·s externes. Les rapports d'évaluation reflètent exclusivement leur opinion et leur appréciation. La participation des acteur·rice·s impliqué·e·s (projet, organisations partenaires, BMZ) à la discussion du projet de rapport n'est pas une concertation visant à obtenir leur approbation, mais l'occasion de contrôler l'exactitude technique des faits présentés et la vérifiabilité de l'évaluation. Les évaluateur·rice·s doivent garantir l'exactitude technique et la vérifiabilité de l'évaluation, mais peuvent en toute indépendance décider d'intégrer dans le rapport des observations émanant des acteur·rice·s impliqué·e·s.

Les dimensions d'évaluation incluses dans les critères du CAD de l'OCDE tout comme la détermination de l'évaluation globale par un système de points renforcent la transparence des évaluations et permettent en outre de mieux les comparer d'un projet à l'autre.

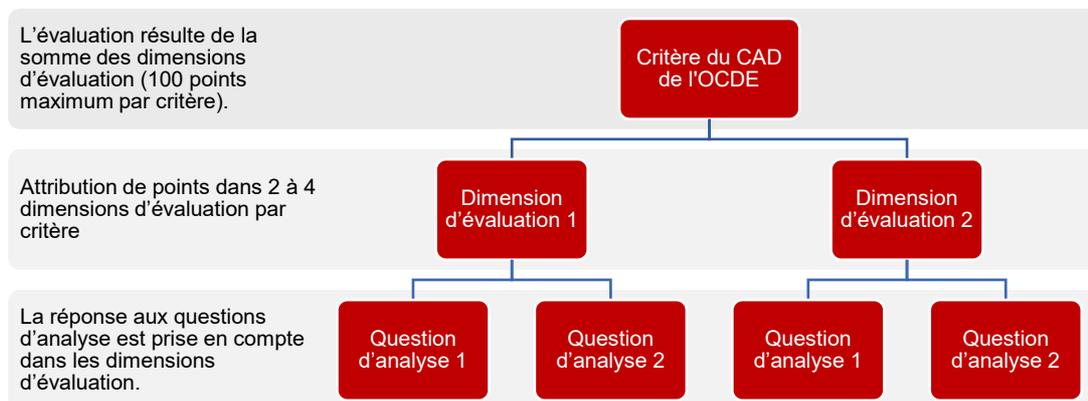


Figure 4 : Les niveaux d'évaluation

Le système d'évaluation prévoit pour chaque critère l'attribution d'un nombre de points allant jusqu'à 100, qui résulte de l'addition directe des évaluations individuelles des sous-dimensions au sein du critère. L'évaluation globale du projet est basée sur la moyenne des points attribués pour les différents critères du CAD. La valeur moyenne de l'évaluation globale est arrondie selon les règles mathématiques d'arrondissement. Tous les projets obtenant une évaluation globale de 1 à 3 sont définis comme un « succès », tandis qu'un projet obtenant une évaluation globale de 4 à 6 est considéré comme « sans succès ». Si un projet obtient moins de 67 points,

et donc une évaluation de 4, pour l'un des critères de l'efficacité, de l'impact ou de la durabilité, il ne peut, selon les consignes du BMZ, être dans son ensemble considéré comme un succès.

Barème de notation de 0 à 100 points	Barème d'évaluation de 1 à 6
92–100	1 : excellent succès
81–91	2 : succès
67–80	3 : succès restreint
50–66	4 : plutôt sans succès
30–49	5 : globalement sans succès
0–29	6 : totalement sans succès

Figure 5 : Barèmes de notation et d'évaluation

3.3 Exigences de qualité

Les évaluations centrales de projets suivent des normes internationales et nationales de qualité qui sont notamment consignées dans 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), dans les lignes directrices du BMZ pour l'évaluation de la coopération au développement, dans les **normes d'évaluation** de la Société allemande de l'évaluation (DeGEval), ainsi que dans le document de base « Le système d'évaluation de la GIZ ». Elles s'orientent notamment sur les normes relatives à l'utilité, à la crédibilité et à l'indépendance.

Parallèlement aux exigences fondamentales en matière de qualité du processus et du produit formulées par les normes de la DeGEval, les normes du CAD portent sur des exigences spécifiques dans la coopération au développement, c'est-à-dire par exemple une démarche partenariale et un développement des capacités dans les pays de coopération.

Utilité	Précision
<p>Identification des parties impliquées et concernées : les parties impliquées dans l'objet de l'évaluation ou dans l'évaluation de même que les parties concernées par l'objet de l'évaluation ou par l'évaluation doivent être identifiées au préalable afin que leurs intérêts et leurs besoins d'informations puissent être clairement établis et autant que possible pris en compte dans la conception de l'évaluation.</p> <p>Clarification des finalités de l'évaluation : il doit être clairement déterminé quelles finalités l'évaluation poursuit, afin que les parties impliquées et concernées puissent se positionner à cet égard et que les évaluateur·rice·s puissent poursuivre une mission claire.</p> <p>Compétence et crédibilité de l'évaluateur·rice : toute personne effectuant des évaluations doit être compétente sur les plans technique et méthodologique, afin de parvenir pour l'évaluation et ses résultats à un maximum de crédibilité et d'acceptation.</p>	<p>Description de l'objet de l'évaluation: le concept de l'objet de l'évaluation tout comme sa mise en œuvre doivent être décrits et documentés de manière précise et exhaustive.</p> <p>Analyse du contexte : le contexte de l'objet de l'évaluation doit être analysé de manière suffisamment exhaustive et détaillée et être pris en compte dans l'interprétation des résultats.</p> <p>Description des finalités et de la démarche: les finalités, les questions et la démarche de l'évaluation, y compris les méthodes utilisées, doivent être documentées et décrites avec une exactitude qui permette de les appréhender et de les apprécier.</p>

<p>Sélection et ampleur des informations : la sélection et l'ampleur des informations recueillies doivent permettre d'apporter une réponse adéquate aux questions qu'il s'agit d'examiner quant à l'objet de l'évaluation, et prendre en compte les besoins d'informations des client·e·s et commettant·e·s et d'autres parties impliquées et concernées.</p> <p>Transparence des systèmes de valeurs: les systèmes de valeurs des parties impliquées et concernées, qui se manifestent dans leurs perspectives et leurs hypothèses et qui exercent une influence sur l'évaluation et l'interprétation de ses résultats, devraient être documentés de manière transparente afin de permettre une meilleure attribution des résultats de l'évaluation.</p> <p>Exhaustivité et clarté des rapports: les rapports d'évaluation doivent fournir toutes les informations essentielles et être compréhensibles et transparents pour leurs destinataires.</p>	<p>Indication des sources d'information les sources d'information utilisées dans le cadre d'une évaluation doivent être documentées avec suffisamment de précision pour que la fiabilité et le caractère approprié des informations puissent être appréciés.</p> <p>Informations valides et fiables: les méthodes d'enquête et les sources de données doivent être choisies de façon à garantir selon des critères d'expertise la fiabilité des données obtenues et leur validité pour la réponse aux questions de l'évaluation. Les critères techniques doivent s'orienter sur les critères de qualité de la recherche empirique.</p> <p>Recherche systématique d'erreurs: les informations recueillies, traitées, analysées et présentées dans une évaluation doivent faire l'objet d'une vérification systématique visant à détecter toutes erreurs.</p>
<p>Équité</p>	<p>Analyse appropriée des informations qualitatives et quantitatives: les informations qualitatives et quantitatives d'une évaluation doivent faire l'objet d'une analyse appropriée et systématique selon des critères techniques afin qu'une réponse puisse être apportée aux questions de l'évaluation.</p>
<p>Accords formels: les droits et obligations des parties impliquées dans une évaluation (ce qui doit et peut être fait, comment, par qui et quand) doivent être consignés par écrit.</p> <p>Protection des droits individuels: les évaluations doivent être conçues et menées de telle sorte que les droits, la sécurité et la dignité des personnes incluses dans une évaluation soient protégés</p> <p>Examen exhaustif et équitable: les évaluations doivent examiner et présenter les points forts et les points faibles de l'objet de l'évaluation de manière aussi exhaustive et équitable que possible.</p> <p>Impartialité de la réalisation et des rapports: l'évaluation doit prendre en compte les différents points de vue des parties impliquées et concernées sur l'objet et les résultats de l'évaluation. L'ensemble du processus d'évaluation de même que les rapports d'évaluation doivent rendre manifeste l'impartialité des évaluateur·rice·s.</p> <p>Divulgaration des résultats et des rapports: les résultats de l'évaluation et les rapports d'évaluation doivent dans toute la mesure possible être accessibles à toutes les parties impliquées et concernées.</p>	<p>Appréciations et conclusions fondées: les jugements de valeur formulés dans une évaluation doivent être basés sur des critères et des valeurs cibles explicites. Les conclusions doivent être motivées expressément et sur la base des données recueillies et analysées, de sorte qu'elles puissent être comprises et appréciées.</p> <p>Méta-évaluation: les méta-évaluations évaluent les évaluations. Pour que cela soit possible, les évaluations doivent être documentées sous une forme appropriée, archivées et rendues accessibles dans toute la mesure possible.</p> <p>Faisabilité</p> <p>Procédure appropriée : les procédures d'évaluation, y compris les procédures de collecte des informations nécessaires, doivent être choisies de telle sorte que, d'une part, l'évaluation soit mise en œuvre de manière professionnelle et correspondant aux besoins et que, d'autre part, les contraintes pour les parties impliquées et concernées restent proportionnées à l'utilité recherchée pour l'évaluation.</p> <p>Démarche diplomatique: les évaluations doivent être conçues et menées de façon à pouvoir obtenir de la part des différentes parties impliquées et concernées une acceptation aussi large que possible de la procédure et des résultats de l'évaluation.</p> <p>Efficience de l'évaluation: le coût de l'évaluation doit être proportionné à l'utilité de l'évaluation.</p>

Figure 6 : Les « Normes d'évaluation » de la DeGEval

Participation des organisations partenaires et des groupes cibles

Un objectif explicite de qualité des ECP est d'organiser le processus d'évaluation selon un schéma aussi participatif que possible afin de favoriser ainsi l'utilité des résultats. Tel est particulièrement le cas pour la participation des organisations partenaires et des groupes cibles à l'évaluation, qu'il s'agit de renforcer activement. L'orientation sur les partenaires se reflète dans les différentes phases de l'évaluation du projet et dans la gestion de l'évaluation. Les organisations partenaires doivent dans toute la mesure possible être impliquées pendant la phase de démarrage (pour faire valoir leurs centres d'intérêt), la réalisation de l'évaluation (interviews et débriefing), puis l'utilisation des résultats de l'évaluation.

Les groupes cibles doivent eux aussi être pris en considération et impliqués au niveau de l'élaboration des questions, de l'analyse, des résultats et des recommandations. Si cela est possible et indiqué, les enquêtes auprès de groupes cibles ou les sondages devraient être menés sur la base de groupes témoins. S'il n'y a pas de groupes cibles directement disponibles, il est possible par exemple d'interviewer des représentants de la société civile pour intégrer tout au moins indirectement la perspective du groupe cible.

À l'appui de cet objectif, il est constitué lors de chaque évaluation une équipe comportant un·e évaluateur·rice du pays ou de la région en question. Cette personne doit connaître le contexte du projet mais, par souci d'indépendance, ne doit pas avoir participé directement à la planification et/ou à la réalisation du projet à évaluer.

3.4 Assurance qualité

Dans les évaluations centrales de projets, l'unité d'état-major Évaluation veille au respect des normes de qualité au moyen des instruments suivants :

Clarification du mandat

Une clarification exhaustive du mandat avec les évaluateur·rice·s externes et les responsables du projet constitue le fondement du succès d'une évaluation. Elle clarifie ce que toutes les parties impliquées attendent du processus d'évaluation, prévient les conflits et favorise l'acceptation des résultats de l'évaluation. Les gestionnaires de l'évaluation doivent donc veiller à une clarification laissant le moins de place possible à l'ambiguïté et à l'équivoque.

Consignes méthodologiques et plans annotés pour l'établissement de rapports

Il existe pour l'établissement des produits de l'évaluation – matrice d'évaluation, rapport de lancement, rapport d'évaluation et synthèses – des instructions précises revêtant la forme de plans de rapports annotés et de normes de publication. Ces documents spécifient le contenu, la structure et la qualité escomptée des différents produits. La matrice d'évaluation décompose les critères, dimensions et questions d'évaluation et les met en relation avec la collecte et l'analyse des données. Les plans de rapports annotés précisent en outre les étapes méthodologiques nécessaires pour décrire, analyser, évaluer et déduire conclusions et recommandations.

Rapport de lancement

Un rapport de lancement récapitule les renseignements relatifs au projet à évaluer, qui sont tirés d'analyses de documents et d'interviews initiales lors de la phase de démarrage. Il spécifie par ailleurs la conception de l'évaluation et les méthodes empiriques, définit l'axe principal et l'étendue de l'évaluation compte tenu des centres d'intérêt spécifiés de manière supplémentaire, notamment par les client·e·s et commettant·e·s, les organisations partenaires et l'équipe du projet, et procède à une analyse critique de la qualité des sources d'information disponibles. De plus, les évaluateur·rice·s chargé·e·s de l'évaluation élaborent dans ce cadre les instruments de collecte de données (par exemple guides d'interview). Il est indispensable, pour le succès d'une évaluation devant couvrir avec une bonne qualité méthodologique tous les aspects du projet et les perspectives des groupes d'intérêts, de disposer d'un rapport de lancement soigneusement élaboré. La concertation sur un rapport de lancement est un instrument clé de l'assurance qualité d'une évaluation de projet. Si un rapport de lancement n'atteint pas cette qualité minimum même après des boucles de révision contractuellement convenues, il est mis fin au contrat avec les évaluateur·rice·s.

Contrôles de qualité

Le rapport de lancement tout comme le rapport d'évaluation sont contrôlés par l'unité d'état-major au moyen

d'une grille de qualité dont l'application est obligatoire. La grille se réfère à la qualité méthodologique (l'exactitude technique des projets de rapports est contrôlée par les responsables de marché) et est tirée des critères de qualité de méta-évaluations antérieures. Les deux rapports doivent obtenir au moins 60 points sur 100 pour pouvoir être approuvés par l'unité d'état-major.

Le respect des normes de qualité relatives à la faisabilité et à l'équité fait l'objet, pendant la planification et l'exécution des évaluations, de contrôles et d'évaluations systématiques sur la base de listes de contrôle. Un suivi interne à l'unité d'état-major enregistre l'utilité et l'utilisation des évaluations.

Méta-évaluation de la qualité

La qualité des ECP de la GIZ est contrôlée par échantillonnage dans le cadre de méta-évaluations par l'Institut allemand d'évaluation de la coopération au développement (DEVal). Le DEVal publie ensuite les rapports 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'une utilisation dans des synthèses d'évaluations.

Impératif : assurer l'évaluabilité par les projets

La qualité d'une évaluation étant aussi tributaire de la conception et du suivi du projet, il est très important que l'évaluabilité soit assurée dans les projets. Ceci implique la présence d'un modèle de résultats avec les hypothèses de résultats correspondantes, des indicateurs SMART, des données de base (données de l'enquête de départ) et un système adéquat de suivi. En complément du suivi basé sur des indicateurs, les résultats de l'enregistrement informel des perspectives des organisations partenaires et des groupes cibles ainsi que d'autres acteur·rice·s pertinent·e·s au moyen de méthodes d'enquête qualitative (KOMPASS) doivent être mis à disposition.

3.5 Méthodologie et conception des évaluations

Les évaluations doivent reposer sur des résultats vérifiables. Un rôle central est joué par la vérifiabilité intersubjective et la précision des constatations. Celles-ci reposent sur des collectes de données et des analyses de données effectuées selon les méthodes reconnues de la recherche sociale empirique. Les conceptions et méthodes utilisées doivent être adaptées à l'objectif d'une évaluation, aux questions examinées et à l'objet et pouvoir être mises en œuvre dans le cadre du budget. L'utilisation intégrée de méthodes aussi bien quantitatives que qualitatives a fait ses preuves. Une validation appropriée des résultats est assurée dans tous les cas, en particulier par une triangulation de méthodes, la vérification des données et des sources d'informations et l'application du principe du double contrôle.

Les évaluations des impacts, dont l'importance ne cesse de croître, ne se contentent pas d'enregistrer des résultats. Toute la difficulté consiste à fournir des preuves claires (attribution) d'un lien de causalité entre les mesures prises et les résultats obtenus, ou des preuves plausibles (association) de la contribution de la mesure prise au résultat obtenu. Pour cela, il faut que la contribution du projet à évaluer puisse être distinguée d'autres facteurs d'influence (par exemple agendas politiques dans le pays de coopération, projets mis en œuvre par d'autres bailleur·euse·s de fonds). Pour faire face aux difficultés posées par l'attribution des résultats, il importe d'adopter une approche méthodologique théoriquement fiable et vérifiable (rigoureuse). La GIZ voit une telle approche rigoureuse non seulement dans des conceptions d'évaluation expérimentales et quasi-expérimentales, mais aussi dans toute démarche d'évaluation traitant systématiquement de l'attribution des résultats aux mesures.

Il est décisif pour le choix d'une conception d'évaluation qu'elle soit adaptée à l'objet spécifique de l'évaluation et aux questionnements qu'il s'agit de poursuivre. Les projets de la GIZ sont caractérisés par des approches complexes de renforcement des capacités qui atteignent leurs résultats dans des projets bilatéraux par l'interaction à différents niveaux (individus, institutions, société). D'autres projets ont une vocation régionale ou mondiale et mettent en œuvre des mesures dans différents pays. Les approches (quasi-)expérimentales ne sont généralement pas appropriées pour appréhender les résultats au terme d'un projet aux fins notamment de la reddition de comptes, car a) elles ne mesurent dans le temps que certains questionnements spécifiques et b) dans la plupart des contextes susvisés, il n'est pas possible de constituer des groupes de contrôle et des groupes témoins en fonction des nécessités. Les approches (quasi-)expérimentales ont une grande valeur ajoutée lorsqu'elles sont utilisées par exemple dans le contexte d'une mesure permanente des résultats.

La norme minimale stipulée par la GIZ pour une vérification fiable des résultats des ECP est l'utilisation d'une approche théorique. Sur la base du modèle de résultats et du suivi axé sur les résultats de la GIZ, les indicateurs formulés dans l'offre et les hypothèses de résultats énoncées dans le modèle de résultats peuvent être utilisés comme fondement de l'évaluation et être soumis à une vérification de leur plausibilité. L'analyse de contribution s'est avérée représenter une conception appropriée pour recenser la contribution d'un projet à des résultats obtenus. Mais d'autres approches théoriques, comme par exemple l'évaluation réaliste ou le traçage du processus, peuvent, elles aussi, être utilisées. Pour certains aspects choisis, il peut être recouru à titre complémentaire à des conceptions (quasi-)expérimentales de la collecte de données lorsque cela est possible et approprié.

En outre, le recensement des résultats non recherchés requiert un processus particulier. À cet effet, des approches telles que *Most Significant Change*, *Outcome Harvesting* ou l'enregistrement informel des perspectives et des opinions des organisations partenaires, des groupes cibles et d'autres groupes pertinents d'acteur-ric-e-s au moyen de méthodes d'enquête qualitatives (KOMPASS) peuvent être mises en œuvre.

Analyse de contribution

L'objectif de l'analyse de contribution est de recueillir des données empiriques indiquant si et dans quelle mesure des contributions à des changements observés peuvent être imputées à un projet. Une réponse peut ainsi être apportée aux questions correspondantes sur la contribution du projet figurant dans les chapitres sur l'efficacité et sur l'impact. Les analyses doivent en outre améliorer la compréhension et la connaissance de ce qui fonctionne et de la raison pour laquelle quelque chose ne fonctionne pas. L'analyse de contribution dans les ECP se compose des éléments suivants :

- un modèle de résultats qui montre les voies à suivre pour atteindre les résultats recherchés en partant des intrants et en passant par les activités et les extrants, et visualise les attentes à l'égard des relations de cause à effet du projet ;
- une logique de résultats (théorie de changement) sous-tendant le modèle de résultats avec des hypothèses de résultats formulées de manière détaillée, qu'il s'agit de vérifier et d'évaluer dans le cadre de l'évaluation ;
- un « récit de la contribution » dans lequel des hypothèses centrales choisies sont vérifiées de manière itérative, c'est-à-dire que des données probantes transparentes et robustes sont recueillies pour justifier de la contribution du projet aux changements observés. À cette fin, d'autres approches explicatives (par exemple des facteurs liés au contexte ou des mesures de tierces parties) doivent également être analysées ;
- un tableau de données probantes faisant état des éléments probants des différentes hypothèses de résultats et présentant la confirmation ou le degré de confirmation ou de réfutation des hypothèses.

Analyse de l'efficience

Aux fins de l'analyse de l'efficience, les ECP recourent à des relations coûts-extrants et les évaluent à l'aide d'une approche de type « suivez l'argent ». Ceci autorise, à la différence de démarches antérieures purement descriptives et d'appréciations subjectives, une analyse de l'efficience basée sur des chiffres et des données. L'objectif de la démarche est d'obtenir, par la prise en considération des intrants et des extrants, une base de données pour l'analyse et l'évaluation et d'identifier des potentiels d'amélioration.

L'analyse suit à la fois le principe de minimalisation (économie) et le principe de maximalisation (maximalisation des résultats). Elle cherche en substance à déterminer si les résultats ou les réalisations auraient pu être maximisés avec les mêmes ressources ou, inversement, si les résultats ou les réalisations auraient pu être obtenus avec moins de ressources. Ces deux perspectives présentent deux faces d'une même médaille. L'analyse se concentre donc sur une discussion d'approches alternatives ainsi que sur l'efficience générale de la réalisation des résultats.

4 Utilisation des résultats

L'Institut allemand d'évaluation de la coopération au développement (DEval) opère une distinction entre utilisabilité, utilisation et utilité des évaluations, distinction que reprend également la GIZ :

- l'utilisabilité, terme qui désigne le potentiel d'utilisation, peut englober différents aspects d'une évaluation, notamment sa réalisation en temps utile, l'intégration des groupes d'intérêt, mais aussi la formulation, la diffusion et la mise à disposition des résultats et des recommandations ;
- l'utilisation se définit comme la réaction immédiate aux contenus de l'évaluation (après que l'évaluation a été menée à son terme), par exemple la discussion sur les recommandations de l'évaluation ;
- l'utilité décrit le bénéfice effectif qui découle d'une évaluation, par exemple par une amélioration concrète de certaines mesures du projet sur la base des recommandations d'une évaluation. Une évaluation peut également générer une utilité pour d'autres parties impliquées et concernées (par exemple la communauté mondiale de l'évaluation et de la recherche).

4.1 Niveau du projet

Indépendamment de l'achèvement du rapport final et alors qu'une ECP est encore en cours, elle peut déjà fournir d'importants enseignements sur lesquels baser des décisions. C'est ainsi que les évaluateur-ric-e-s vérifient dès la phase de démarrage la plausibilité de la logique de résultats et la qualité des indicateurs. En particulier, un atelier de réflexion et le cas échéant de reconstruction du modèle de résultats, généralement mené tout au début de l'évaluation, met l'équipe du projet et les organisations partenaires à même d'apprendre au cours du processus. Il est fréquent lors d'évaluations finales qu'une action consécutive soit déjà en cours au moment de l'évaluation. Les conclusions de l'évaluation en cours peuvent alors être utilisées directement pour le pilotage de l'action consécutive de même que pour l'éventuelle planification d'un nouveau module consécutif.

Les conclusions des évaluations de projets sont traitées et utilisées pour faciliter l'apprentissage au sein du projet, dans les organisations partenaires, à la GIZ et au BMZ, par exemple dans le cadre :

- de forums de réflexion avec les organisations partenaires : un échange sur les résultats de l'évaluation doit

favoriser l'intégration d'expériences pertinentes dans les processus décisionnels spécifiques du partenaire ;

- de forums de réflexion avec le commettant, le BMZ : les résultats et recommandations du rapport d'évaluation sont discutés avec la division en charge du projet, le cas échéant la division sectorielle concernée, ainsi que la division Évaluations du BMZ, afin de déterminer si des actions s'imposent pour le projet et le domaine d'intervention et de dégager des enseignements en matière de politique du développement.

Enfin, les résultats sont intégrés dans la planification de nouveaux projets. Lors de l'élaboration de propositions de modules pour le BMZ, les données probantes issues d'évaluations doivent obligatoirement être prises en compte et présentées.

4.2 Niveau global

Les résultats de toutes les ECP alimentent la gestion des connaissances de l'entreprise dans son ensemble. Pour promouvoir l'utilisation des résultats des évaluations à un niveau dépassant celui de chaque projet, la GIZ met en œuvre les instruments suivants :

- forums de réflexion au niveau technique : des résultats d'évaluations sont discutés et analysés – notamment dans une perspective globale – dans des communautés physiques et virtuelles (personnel de toutes les unités organisationnelles de la GIZ pertinentes pour le *Topic*, réseaux sectoriels, journées de réflexion, forums thématiques) ;
- plateformes de dialogue et d'information internes à la GIZ et publiques : celles-ci donnent la possibilité de procéder à un échange pluridisciplinaire d'informations sur les résultats des évaluations. Elles ne s'adressent pas seulement aux personnes directement impliquées et aux responsables, mais à toutes les personnes auxquelles les résultats des évaluations peuvent être utiles.

La GIZ recourt par ailleurs des analyses transversales pour exploiter les enseignements des évaluations des projets en vue de l'apprentissage à l'échelle de l'entreprise et de la discussion avec les groupes d'intérêts. Les analyses transversales revêtant la forme de synthèses d'évaluations regroupent les connaissances existantes et les données probantes issues des évaluations. Pour cela, des évaluations de projets portant sur un thème, un secteur, une région ou un pays donnés sont analysées et les facteurs ayant une influence sur les réussites ou les échecs tout comme les bonnes pratiques sont identifiés.

En outre, l'analyse de l'impact d'un projet contribue à l'évaluation du programme dans lequel il s'inscrit et favorise ainsi également des décisions sur la conception du domaine d'intervention au niveau des programmes. Les évaluations de projets et leurs résultats sont par ailleurs utilisés dans les évaluations de programme et dans les évaluations du DEval.

Enfin, le suivi de la prise en compte des recommandations issues d'évaluations permet de tirer des conclusions quant à leur utilisabilité. Les recommandations tirées de toutes les ECP sont consignées dans une banque de données et font l'objet d'une analyse thématique. Un suivi de l'application des recommandations est assuré par l'unité d'état-major Évaluation. Les unités en charge de cette application informent donc sur l'état d'avancement de celle-ci. Il est prévu de numériser le suivi de l'application dans le cadre de l'introduction du module de gestion des audits.

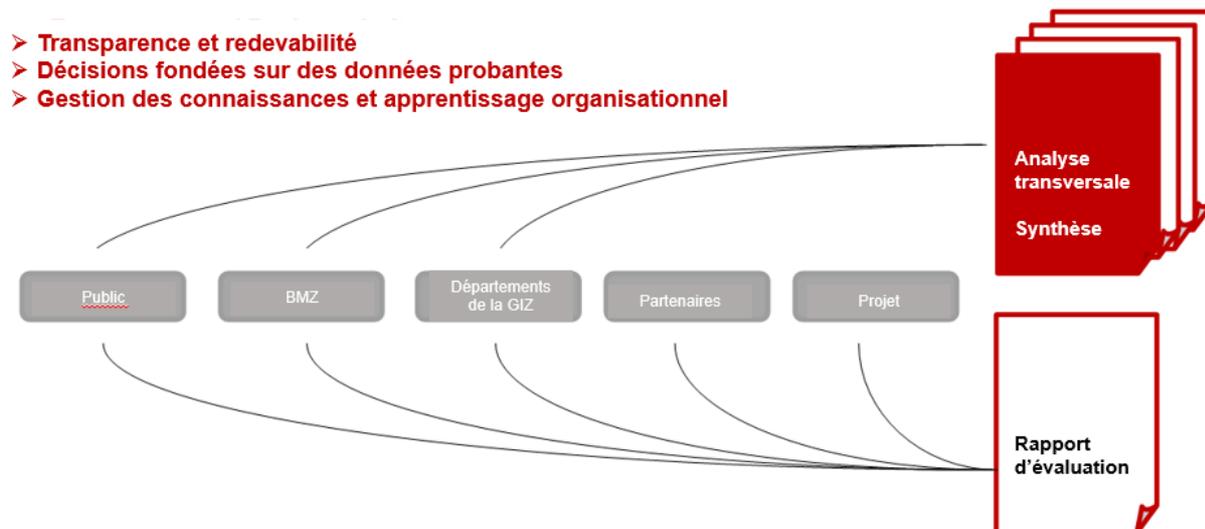


Figure 7 : Communication et utilisation des évaluations centrales de projets

5 Processus et responsabilités

La gestion de l'évaluation est un élément clé du système d'évaluation de la GIZ. Les gestionnaires d'évaluation de l'unité d'état-major Évaluation de la GIZ organisent ce processus dans le cadre d'un dialogue avec les acteur-ric-e-s concourant à l'évaluation de même qu'avec les utilisateur-ric-e-s prévu-e-s des résultats (en particulier les décideur-euse-s et autres acteur-ric-e-s du processus de changement). Les responsables de marché assument la fonction d'interface avec les organisations partenaires.

5.1 Les parties impliquées et leur rôle

BMZ

Le BMZ est le commettant des projets évalués et le destinataire des résultats. Les éléments fondamentaux des ECP reposent sur des accords avec le BMZ (critères d'évaluation, système d'évaluation, taille des échantillons, procédures de financement, formats des rapports). Dans le cadre du processus d'évaluation, les divisions en charge des projets ont la possibilité de faire valoir des centres d'intérêt spécifiques, de commenter des projets de rapports, d'analyser les résultats des évaluations avec les évaluateur-ric-e-s et les responsables de projet et de prendre des décisions sur la publication des résultats.

Organisations partenaires

Lors des ECP, les organisations partenaires jouent un rôle important dans l'ensemble du processus. Les accords de mise en œuvre conclus par la GIZ avec les organisations partenaires prévoient toujours des évaluations pour la réalisation des projets. Lors de la préparation de l'évaluation, les équipes de projet s'informent sur les centres d'intérêt et les besoins décisionnels des organisations partenaires et les inscrivent dans les termes de référence de l'évaluation. L'examen des données nécessaires et disponibles doit tenir compte des systèmes et des capacités des partenaires. Pendant sa phase de réalisation, l'évaluation tient compte des perspectives pertinentes des partenaires. Les organisations partenaires peuvent se prononcer sur les résultats des évaluations, mais ne peuvent exercer aucune influence sur les rapports indépendants ni leur publication. Les

organisations partenaires sont également les principales destinataires de la diffusion et de l'utilisation des résultats des évaluations, ainsi que des recommandations qui en sont issues. Des forums communs de dialogue et de réflexion (en particulier pour le briefing et le débriefing) en constituent des éléments.

Évaluateur·rice·s externes

En concertation avec l'unité d'état-major Évaluation de la GIZ, l'équipe d'évaluation est responsable de la préparation et de la réalisation de l'évaluation considérée et de l'établissement des rapports et ce, dans le respect des exigences de performance fixées par la GIZ. Elle assume la responsabilité des contenus des rapports d'évaluation, ce qui renforce l'indépendance en matière de reddition des comptes.

L'équipe d'évaluation se compose en règle générale de deux évaluateur·rice·s (recruté·e·s au niveau international et local ou régional). La répartition des tâches entre ces deux personnes peut varier selon leur profil de compétence et leur localisation. Les évaluateur·rice·s locaux·ales et régionaux·ales doivent notamment soutenir l'orientation participative de l'évaluation en faisant mieux valoir les centres d'intérêt et les perspectives des organisations partenaires et des groupes cibles et en fournissant des données existantes issues de systèmes locaux de suivi et d'évaluation. Dans les projets sectoriels pour lesquels la prestation n'est pas fournie dans le pays de coopération, l'équipe est composée de deux évaluateur·rice·s (inter-)nationaux·ales.

Unités opérationnelles de la GIZ

Au sein des départements opérationnels de la GIZ, les responsables de marché jouent un rôle particulièrement important. Il·elle·s soutiennent la préparation et la réalisation des évaluations de projets et assument en fin de compte la responsabilité de l'utilisation des résultats et des recommandations dans le contexte du projet.

Concrètement, le soutien de la part du projet sur place englobe notamment la fourniture d'informations pertinentes, l'intégration des organisations partenaires, l'identification d'interlocuteur·rice·s important·e·s pour des interviews, le soutien à l'organisation d'ateliers, la participation à des briefings et débriefings, ainsi que le soutien logistique à la préparation et à la réalisation de missions sur place. Par ailleurs, les responsables de marché et leurs équipes vérifient l'exactitude technique et factuelle du rapport de lancement et du rapport d'évaluation. Lorsqu'un projet est déjà achevé au moment de son évaluation et qu'il n'y a pas d'action consécutive, ces tâches sont organisées par l'intermédiaire du bureau de pays, le cas échéant avec la participation de projets voisins.

Pôle d'expertise de la GIZ

Par les conseils dispensés sur le modèle de résultats, l'élaboration d'indicateurs SMART, la réalisation de l'enquête de référence (au début du projet) et le suivi axé sur les résultats ainsi que dans le cadre du contrôle de la qualité des actes, c'est un rôle clé qui revient au Pôle d'expertise de la GIZ pour assurer l'évaluabilité des projets. Il assume en outre une fonction essentielle dans la gestion des connaissances et l'apprentissage organisationnel découlant des évaluations. Tous les rapports d'évaluation sont disponibles sur les plateformes numériques d'information et d'échange (en particulier dans les *Topics*). Les centres de compétences techniques et les réseaux sectoriels s'associent à l'unité d'état-major Évaluation pour discuter les résultats des évaluations et présenter des analyses thématiques transversales. L'objectif poursuivi est de parvenir à bien synchroniser la planification, le suivi et l'évaluation, par exemple en prenant en compte des données probantes dans l'examen de nouveaux projets.

Unité d'état-major Évaluation de la GIZ

L'unité d'état-major Évaluation est au sein de l'entreprise l'interlocutrice centrale pour toutes les questions liées à l'évaluation. Elle rend directement compte au directoire et est séparée des activités opérationnelles de la

GIZ. Cette structure organisationnelle renforce son indépendance. Elle assume les tâches suivantes en ce qui concerne les ECP :

- établissement du portefeuille pour les ECP (tirage de l'échantillon aléatoire et intégration d'évaluations basées sur des critères),
- gestion du centre de coûts de rapprochement et coordination de la procédure de contribution pour les projets relevant du titre budgétaire principal de la CT,
- appels d'offres et gestion des pools d'évaluateur-riche-s,
- pilotage de la réalisation des ECP et contrôle de leur qualité,
- transmission des résultats des évaluations au BMZ et à toutes les parties internes impliquées, puis publication de ces résultats,
- participation aux activités de promotion de l'utilisation des résultats des évaluations,
- développement continu des procédures, instruments et normes pour les évaluations de projets afin de faire en sorte qu'ils restent toujours conformes aux normes nationales et internationales en vigueur au moment considéré.

5.2 Vue d'ensemble du processus

La gestion des évaluations de la GIZ englobe la conception et le pilotage de trois phases du processus d'évaluation : (1) conception et organisation, (2) mise en œuvre et rapports, et (3) communication des résultats des évaluations. Elles sont précédées du processus de détermination du portefeuille d'évaluation. Ce processus est suivi du processus de promotion de l'utilisation des résultats des évaluations, qui englobe des formats d'apprentissage pour évaluations individuelles et des options telles que des analyses transversales d'une série d'évaluations.

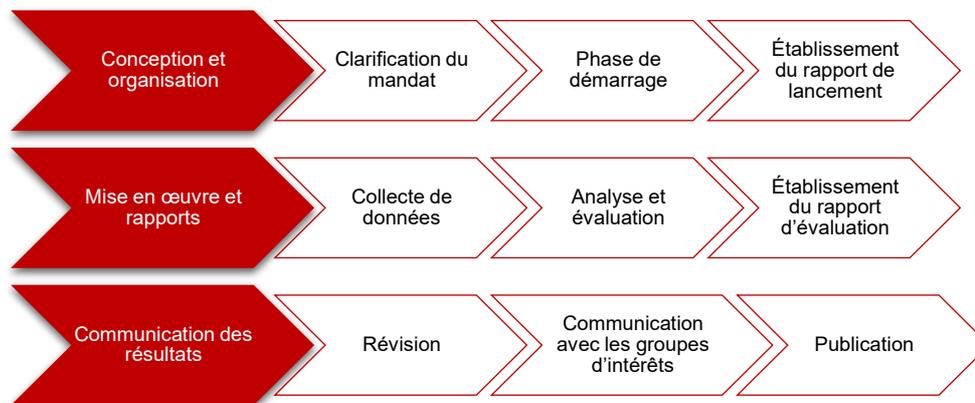


Figure 8 : Vue d'ensemble du processus standard d'évaluation centrale de projet

Les évaluations commencent vers la fin de la durée du projet. Le moment précis et le déroulement dépendent de différents facteurs : quelle est la durée d'un projet, s'il existe un projet consécutif et comment le soutien de l'évaluation et le cas échéant d'une mission sur place peut être assuré.

Le processus des ECP est caractérisé par un intervalle de temps entre la phase de démarrage et les étapes suivantes. L'enjeu lors de la phase de démarrage réside dans l'instauration de l'évaluabilité, c'est-à-dire l'examen de la logique de résultats (théorie de changement) du projet, la collecte de questions d'évaluation dans la perspective du partenaire et des groupes cibles, et enfin l'examen de données disponibles provenant d'autres systèmes que celui du partenaire. Dans certains cas, une mission initiale sur place pendant la phase de démarrage peut être approuvée.

Le processus peut différer en fonction de l'évaluation. C'est ainsi par exemple qu'en fonction de la taille et de la complexité du projet, des missions sur place prolongées ou des déplacements dans différents pays peuvent s'avérer nécessaires. Dans d'autres cas, il n'est pas besoin de déplacements et toutes les étapes du projet peuvent être mises en œuvre sur le mode virtuel par les intéressé·e·s.

Évaluations partiellement à distance

Pour des raisons relevant de considérations liées tant au rapport coûts-utilité qu'à l'aspect de la durabilité, il y a fondamentalement lieu de se livrer à un examen critique de la nécessité de procéder à des déplacements pour collecter des données. Dans certaines conditions (pandémie, situation sécuritaire sur place), on renoncera à des déplacements professionnels lors de la conduite d'évaluations. Dans les cas de ce type, une procédure partiellement à distance a fait ses preuves : les évaluateur·rice·s internationaux·ales travaillent sur le mode virtuel sans se déplacer. La collecte des données et la communication directe sont prises en charge sur place par les évaluateur·rice·s locaux·ales en tenant compte des circonstances qui prévalent. Les évaluateur·rice·s locaux·ales assument ainsi une plus grande responsabilité. Les difficultés à surmonter résident dans l'augmentation du travail de coordination, dans la disponibilité d'infrastructures d'information et de communication (TIC) pour certaines formes de collecte virtuelle de données (discussions de groupes de réflexion, ateliers) et dans l'accroissement des efforts à mettre en œuvre pour appréhender les perspectives des groupes cibles. En revanche, il n'est pas nécessaire d'investir temps et argent dans des déplacements.

Pour chaque évaluation, on examine si une mission sur place est nécessaire et faisable et si les coûts sont proportionnés aux connaissances recherchées. Un argument en faveur d'une mission sur place est que le recensement des résultats est généralement complexe et multidimensionnel. Les missions sur place sont mieux à même de répondre à des exigences telles que la triangulation de chercheurs, le repérage du contexte du projet, l'instauration d'un climat de confiance lors d'entretiens et l'accès à des groupes cibles indirects. Ce n'est que pour certains types de projets comme les projets sectoriels, où il n'y a pas de mesures à mettre en œuvre dans les pays de coopération et où tous les groupes d'intérêts ont accès aux infrastructures des TIC, que les évaluations peuvent d'une façon générale être effectuées à distance, c'est-à-dire que l'équipe d'évaluation collecte les données sur le mode purement virtuel.

5.3 Description du processus

La réalisation de l'évaluation suit la description standardisée du processus présentée ci-dessous. La chronologie est spécifiée pour chaque évaluation et fait partie intégrante du cahier des charges. Les notes et listes de contrôle fournissent d'autres informations détaillées qui ne sont pas précisées ici. Des adaptations des normes pour certaines étapes du processus sont possibles et en pratique parfois nécessaires, par exemple lorsqu'il s'agit de la répartition du travail au sein de l'équipe d'évaluation ou entre unité d'état-major, projet et bureau de pays. La répartition du travail au sein du projet et la délégation de tâches à l'équipe de projet incombent au·à la responsable du marché.

Étape du processus	Responsable	Participation	À informer	Chronologie	Remarques
1. Préparation de l'ECP					
Première clarification avec le projet	Unité d'état-major Évaluation	Responsables de marché		Au plus tard 1 mois avant la conclusion du contrat avec les évaluateur·rice·s	Thèmes : Processus et chronologie
Établissement de TdR avec chronologie	Unité d'état-major Évaluation	Responsables de marché			

Étape du processus	Responsable	Participation	À informer	Chronologie	Remarques
Contrat individuel pour les évaluateur·rice·s du pool	Unité d'état-major Évaluation	Gestion des contrats	Unité d'état-major Évaluation		
Contrat avec les évaluateur·rice·s	Division Achats et contrats	Unité d'état-major Évaluation	Responsables de marché		
Recherche d'évaluateur·rice·s locaux·ales et contrats	Évaluateur·rice·s internationaux·ales	Unité d'état-major Évaluation Division Achats et contrats	Responsables de marché		Élément des <i>termes de référence (TdR)</i>
Création d'un canal MS Teams	Unité d'état-major Évaluation	Responsables de marché	Évaluateur·rice·s internationaux·ales		
Fourniture des documents de projet	Responsables de marché	Unité d'état-major	Évaluateur·rice·s internationaux·ales Évaluateur·rice·s locaux·ales		Notes sur la fourniture de documents dans le canal MS Teams
Entretien de clarification du mandat	Unité d'état-major Évaluation	Évaluateur·rice·s internationaux·ales Évaluateur·rice·s locaux·ales	Responsables de marché		Liste de contrôle
Entretien initial	Unité d'état-major Évaluation	Responsables de marché Évaluateur·rice·s internationaux·ales Évaluateur·rice·s locaux·ales le cas échéant, organisations partenaires			Thèmes : centres d'intérêt, processus et rôles
Annonce formelle de l'évaluation	Unité d'état-major Évaluation	Responsables de marché Bureau de pays Évaluateur·rice·s internationaux·ales Évaluateur·rice·s locaux·ales	Gestionnaire de pays ou représentant·e du département GloBe Chargé·e·s d'évaluation Pôle d'expertise		Courrier type
2. Phase de démarrage					
Examen et analyse des documents	Évaluateur·rice·s internationaux·ales	Évaluateur·rice·s locaux·ales			
Interviews exploratoires	Évaluateur·rice·s internationaux·ales	Évaluateur·rice·s locaux·ales	Responsables de marché		y compris sollicitation de questions d'évaluation auprès du BMZ, des organisations partenaires, de l'équipe du projet et du Pôle d'expertise
Instauration de l'évaluabilité	Évaluateur·rice·s internationaux·ales	Responsables de marché Évaluateur·rice·s locaux·ales			(Re-)construction de la logique de résultats Examen des données disponibles
3. Établissement du rapport de lancement					
Version préliminaire du rapport de lancement	Évaluateur·rice·s internationaux·ales	Évaluateur·rice·s locaux·ales			Plan de rapport annoté y compris planification de la collecte de données

Étape du processus	Responsable	Participation	À informer	Chronologie	Remarques
Assurance qualité du rapport de lancement	Unité d'état-major Évaluation	Responsables de marché			Responsables de marché : vérification de l'exactitude technique Unité d'état-major : vérification de la qualité méthodologique et de la démarche d'évaluation par référence à la grille de qualité
Révision du rapport de lancement	Évaluateur·rice·s internationaux·ales	Évaluateur·rice·s locaux·ales			
Approbation du rapport de lancement	Unité d'état-major Évaluation		Évaluateur·rice·s internationaux·ales Évaluateur·rice·s locaux·ales Responsables de marché	Au plus tard 3 mois avant le début de la mission d'évaluation	60 points sur 100 doivent être obtenus selon la grille de qualité
4. Collecte de données					
Annonce formelle de la mission d'évaluation	Unité d'état-major Évaluation	Responsables de marché Bureau de pays	Évaluateur·rice·s internationaux·ales Évaluateur·rice·s locaux·ales Gestionnaire de pays ou représentant·e du département GloBe		Courrier type
Organisation et logistique des déplacements	Évaluateur·rice·s internationaux·ales	Responsables de marché Bureau de pays Évaluateur·rice·s locaux·ales			À respecter : directives relatives aux voyages et aux déplacements gestion des risques
Établissement d'un plan d'interview	Évaluateur·rice·s internationaux·ales Évaluateur·rice·s locaux·ales	Responsables de marché	Unité d'état-major Évaluation		
Consultations sur le plan d'interview	Évaluateur·rice·s internationaux·ales Évaluateur·rice·s locaux·ales	Responsables de marché Unité d'état-major Évaluation			Dans le cas de partenaires d'interview de haut niveau, la prise de contact s'effectue par l'intermédiaire de la GIZ
Briefing sur place	Évaluateur·rice·s internationaux·ales	Responsables de marché Évaluateur·rice·s locaux·ales	Directeur·rice de pays Ambassade (conseiller·ère pour la coopération) Organisations partenaires		Prescriptions contraignantes sur le déroulement, le cercle de participant·e·s (ambassade, directeur·rice de pays, organisation partenaire) et le modèle Powerpoint
Collecte de données sur place	Évaluateur·rice·s internationaux·ales	Évaluateur·rice·s locaux·ales	Responsables de marché		
5. Analyse et évaluation					
Analyse des données collectées	Évaluateur·rice·s internationaux·ales	Évaluateur·rice·s locaux·ales			
Recoupement et triangulation des résultats	Évaluateur·rice·s internationaux·ales	Évaluateur·rice·s locaux·ales			

Étape du processus	Responsable	Participation	À informer	Chronologie	Remarques
Élaboration de résultats et recommandations provisoires	Évaluateur·rice·s internationaux·ales	Évaluateur·rice·s locaux·ales			
Débriefing sur place à des fins de validation	Évaluateur·rice·s internationaux·ales	Évaluateur·rice·s locaux·ales Responsables de marché	Directeur·rice de pays Ambassade (conseiller·ère pour la coopération) Organisations partenaires		Prescriptions contraignantes sur : le déroulement, le cercle de participant·e·s (ambassade, directeur·rice de pays, partenaire) et le modèle Powerpoint
Évaluation finale	Évaluateur·rice·s internationaux·ales	Évaluateur·rice·s locaux·ales			
6. Établissement du rapport					
Version préliminaire du rapport principal	Évaluateur·rice·s internationaux·ales	Évaluateur·rice·s locaux·ales		Au plus tard 4 semaines après la fin de la mission d'évaluation	Plan de rapport annoté
Assurance qualité du rapport principal	Unité d'état-major Évaluation		Responsables de marché		Vérification de la qualité méthodologique et de la vérifiabilité de l'évaluation par référence à la grille de qualité
vérification de l'exactitude technique	Responsables de marché	Partenaires	Unité d'état-major Évaluation		
Finalisation du contenu du rapport final	Évaluateur·rice·s internationaux·ales	Évaluateur·rice·s locaux·ales			Conformément aux commentaires de la GIZ
Finalisation formelle du rapport final	Évaluateur·rice·s internationaux·ales	Évaluateur·rice·s locaux·ales			Conformément aux normes de publication de la GIZ
Élaboration des versions succinctes	Évaluateur·rice·s internationaux·ales	Évaluateur·rice·s locaux·ales			Rapport de synthèse (<i>seven pager</i>) et « En bref » (<i>one pager</i>) Plans de rapports annotés
Approbation du rapport principal	Unité d'état-major Évaluation		Évaluateur·rice·s internationaux·ales Évaluateur·rice·s locaux·ales Responsables de marché		60 points sur 100 doivent être obtenus selon la grille de qualité
7. Révision					
Adaptation rédactionnelle et corrections	Prestataires externes	Unité d'état-major Évaluation			
Formatage et maquette	Prestataires externes	Unité d'état-major Évaluation			
8. Communication aux parties prenantes					

Étape du processus	Responsable	Participation	À informer	Chronologie	Remarques
Transmission du rapport au BMZ	Unité d'état-major Évaluation		Gestionnaire de pays ou représentant-e du département GloBe		Diffusion aux divisions pertinentes selon les informations du BMZ sur la procédure Indication d'une éventuelle opposition à la publication
Transmission aux parties prenantes internes	Unité d'état-major Évaluation		Responsables de marché Directeur-riche de pays Gestionnaire de pays ou représentant-e du département GloBe Chargé-e-s d'évaluation Pôle d'expertise		
Transmission du rapport aux organisations partenaires	Bureau de pays	Responsables de marché	Unité d'état-major Évaluation		Rapport de synthèse et <i>one pager</i> « En bref »
9. Publication					
Mise en ligne dans l'intranet (IDA)	Unité d'état-major Évaluation				Dossier dans le DMS Informations des unités organisationnelles
Mise en ligne sur le site web de la GIZ	Unité d'état-major Communication d'entreprise	Unité d'état-major Évaluation			Banque de données de publications Banque de données d'évaluations Bibliothèque nationale allemande (DNB)
Mise en ligne au CAD de l'OCDE	Unité d'état-major Évaluation				<i>DAC Evaluation Resource Centre</i> (DEReC)
10. Prise en compte des recommandations					
Saisie des recommandations	Unité d'état-major Évaluation				Banque de données de recommandations
Analyse thématique des recommandations	Unité d'état-major Évaluation				
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
I www.giz.de