

SAVOIR CE QUI FONCTIONNE



Le système d'évaluation de la GIZ

Évaluations stratégiques de l'entreprise

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 factuels 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

Dr. Markus Steinich, GIZ, Unité d'état-major Évaluation, chef de section Évaluations stratégiques de l'entreprise et conseil en évaluation

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/knowing-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/maquette, etc. :

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

Bonn, 2022

Sommaire

Introduction	4
1 Fonctions	4
2 Détermination du portefeuille d'évaluation	4
3 Conception et mise en œuvre	5
3.1 Normes de qualité	5
3.3 Formats de réalisation	7
4 Utilisation des enseignements	8
5 Processus et responsabilités	9
5.1 Les parties impliquées et leur rôle	9

Introduction

Ce guide décrit l'instrument des évaluations stratégiques de l'entreprise depuis le choix des thèmes jusqu'à l'utilisation des résultats et explique les responsabilités et les processus. Il s'adresse à tou·te·s les ac·teur·rice·s qui interviennent dans les différentes phases de l'évaluation. D'autres groupes cibles sont l'entreprise dans son ensemble et en particulier les unités organisationnelles qui déterminent des thèmes, les évaluateur·rice·s externes, les membres des groupes de référence, les collègues impliqué·e·s dans les différentes étapes des enquêtes et les unités organisationnelles participant à la mise en application des recommandations.

1 Fonctions

Les évaluations stratégiques de l'entreprise sont des évaluations sélectionnées sous sa propre responsabilité par la GIZ et effectuées par l'unité d'état-major Évaluation à la demande du directoire. Elles portent sur des thèmes stratégiques pour le développement de l'entreprise ou pour l'exécution de ses prestations et sont dictées par leur utilité pour l'entreprise.

Afin de renforcer la qualité et l'efficacité de notre travail, les évaluations stratégiques doivent produire des enseignements et formuler des recommandations qui

- ouvrent la voie à la prise de décisions fondées sur des données probantes et au pilotage surtout au niveau stratégique,
- stimulent et encouragent des processus stratégiques d'apprentissage et de changement,
- favorisent l'actualisation et le perfectionnement des stratégies, structures et processus de développement de l'entreprise ainsi que des démarches et méthodes de fourniture de prestations,
- puissent fortifier la redevabilité tant sur le plan interne que vis-à-vis des client·e·s et commettant·e·s, et autant que possible aussi vis-à-vis des organisations partenaires et des groupes cibles,
- soient en mesure de fournir des informations aux fins de positionnement de l'entreprise ainsi que de prospection et de fidélisation de la clientèle.

2 Détermination du portefeuille d'évaluation

Afin de pouvoir réagir en souplesse aux besoins d'évaluation du directoire, la GIZ collecte et commande en permanence des thèmes à inscrire au portefeuille d'évaluations stratégiques de l'entreprise. L'objectif recherché est le traitement simultané d'un nombre de thèmes pouvant aller jusqu'à cinq.

L'unité d'état-major Évaluation tient à cette fin une liste de thèmes à laquelle de nouvelles propositions peuvent être ajoutées à tout moment à l'initiative du directoire, du comité stratégique, du comité de management et de membres du directoire et des directions des départements et des unités d'état-major. L'unité d'état-major examine à l'aide de canevas d'évaluation si les propositions satisfont aux critères de sélection. En fonction de cet examen, de l'urgence de l'évaluation et des ressources disponibles, l'unité d'état-major

Évaluation soumet un ou plusieurs thèmes au comité stratégique, où ils sont présentés par un-e membre du comité stratégique ou une personne désignée par celui-ci pour les parrainer ; ils sont alors discutés et classés par ordre de priorité. Sur cette base, ils sont enfin arrêtés par le directoire, qui commande l'évaluation stratégique correspondante.

L'entreprise identifie pour le portefeuille d'évaluations stratégiques des thèmes stratégiquement importants relevant du développement de l'entreprise ou de la fourniture de prestations. L'examen des thèmes proposés par l'unité d'état-major, la fixation d'un ordre de priorité des thèmes par le comité stratégique et la décision du directoire s'effectuent en fonction des critères suivants :

- **Importance pour la politique de l'entreprise** : le thème revêt un intérêt majeur au regard de la politique de l'entreprise, ce dont témoignent notamment des documents de référence de la politique de l'entreprise comme la planification stratégique à long terme, la stratégie d'entreprise ou la stratégie de développement de l'activité, de même que des décisions de politique d'entreprise ou des projets stratégiques. Il présente un potentiel particulier d'amélioration des stratégies, structures et processus de l'entreprise et/ou de développement de l'activité.
- **Besoin concret** : le thème s'inscrit dans la préparation, la mise en œuvre ou le suivi de la stratégie de l'entreprise ou d'autres processus stratégiques en cours nécessitant l'apport de résultats et de recommandations d'évaluations. Ceci exige un calendrier réaliste tenant compte d'une part des délais de ces processus stratégiques, d'autre part du temps requis pour la mise en œuvre d'un concept d'évaluation adapté aux questions en cause.
- **Besoin de preuves** : les décisions ou les positionnements requièrent une connaissance approfondie des faits complexes de la réalité de l'entreprise.
- **Évaluabilité** : un thème est évaluable lorsque l'objet de l'évaluation est défini avec suffisamment de précision, lorsque les questions d'évaluation peuvent être traitées suffisamment en profondeur dans le cadre du calendrier et du budget disponibles pour la collecte et l'analyse de données primaires et secondaires et lorsque les données disponibles permettent une évaluation. Il y a fondamentalement lieu ici de déterminer si une évaluation est la démarche optimale pour répondre aux préoccupations des groupes d'intérêts.
- **Capacité évaluative** : les évaluations apprécient des thèmes stratégiques du développement de l'entreprise ou de la fourniture de prestations de la GIZ selon des critères transparents, déjà existants ou à élaborer, et sur une base empirique suffisante. Elles se distinguent à cet égard des études qui présentent l'état des connaissances d'un champ thématique sans nécessairement se livrer à un jugement évaluatif. Les études peuvent également être commandées ou réalisées par d'autres unités organisationnelles de l'entreprise.

3 Conception et mise en œuvre

3.1 Normes de qualité

Les évaluations stratégiques de l'entreprise suivent des normes internationales et nationales de qualité telles qu'elles sont consignées notamment 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 « **Évaluation de la coopération au développement** », dans les **normes d'évaluation** de la Société allemande de l'évaluation (DeGEval) de même que

dans le document de base « Le système d'évaluation de la GIZ ». Elles s'appuient notamment sur les normes relatives à l'utilité, à la crédibilité et à l'indépendance. Celles-ci sont mises en œuvre comme suit:

- **Utilité** : l'instrument des évaluations stratégiques est strictement axé sur l'utilité pour l'entreprise. C'est le cas dans toutes les phases de l'évaluation, depuis la détermination du thème, en passant par la définition 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 (cf. chapitre 4). La prise en compte en particulier de la perspective du/de la partenaire, et le cas échéant également des client·e·s et commettant·e·s et d'autres parties externes en fonction de l'objet et des questions posées doit être assurée.
- **Crédibilité** : l'objectif, l'objet, les questions et les méthodes de l'évaluation sont décrits et communiqués sur la base de l'actualité de la discussion scientifique. Les sources d'information sont documentées. Les méthodes d'enquête et les sources de données sont choisies de façon à garantir selon des critères d'expertise la fiabilité des données obtenues et leur validité pour la réponse aux interrogations de l'évaluation. Les appréciations se basent sur des critères transparents, le cas échéant élaborés au préalable, dans la mesure où les critères du CAD de l'OCDE ne sont pas applicables. Les conclusions doivent être motivées expressément et sur la base des données recueillies et analysées, de telle sorte qu'elles puissent être appréhendées et appréciées.
- **Indépendance** : l'unité d'état-major Évaluation est directement rattachée au directoire ; sur la base de questions d'évaluation concertées, elle réalise les évaluations en toute indépendance. L'unité d'état-major a latitude de confronter l'entreprise à des résultats d'évaluation critiques. La réalisation de certaines évaluations ou de certains éléments/modules d'évaluation 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 contenus des rapports d'évaluation et donc l'appréciation de l'objet de l'évaluation relèvent de la responsabilité exclusive des évaluateur·rice·s internes ou externes.

3.2 Assurance qualité

Dans les évaluations stratégiques de l'entreprise, 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 commanditaires des évaluations stratégiques, d'une part, et le cas échéant avec les évaluateur·rice·s externes, d'autre part, constitue le fondement du succès d'une évaluation. Elle prévient les conflits au cours de l'évaluation, accroît la satisfaction de toutes les parties concernées à l'égard du processus d'évaluation et favorise l'acceptation des résultats de l'évaluation. Les gestionnaires de l'évaluation doivent donc veiller à ce que les résultats de la clarification du mandat laissent le moins de place possible à l'ambiguïté et à l'équivoque.
- **Rapport de lancement** : un rapport de lancement récapitule les renseignements préalables relatifs à l'objet de l'évaluation qui sont tirés d'analyses de documents et d'interviews. Il prend en compte les perspectives de genre appliquées à l'objet de l'évaluation. Il explicite par ailleurs le concept de l'évaluation, fixe le point de mire et l'étendue de l'évaluation, précise les questions d'évaluation et procède à une analyse critique de la qualité des documents et données disponibles. De plus, les évaluateur·rice·s chargé·e·s de l'évaluation élaborent dans ce cadre les instruments de collecte de données. Le rapport de lancement est une prestation centrale des évaluateur·rice·s, et son approbation par le directoire après discussion au sein du groupe de référence et avec le soutien de l'unité d'état-major représente un moment clé de l'assurance qualité.
- **Consignes méthodologiques** : les évaluations doivent reposer sur des résultats vérifiables. Un rôle central est joué par la vérifiabilité intersubjective et la précision des constatations. Elles reposent sur des collectes de données et des analyses de données selon les méthodes reconnues de la recherche sociale empirique. Les concepts et méthodes utilisés doivent être adaptés à l'objectif d'une évaluation,

aux questions examinées et à l'objet et pouvoir être mis en œuvre dans le cadre du budget. L'utilisation intégrée de méthodes tant quantitatives que qualitatives a fait ses preuves. Une validation appropriée des résultats est assurée dans tous les cas, par exemple par une triangulation des méthodes, la vérification des données et des sources d'informations et l'application du principe du double contrôle.

- **Établissement de rapports standardisés** : des lignes directrices d'application obligatoire pour l'établissement de produits des évaluations comme le rapport de lancement et le rapport principal en spécifient le contenu et la structure tout comme la qualité escomptée. Des normes de publication viennent s'y ajouter. La standardisation ne doit cependant pas aller au détriment des résultats. Parallèlement au rapport d'évaluation, des formats correspondant à des besoins spécifiques peuvent être utilisés pour appuyer la diffusion des résultats des évaluations.
- **Examen par les pairs** : des pairs de l'unité d'état-major examinent la qualité du rapport de lancement et du rapport principal. À cet effet, pour chaque évaluation stratégique un rapport sur la qualité est établi et classé de manière à être accessible pour l'ensemble de l'entreprise.
- **Observations sur le rapport d'évaluation** : le rapport final d'évaluation, ou rapport principal, est un rapport établi de façon indépendante par les évaluateur·rice·s (éventuellement mandaté·e·s par la GIZ). Lors de la discussion préparatoire, les évaluateur·rice·s ont toute liberté de décider d'intégrer dans le rapport d'évaluation les suggestions reçues des commanditaires, du groupe de référence et des gestionnaires d'évaluation ou des pairs relevant de l'unité d'état-major (sauf si les commentaires portent, dans le cas d'une évaluation réalisée par des évaluateur·rice·s externes, sur des prestations convenues contractuellement). Au cas où les résultats suscitent des avis différents, ceux-ci sont précisés de façon transparente dans les observations faites par l'unité d'état-major sur le rapport d'évaluation indépendant. Dans ces observations, l'unité d'état-major formule en outre, une appréciation de la qualité du rapport en s'appuyant pour ce faire sur le rapport sur la qualité susvisé.

3.3 Formats de réalisation

Les évaluations stratégiques peuvent englober, en fonction des décisions et des informations requises, des évaluations d'accompagnement (formatives), des évaluations finales ou des évaluations ex-post.

La collecte des données recourt généralement à des analyses de documents et de données ainsi qu'à des enquêtes dans le cadre d'entretiens individuels ou de groupes et à des sondages. La collecte des données peut s'effectuer à l'échelle de l'entreprise ou se référer à des études de cas basées sur des critères. La base de données d'une évaluation stratégique peut aussi être constituée par des évaluations de projets menées à leur terme, analysées dans le cadre d'une évaluation transversale/synthèse d'évaluations.

En fonction de la priorité thématique définie et de la disponibilité de ressources humaines, les évaluations stratégiques peuvent être confiées à des entités externes (réalisation externe) ou effectuées par l'unité d'état-major Évaluation elle-même (réalisation en régie propre).

- Si la transparence et la redevabilité sont prioritaires, qu'une opinion externe est souhaitée ou que des connaissances techniques ou méthodologiques spécifiques sont requises pour répondre aux questions d'évaluation, il peut être opportun de charger de l'évaluation des entités externes.
- Une réalisation en régie propre est opportune lorsque l'évaluation stratégique requiert une connaissance approfondie des processus de l'entreprise, qu'il est nécessaire de saisir des données sensibles au regard de la politique d'entreprise ou d'analyser des documents confidentiels ou – en présence de ressources humaines suffisantes de l'unité d'état-major – de satisfaire rapidement un besoin donné d'informations. Une réalisation en régie propre est par ailleurs indiquée lorsqu'en relation avec un objet d'évaluation donné, la compétence et la capacité de fourniture des évaluateur·rice·s externes sont considérées comme restreintes.

Dans la pratique, l'unité d'état-major peut assumer dans les différentes variantes de réalisation les rôles suivants :

Réalisation externe	Réalisation en régie propre	Combinaisons possibles
<ul style="list-style-type: none"> • Élaboration de la note conceptuelle • Appel d'offres et passation de marché • Pilotage des évaluateur·rice·s • Assurance qualité par des pairs 	<ul style="list-style-type: none"> • Réalisation intégrale par le personnel de l'unité d'état-major Évaluation • Accompagnement standard ou adapté du processus • Assurance qualité par des pairs 	<ul style="list-style-type: none"> • Pilotage de l'ensemble de l'évaluation stratégique, y compris responsabilité de l'élaboration du rapport, en même temps attribution externe de certaines étapes de collecte d'informations, comme des études de cas, par exemple • Réalisation en régie propre jusqu'au rapport de lancement : réalisation des premières étapes de collecte d'informations, par exemple analyse du portefeuille et recherches documentaires, puis appel d'offres et passation de marché • Réalisation en régie propre de certaines étapes de collecte d'informations (par exemple enquête en ligne), dont les résultats sont mis à la disposition des contractant·e·s assumant la responsabilité de l'élaboration du rapport

4 Utilisation des enseignements

La réalisation d'une évaluation stratégique, avec le temps et les ressources financières qu'elle requiert (également pour les unités organisationnelles étrangères à l'unité d'état-major Évaluation), ne se justifie que par l'utilité et l'utilisation effective des enseignements qu'elle produit. L'instrument des évaluations stratégiques est donc, dans toutes les phases de l'évaluation, strictement aligné sur cette ambition :

- Les thèmes des évaluations stratégiques sont proposés par le directoire, le comité stratégique et le comité de management ou des titulaires de postes de direction du niveau 1, en fonction de leurs besoins, et sélectionnés sur la base de critères de sélection centrés sur l'utilité pour l'entreprise (cf. chapitre 2).
- La prise en compte de la capacité de l'entreprise joue un rôle important dans le processus : pour la détermination du nombre d'évaluations commandées, pour le choix d'études de cas, pour l'organisation de la collecte de données.
- Les thématiques complexes impliquant plusieurs domaines d'activité et instruments peuvent, dans le cas d'une évaluation stratégique d'entreprise, être articulées en différents champs thématiques ou modules, ce qui favorise une mise à disposition rapide de résultats intermédiaires.
- Le but des réunions des groupes de référence est de soulever sans cesse la question de l'utilité au cours de l'évaluation, et le cas échéant d'y apporter sans cesse une réponse positive assortie de recommandations correspondantes aux évaluateur·rice·s pour le pilotage et/ou des commentaires sur les rapports.
- Dans l'élaboration et la concertation de la réponse de la direction, il est prêté attention à ce que

l'application des recommandations soit possible et que les attributions respectives soient clairement définies.

- Le rapport principal et les rapports de synthèse de l'évaluation stratégique sont publiés sur Internet à www.giz.de/knowing-what-work avec les observations de l'unité d'état-major et la réponse de la direction. En fonction de l'objectif et de l'objet de l'évaluation, les évaluations stratégiques sont aussi transmises aux organisations partenaires, aux client·e·s et commettant·e·s ou aux bailleur·euse·s de fonds. Les résultats essentiels et les recommandations des évaluations stratégiques (*management summary*) ainsi que les mesures prises (réponse de la direction) sont toujours disponibles au moins en allemand et en anglais dans un rapport de synthèse. Dans la mesure où des intérêts dignes de protection s'opposent à une publication intégrale¹, on procède conformément aux lignes directrices du BMZ « **Évaluation de la coopération au développement** » tout au moins à la publication en langue allemande d'un résumé informatif dans un rapport de synthèse établi par l'équipe d'évaluation sous sa propre responsabilité ou autorisé par elle. Les rapports intégraux sont transmis sur demande.
- Les résultats essentiels et les recommandations peuvent être présentés et discutés dans le cadre de plateformes internes d'apprentissage, de dialogue et d'information. En ce qui concerne les thèmes liés à la fourniture de prestations, les réseaux sectoriels internes à la GIZ jouent un rôle important. À titre complémentaire, les résultats sont diffusés au-delà de la GIZ sur Internet, par des publications et des contributions à des conférences.
- Sur la base de la réponse de la direction, l'unité d'état-major Évaluation coordonne avec les unités organisationnelles compétentes l'élaboration d'une convention de mise en œuvre. Cette convention spécifie les mesures, les responsabilités (au niveau de la division et du groupe/centre de compétences), le cadre temporel, des indications relatives à d'éventuels besoins additionnels de ressources ainsi qu'à la communication. L'état d'avancement est relevé à intervalles semestriels par l'unité d'état-major.
- L'unité d'état-major rend régulièrement compte des progrès essentiels de la mise en œuvre et de son achèvement.
- À l'issue de la discussion du rapport principal, les membres du groupe de référence évaluent la qualité du processus d'évaluation stratégique concerné. Cela permet de jeter un nouveau regard sur les problématiques passées et de soumettre des propositions d'amélioration pour les futurs processus d'évaluation stratégique. Une fois la convention de mise en œuvre exécutée, il convient de mener une enquête sur l'utilité de l'évaluation stratégique auprès des personnes ayant participé à son élaboration.

5 Processus et responsabilités

5.1 Les parties impliquées et leur rôle

Directoire

Le directoire peut proposer ses propres thèmes pour des évaluations, discute et classe les thèmes proposés par ordre de priorité dans le cadre du comité stratégique, et commande enfin les évaluations.

Le directoire désigne parmi ses membres la personne compétente sur le fond appelée à le représenter en tant que commanditaire avec tous pouvoirs de décision. Il peut à titre exceptionnel déléguer cette fonction à

¹ Tel est le cas si les rapports d'évaluation violent les droits de tierces parties, ne garantissent pas la confidentialité des données à caractère personnel, contiennent des secrets d'affaires ou secrets d'entreprise, affectent des négociations nationales ou internationales en cours ou sont problématiques au regard de la politique étrangère ou de sécurité.

un·e cadre dirigeant·e (compétent·e sur le fond) de niveau 1.

Les commanditaires assument la responsabilité de l'orientation de l'évaluation sur le plan de la politique d'entreprise et assurent son acceptation dans l'entreprise. Il·elle·s prêtent attention à des synergies potentielles avec d'autres processus pertinents dans l'entreprise. Les commanditaires sont les interlocuteur·rice·s de l'unité d'état-major Évaluation au sein du directoire pour le processus d'évaluation stratégique en cause et sont impliqué·e·s dans toutes les décisions importantes. Les commanditaires approuvent, sur proposition de l'unité d'état-major Évaluation et après discussion au sein du groupe de référence, la note conceptuelle, le rapport de lancement et le rapport principal. Après approbation de la réponse de la direction par le directoire, il·elle·s chargent l'unité d'état-major Évaluation de l'élaboration de conventions de mise en œuvre concrètes.

Groupe de référence

Un groupe de référence composé de représentant·e·s des unités organisationnelles concernées est créé pour chaque évaluation stratégique. Ce groupe est constitué, en concertation avec les directions des départements et unités d'état-major concernés, par le·la membre compétent·e du directoire sur proposition de l'unité d'état-major Évaluation en fonction de critères de fond et relevant de la politique de l'entreprise. Sa composition devant refléter le thème concerné dans toute son ampleur de même que les responsabilités au sein de l'entreprise, les niveaux technique et de gestion sont représentés. Les membres du groupe de référence sont désigné·e·s par leur unité organisationnelle et mandaté·e·s pour faire valoir la position de leur unité organisationnelle.

À titre complémentaire, des groupes de travail peuvent soutenir le travail du groupe de référence sur certains thèmes sélectionnés.

Le groupe de référence n'est pas une instance de décision. Tout au long du processus d'évaluation, jouant le rôle d'un comité de rétroaction, il conseille le·la membre compétent·e du directoire et l'unité d'état-major sur les aspects conceptuels et autres de la réalisation de l'évaluation, assurant ainsi que l'évaluation couvre les besoins de l'entreprise et que le processus d'évaluation et les recommandations n'entraînent pas de sollicitations excessives pour des parties de l'entreprise. Il discute et commente les projets de rapports de même que les conclusions et les recommandations et assume une fonction importante dans le cadre de l'élaboration de la réponse de la direction, de la convention de mise en œuvre et de la communication des résultats de l'évaluation. Les membres du groupe de référence jouent un rôle de multiplicateur·rice·s, transportant dans leurs départements et unités d'état-major respectifs les conclusions et les données probantes des évaluations stratégiques.

Comité de management et comité stratégique

Le comité de management et le comité stratégique peuvent proposer des thèmes d'évaluation.

À l'initiative de l'unité d'état-major Évaluation, le comité stratégique discute et classe par ordre de priorité les thèmes proposés. Il discute la réponse de la direction et la soumet au directoire pour approbation.

Le comité de management est informé des conventions de mise en œuvre que les unités organisationnelles compétentes élaborent ensuite sous la coordination de l'unité d'état-major Évaluation.

Unité d'état-major Évaluation

L'unité d'état-major Évaluation tient une liste de thèmes pour d'éventuelles évaluations stratégiques, établit

un canevas d'évaluation pour les thèmes proposés, les apprécie en fonction des critères de sélection et les soumet au comité stratégique.

Elle est chargée par le directoire de la réalisation des évaluations dont la réalisation a été décidée. Elle émet des propositions sur la composition du groupe de référence et soumet le rapport de lancement et le rapport principal pour approbation.

La réalisation de chaque évaluation stratégique est prise en charge par une équipe composée d'un-e coordinateur-riche et d'autres gestionnaires de l'évaluation. Avec le concours des commanditaires et des membres du groupe de référence, cette équipe met au point le concept d'évaluation (note conceptuelle), organise les appels d'offres et la passation des marchés, et pilote et coordonne la réalisation des évaluations ou les effectue le cas échéant elle-même. Elle élabore à un stade précoce une stratégie de communication, afin d'informer rapidement l'entreprise des résultats intermédiaires de l'évaluation stratégique.

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. Les contenus du rapport principal relèvent de la responsabilité des évaluateur-riche-s. L'unité d'état-major Évaluation élabore des observations sur l'intégration de l'objet de l'évaluation à la politique de l'entreprise, sur la qualité et sur les contenus du rapport principal. En s'appuyant sur la discussion menée lors de la dernière réunion du groupe de référence, elle rédige un projet de réponse de la direction, qu'elle finalise en concertation avec le directoire et les membres du groupe de référence, et elle coordonne l'élaboration des conventions de mise en œuvre concrètes. L'unité d'état-major contrôle le progrès des mesures commanditées dans la convention de mise en œuvre et fournit à intervalles réguliers des informations à ce propos.

En outre, elle assume la responsabilité de la publication des rapports d'évaluation et organise conjointement avec les unités organisationnelles compétentes des plateformes d'apprentissage, de dialogue et d'information présentielle ou virtuelles afin de présenter les résultats d'évaluation à l'entreprise et le cas échéant de les soumettre au débat national et international sur le sujet.

L'unité d'état-major tient compte des recommandations du groupe de référence, mais étant indépendante, elle n'est pas liée par ses décisions. Le directoire dispose d'un pouvoir d'instruction en ce qui concerne la spécification de l'objet de l'évaluation, mais pas pour la démarche méthodologique et/ou l'interprétation des résultats de l'évaluation. Dans l'ensemble, les compétences de décision au cours des évaluations stratégiques sont réparties de la façon suivante :

Proposition de thèmes d'évaluations stratégiques	Directoire, comité de management et comité de stratégie, membres du directoire, directions des départements et des unités d'état-major
Sélection des thèmes d'évaluations stratégiques	Directoire après examen au sein du comité stratégique
Désignation du-de la membre compétent-e du directoire	Directoire
Composition du groupe de référence	Membre compétent-e du directoire sur proposition de l'unité d'état-major Évaluation
Approbation de la note conceptuelle	Membre compétent-e du directoire après discussion au sein du groupe de référence

Approbation du rapport de lancement	Membre compétent·e du directoire sur proposition de l'unité d'état-major Évaluation, après discussion au sein du groupe de référence
Approbation du rapport principal	Membre compétent·e du directoire sur proposition de l'unité d'état-major Évaluation, après discussion au sein du groupe de référence
Observations sur le rapport principal	Unité d'état-major Évaluation
Adoption de la réponse de la direction	Directoire sur proposition du comité stratégique
Adoption de la convention de mise en œuvre	Unités organisationnelles impliquées dans l'élaboration ; le comité de management est informé

Évaluateur·rice·s

La réalisation des évaluations 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.

Si cela contribue à la qualité méthodologique et technique des résultats de l'évaluation, il peut en outre être fait appel, parallèlement aux évaluateur·rice·s, à des expert·e·s internationaux·ales de renom pour accompagner l'évaluation. Les évaluateur·rice·s assument la responsabilité exclusive des contenus du rapport d'évaluation.

BMZ, Institut allemand d'évaluation de la coopération au développement

Lorsqu'un nouveau thème d'évaluation stratégique a fait l'objet d'une commande de la part du directoire, l'unité d'état-major Évaluation informe la division Évaluations du BMZ en sa qualité de représentante de l'Associée ainsi que l'Institut allemand d'évaluation de la coopération au développement (DEval), afin de pouvoir au besoin procéder à une harmonisation avec le programme d'évaluations du DEval. Dans le cadre de la publication du rapport principal d'une évaluation stratégique, celui-ci est toujours envoyé aussi à la division Évaluations du BMZ et au DEval. Si ceux-ci le souhaitent, les résultats peuvent être présentés et discutés au BMZ et au DEval. Dans le cas d'évaluations stratégiques dans le cadre desquelles des collaborateur·rice·s du BMZ sont interviewé·e·s en Allemagne et/ou à l'étranger et des données et des informations sont sollicitées du BMZ, des documents de travail (esquisse d'évaluation, concept d'évaluation, rapport de lancement) lui sont également transmis à sa demande, à des fins d'information.

5.2 Description du processus

Étape du processus	Responsable	Participation	À informer	Notes
Détermination du portefeuille d'évaluation				
Collecte de thèmes	Unité d'état-major Évaluation	Directoire, comité de management, comité stratégique, 1 ^{er} niveau de direction après le directoire		Collecte permanente de thèmes

Étape du processus	Responsable	Participation	À informer	Notes
Examen des propositions	Unité d'état-major Évaluation			sur la base des critères de sélection visés au chapitre 2
Présentation des propositions sous forme de canevas d'évaluation	Unité d'état-major Évaluation	Pourvoyeur-euse-s d'idées		
Établissement d'un ordre de priorité des thèmes proposés	Comité stratégique	Unité d'état-major Évaluation		À l'initiative de l'unité d'état-major Évaluation en fonction de la satisfaction des critères de sélection, de l'urgence de l'évaluation et de la disponibilité de ressources
Commande d'une évaluation stratégique d'entreprise	Directoire		Unité d'état-major Évaluation	
Désignation d'un-e membre compétent-e du directoire	Directoire		Unité d'état-major Évaluation	
Information du BMZ et du DEval	Unité d'état-major Évaluation			
Mise en œuvre des évaluations stratégiques				
1. Préparation de l'évaluation stratégique				
Constitution d'une équipe d'évaluation stratégique	Unité d'état-major Évaluation			Équipe d'au moins deux personnes avec un-e coordinateur-riche
Clarification du mandat avec le-la membre compétent-e du directoire	Unité d'état-major Évaluation	Membre compétent-e du directoire, pourvoyeur-euse-s d'idées		Examen du canevas d'évaluation notamment quant aux aspects suivants : décisions et informations requises et utilisation souhaitée des résultats de l'évaluation objectifs et questions d'évaluation, propositions pour le groupe de référence décision sur une réalisation interne/externe <i>(c'est le cas normal de la commande externe qui est présenté ci-dessous.)</i>
Constitution du groupe de référence	Unité d'état-major Évaluation	Membre compétent-e du directoire, directions des départements/unités d'état-major		Décision du-de la membre compétent-e du directoire en concertation avec les départements/unités d'état-major pertinents
Élaboration de la note conceptuelle	Unité d'état-major Évaluation			Concrétisation de l'objet et des questions d'évaluation ainsi que de la conception de l'évaluation
Approbation de la note conceptuelle	Membre compétent-e du directoire	Unité d'état-major Évaluation, groupe de référence		
Commande auprès de contractant-e-s externes	Unité d'état-major Évaluation	Division Achats et contrats	Membre compétent-e du directoire	Commande conformément aux Procédures et règles (P+R)
2. Réalisation de l'évaluation stratégique d'entreprise				
Collecte et analyse exploratoires de données	Contractant-e-s, éventuellement unité d'état-major Évaluation	Unités organisationnelles pertinentes		Clarification de la disponibilité de données, élaboration d'instruments d'enquête, réalisation d'interviews et analyses documentaires initiales
Projet du rapport de lancement	Contractant-e-s, éventuellement unité d'état-major Évaluation			La conception de l'évaluation et de l'enquête est harmonisée avec l'unité d'état-major Évaluation
Discussion et commentaires sur le rapport de lancement	Unité d'état-major Évaluation, groupe de référence	Membre compétent-e du directoire		Commentaires du-de la membre compétent-e du directoire et du groupe de référence après examen de la qualité par l'unité d'état-major Évaluation (examen par les pairs)

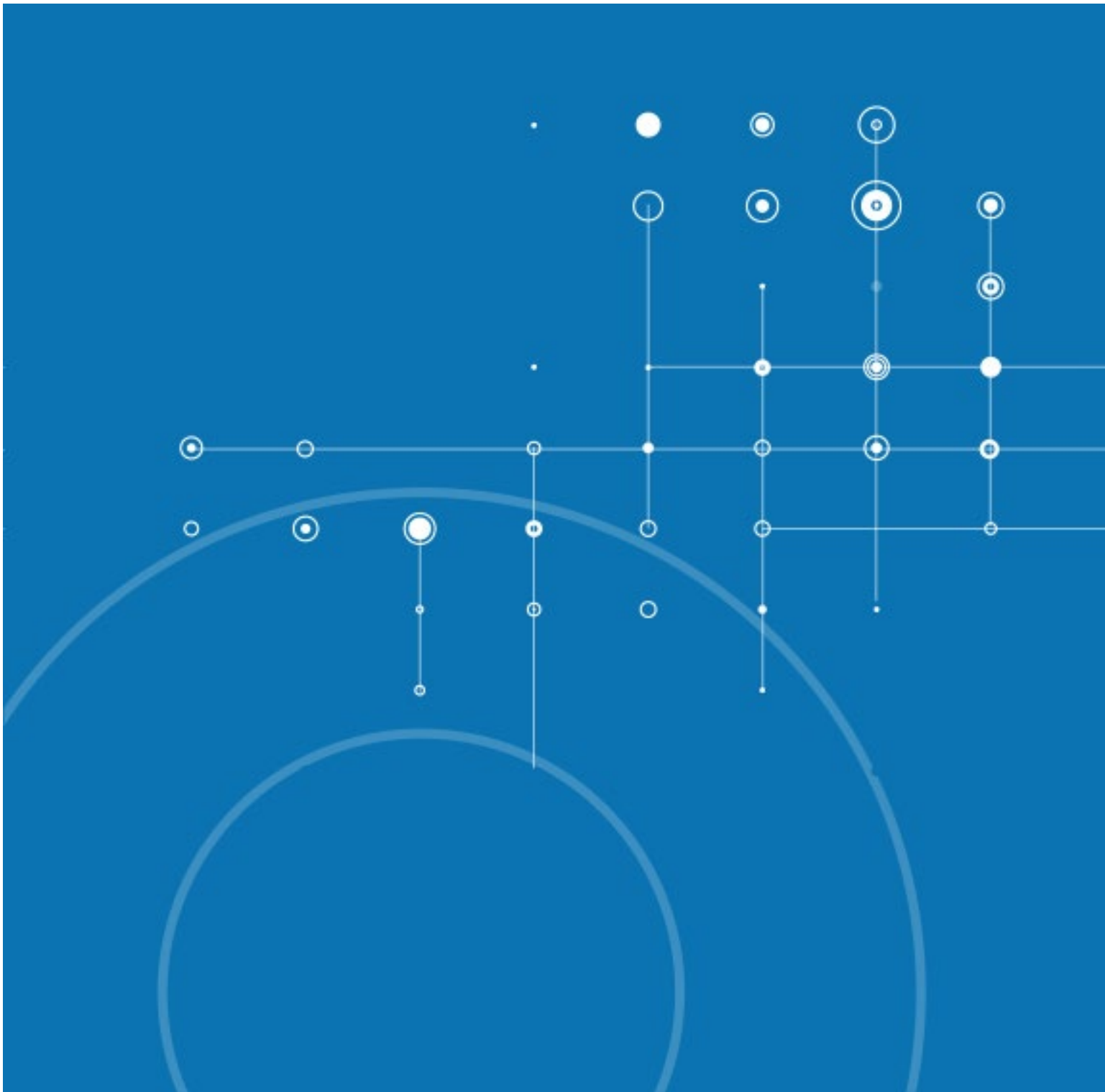
Étape du processus	Responsable	Participation	À informer	Notes
Adaptation du rapport de lancement	Contractant-e-s, éventuellement unité d'état-major Évaluation			
Approbation du rapport de lancement	Membre compétent-e du directoire	Unité d'état-major Évaluation	Groupe de référence	Approbation après nouvel examen de la qualité par l'unité d'état-major Évaluation
Le cas échéant, sélection d'études de cas (de pays)	Unité d'état-major Évaluation	Contractant-e-s, départements opérationnels/chargé-e-s d'évaluation	Groupe de référence, membre compétent-e du directoire	Sélection basée sur des critères
Collecte de données et analyse de données	Contractant-e-s, éventuellement unité d'état-major Évaluation			En fonction de la conception : <ul style="list-style-type: none"> analyse de documents interviews enquête en ligne études de cas
Projet de rapport principal	Contractant-e-s, éventuellement unité d'état-major Évaluation			
Discussion et commentaires sur le rapport principal	Membre compétent-e du directoire	Unité d'état-major Évaluation, groupe de référence		Commentaires du/de la membre compétent-e du directoire et du groupe de référence après examen de la qualité par l'unité d'état-major Évaluation (examen par les pairs)
Adaptation du rapport principal	Contractant-e-s, éventuellement unité d'état-major Évaluation			
Approbation du rapport principal	Membre compétent-e du directoire	Unité d'état-major Évaluation	Groupe de référence	Approbation après nouvel examen de la qualité par l'unité d'état-major Évaluation
Élaboration d'observations pour la publication	Unité d'état-major Évaluation			Observations sur l'intégration de l'objet de l'évaluation à la politique de l'entreprise, sur la qualité et sur les contenus du rapport principal
3. Promotion de l'utilisation des évaluations stratégiques d'entreprise				
Coordination de la réponse de la direction	Unité d'état-major Évaluation	Groupe de référence		Par la réponse de la direction, la direction de la GIZ réagit aux recommandations. Elles sont entérinées, partiellement acceptées ou rejetées, selon l'appréciation qui est faite de leur pertinence et de leur utilité pour l'entreprise.
Adoption de la réponse de la direction	Directoire	Comité stratégique		Après discussion au sein du comité stratégique ; approbation pour publication
Publication du rapport principal et du rapport de synthèse	Unité d'état-major Évaluation	Unité d'état-major Communication d'entreprise		Les rapports d'évaluation sont publiés, sauf exceptions indiquées
Transmission du rapport principal au BMZ et au DEval	Unité d'état-major Évaluation			
Coordination de la convention de mise en œuvre	Unité d'état-major Évaluation/unité organisationnelle compétente	Groupe de référence avec les unités organisationnelles concernées		Catalogue concret de mesures sur la base de la réponse de la direction
Information sur les conventions de mise en œuvre élaborées	Comité de management	Unité d'état-major Évaluation	Directoire	En tant que document d'information avec avis sur le processus ; publication au portail de la direction
Communication des résultats et mesures à mettre en œuvre	Unité d'état-major Évaluation, unités organisationnelles concernées			GIZ interne Organisations partenaires, autres bailleur-euse-s de fonds (en fonction de l'objectif et de l'objet de l'évaluation) Autres entités externes
Publication	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)

Étape du processus	Responsable	Participation	À informer	Notes
Publication	Unité d'état-major Évaluation			<i>DAC Evaluation Resource Centre (DEReC)</i>
Suivi de la mise en application des mesures convenues	Unité d'état-major Évaluation, unités organisationnelles impliquées			Semestriellement
Rapports réguliers	Unité d'état-major Évaluation		Ensemble de l'entreprise	Sur les progrès de la mise en œuvre ou son achèvement
Appréciation de l'utilité de l'évaluation stratégique	Unité d'état-major Évaluation	Unités organisationnelles impliquées		Appréciation après achèvement de la mise en œuvre

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