

## SECRETARIAT GENERAL

SECRETARIAT OF THE COMMITTEE OF MINISTERS  
SECRETARIAT DU COMITE DES MINISTRES

COMMITTEE  
OF MINISTERS  
COMITÉ  
DES MINISTRES



Contact: Alison Sidebottom  
Tel: 03 88 41 34 69

Date: 23/04/2014

### DD(2014)238 Final (Fr)

Document distribué à la demande de : Secrétariat

Les documents distribués à la demande d'un/e Représentant/e le sont sous la seule responsabilité dudit/de ladite Représentant/e, sans préjuger de la position juridique ou politique du Comité des Ministres.

Réunion : GR-PBA – 1er avril 2014

Référence du point : 1 – Bilan de la mise en œuvre de la Politique d'évaluation sur la période 2008-2012

---

**Lignes directrices pour l'évaluation  
de la Direction de l'Audit et de l'Evaluation  
(version : avril 2014)**

Secrétariat du Conseil de l'Europe

**Direction de l'Audit interne et de  
l'Évaluation**

**Lignes directrices pour l'évaluation**  
**Direction de l'Audit interne et de l'Évaluation**  
**Division de l'Évaluation**

**Version révisée**  
**Avril 2014**

## Table des matières

1.	INTRODUCTION .....	5
1.1	BUT DES LIGNES DIRECTRICES .....	5
1.2	PLAN DES LIGNES DIRECTRICES ET MODE D'EMPLOI.....	5
2.	CONCEPTION ET RÔLE DE L'ÉVALUATION AU CdE.....	6
2.1	CONTEXTE .....	6
2.2	BASE LÉGALE.....	6
2.3	DÉFINITION.....	6
2.4	OBJECTIFS .....	7
2.5	PRINCIPES .....	7
2.6	TYPES D'ÉVALUATION RÉALISÉS AU CdE / CHAMP DE L'ÉVALUATION .....	8
3.	LA FONCTION D'ÉVALUATION AU CdE.....	9
3.1	DIRECTION DE L'AUDIT INTERNE ET DE L'ÉVALUATION (DIO) .....	9
3.1.1	Rôle de la DIO dans les évaluations .....	9
3.1.2	Personnel de la DIO.....	9
3.1.3	Budget de la DIO .....	9
3.1.4	Système d'assurance qualité de la DIO .....	10
3.2	GRANDES ENTITÉS ADMINISTRATIVES (MAE) .....	10
4.	ÉVALUATIONS MENÉES PAR LA DIO .....	11
4.1	PRÉPARATION DU PROGRAMME DE TRAVAIL DE L'ÉVALUATION .....	11
4.2	PLANIFICATION ET PRÉPARATION.....	11
4.2.1	Comptabilisation du temps .....	11
4.2.2	Consultations avec les parties prenantes concernées au sein du CdE.....	12
4.2.3	Préparation du dossier d'évaluation par la MAE.....	12
4.2.4	Consultation avec les acteurs externes concernés.....	12
4.2.5	Étude exploratoire.....	12
4.2.6	Préparation des Termes de référence de l'évaluation .....	12
4.2.7	Annonce / Création du groupe de référence de l'évaluation .....	12
4.2.8	Première réunion du groupe de référence .....	13
4.2.9	Composition de l'équipe d'évaluation .....	13
4.2.10	Procédure d'appel d'offres.....	13
4.2.11	Sélection de la meilleure offre .....	14
4.2.12	Annonce aux participants à l'appel d'offres .....	14
4.2.13	Exemption de la TVA .....	14
4.2.14	Signature du contrat .....	15
4.2.15	Acceptation du travail et traitement des règlements .....	15

4.3	CONDUITE DE L'ÉVALUATION.....	15
4.3.1	Ressources administratives .....	15
4.3.2	Réunion initiale des évaluateurs .....	16
4.3.3	Phase d'étude documentaire .....	16
4.3.4	Rapport initial .....	16
4.3.5	Collecte de données : méthodologie et échantillon .....	16
4.3.6	Missions .....	18
4.3.7	Analyse des données .....	18
4.3.8	Documents de travail de l'évaluation et études de cas .....	18
4.3.9	Projet de rapport final .....	19
4.3.10	Deuxième réunion du groupe de référence .....	19
4.3.11	Acceptation et diffusion du rapport final .....	20
4.3.12	Examen par le consultant externe .....	20
4.4	SUIVI DE L'ÉVALUATION.....	20
4.4.1	Diffusion des conclusions de l'évaluation .....	20
4.4.2	Plan d'action .....	21
4.4.3	Rapports sur la mise en œuvre des recommandations .....	21
4.4.4	Enseignements / Diffusion des bonnes pratiques .....	22
5.	ÉVALUATIONS CONDUITES PAR LES GRANDES ENTITÉS ADMINISTRATIVES (MAE) .....	23
5.1	PLAN D'ÉVALUATION.....	23
5.2	PRÉPARATION .....	23
5.2.1	Préparation du dossier d'évaluation.....	23
5.2.2	Préparation des Termes de référence .....	23
5.2.3	Procédure d'appel d'offres et contrat.....	23
5.3	CONDUITE DE L'ÉVALUATION .....	25
5.3.1	Réunion initiale.....	25
5.3.2	Phase initiale .....	25
5.3.3	Phase de collecte et d'analyse des données .....	25
5.3.4	Projet de rapport final .....	26
5.3.5	Acceptation du rapport final .....	26
5.4	SUIVI DE L'ÉVALUATION.....	27
5.4.1	Diffusion des conclusions de l'évaluation .....	27
5.4.2	Mise en œuvre des recommandations .....	27
6.	ANNEXES.....	28
	Annexe 1 - Code de conduite du Conseil de l'Europe pour les évaluateurs.....	28
	Annexe 2 – Principes d'évaluation .....	30
	Annexe 3 - Principes d'évaluation et éléments d'assurance qualité.....	31
	Annexe 4 - Liste de contrôle de l'assurance qualité pour l'évaluation.....	32
	Annexe 5 - Critères à utiliser pour sélectionner les interventions à évaluer.....	34
	Annexe 6 - Modèle de journal de bord de l'évaluation .....	35

Annexe 7 - Liste de contrôle pour l'élaboration des dossiers d'évaluation par les MAE .....	36
Annexe 8 - Lignes directrices applicables à l'élaboration des Termes de référence relatifs aux évaluations .....	37
Annexe 9 - Liste de contrôle de l'assurance qualité pour les Termes de référence.....	43
Annexe 10 - Déclaration sur l'honneur concernant les critères d'exclusion et l'absence de conflit d'intérêts .....	45
Annexe 11 - Modèle de matrice d'évaluation.....	47
Annexe 12 - Liste de contrôle de l'assurance qualité pour le rapport initial .....	48
Annexe 13 - Méthodes de collecte de données et étapes méthodologiques .....	50
Annexe 14 - Modèle de guide pour les entretiens/groupes de réflexion .....	52
Annexe 15 - Liste de contrôle de l'assurance qualité pour le projet de rapport final .....	54
Annexe 16 - Formulaire de bilan des services fournis par le consultant externe avec consentement .....	58
Annexe 17 - Processus d'élaboration du plan d'action.....	61
Annexe 18 - Instructions pour l'élaboration d'un plan d'action et modèle de plan d'action .....	62
Annexe 19 - Instructions pour l'élaboration d'un rapport de mise en œuvre de recommandation(s) et modèle de rapport de mise en œuvre de recommandation(s) .....	64

## **1. INTRODUCTION**

### **1.1 BUT DES LIGNES DIRECTRICES**

Ces Lignes directrices visent à fournir des normes et directives applicables tout au long du travail d'évaluation aux membres du personnel de la Division de l'Évaluation de la Direction de l'Audit interne et de l'Évaluation, et au personnel du CdE qui réalise les évaluations, afin de standardiser l'application des procédures et d'assurer la qualité des évaluations. Ces Lignes directrices serviront en outre à informer les parties prenantes en interne et à l'extérieur du CdE des méthodes d'évaluation utilisées au CdE.

Les Lignes directrices présentent des procédures opérationnelles et des méthodes de travail pour les évaluations. Les Lignes directrices pour l'évaluation préparées par la DIO en septembre 2011 ont été révisées afin de clarifier les procédures et processus d'évaluation<sup>1</sup>. Elles peuvent faire l'objet d'amendements et de modifications en cas de changements organisationnels et/ou de changements dans le secteur professionnel de l'évaluation (prière de se reporter à la version la plus récente en ligne).

### **1.2 PLAN DES LIGNES DIRECTRICES ET MODE D'EMPLOI**

Après cette introduction, le chapitre 2 présente la conception générale et le rôle de l'évaluation au CdE, en particulier sa base légale, sa définition, ses objectifs, ses principes et les différents types d'évaluation réalisés par l'Organisation. Ce chapitre est donc considéré comme important pour tous les lecteurs des Lignes directrices.

Le chapitre 3 décrit les fonctions d'évaluation du CdE que remplissent la Direction de l'Audit interne et de l'Évaluation (DIO) au niveau central, et les grandes entités administratives (MAE) à l'échelon décentralisé. Il explique le système d'évaluation en place au CdE en indiquant le rôle des différents secteurs de l'Organisation à cet égard.

Le chapitre 4 décrit la procédure à suivre par la DIO pour la gestion des évaluations thématiques, tandis que le chapitre 5 présente la procédure équivalente pour les évaluations de projet gérées par les MAE. Les deux chapitres comprennent des sous-chapitres sur l'identification des thèmes à évaluer, la planification, la préparation et la mise en œuvre d'une évaluation, ainsi que le suivi des évaluations réalisées. Le personnel de la DIO devra se référer à ce chapitre dans son travail. Ce chapitre pourra également intéresser les gestionnaires dont le domaine de travail est évalué par la DIO. Le personnel des MAE, par contre, devra se référer au chapitre 5 lors de la conduite des évaluations. Les consultants d'évaluation externes trouveront des indications utiles sur le processus d'évaluation au chapitre 4 ou 5, selon que leur évaluation propre est commanditée par la DIO ou par une MAE.

---

<sup>1</sup> Conformément à la Décision du Comité des Ministres du 19-20 novembre 2013 ([CM/Del/Dec\(2013\)1185/11.2](#)).

## 2. CONCEPTION ET RÔLE DE L'ÉVALUATION AU CdE

### 2.1 CONTEXTE

Le renforcement de l'évaluation était l'une des pierres angulaires de la réforme organisationnelle lancée par le Secrétaire Général en 2010. L'évaluation contribue à améliorer les méthodes de travail, accroît la responsabilisation, outre qu'elle permet de mieux juger et prendre de meilleures décisions en vue d'un bon rapport coût-efficacité, afin d'obtenir les meilleurs résultats. Comme l'a déclaré le Secrétaire Général, « c'est toujours un avantage de travailler dans une organisation s'efforçant sans cesse d'améliorer son travail et de mieux concentrer ses efforts »<sup>2</sup>. (*traduction non officielle*)

### 2.2 BASE LÉGALE

La base légale de l'évaluation est constituée en premier lieu par l'article 2 du [Règlement financier](#), puis par la [Politique d'évaluation](#) (CM(2008)156).

### 2.3 DÉFINITION

Comme indiqué au paragraphe 7 de la [Politique d'évaluation](#) (CM(2008)156), l'évaluation consiste à faire une appréciation, aussi systématique et impartiale que possible, d'un projet, d'un programme ou d'une ligne complète d'activités relevant d'une seule rubrique thématique ou institutionnelle. Elle contribue à soutenir les décisions stratégiques et la poursuite de la réforme, en alertant sur les risques potentiels de manière à y répondre, et en promouvant l'apprentissage organisationnel.

L'évaluation inclut l'identification, la clarification et l'application de critères afin de déterminer la pertinence, la valeur ou le mérite de l'objet de l'évaluation au regard de ces critères. La conduite d'une évaluation vise à répondre à des questions prédéfinies concernant l'adoption, la poursuite, l'amélioration ou la cessation d'une intervention. La [Politique d'évaluation](#) du Conseil de l'Europe et le document sur l'[Établissement de critères pour les projets \(CM\(2006\)101 final\)](#) mentionnent les critères d'évaluation de l'OCDE-CAD, à savoir **la pertinence, la valeur ajoutée, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la pérennité**. Les questions prises en compte dans une évaluation porteront plus spécifiquement sur certains de ces critères en fonction de l'objet et des usages prévus de cette évaluation.

L'évaluation est distincte du *suivi*<sup>3</sup> et de l'*audit*<sup>4</sup>, ainsi que des exercices menés dans le cadre du *système de suivi axé sur les résultats* (ROM)<sup>5</sup> par la Commission européenne en relation avec les programmes conjoints CdE-UE.

---

<sup>2</sup> DD(2010)22revF

1075<sup>e</sup> réunion du CM (20-21 janvier 2010), Allocution du Secrétaire Général, Réalités nouvelles - Réforme du Conseil de l'Europe, Comité des Ministres, 20 janvier 2010.

<sup>3</sup> Le suivi est l'examen continu des progrès obtenus par les responsables d'une intervention en cours, afin de vérifier la conformité à un plan et de prendre, si nécessaire, des mesures correctives. Il ne doit pas être confondu avec les mécanismes de suivi du CdE chargés d'évaluer l'application des conventions par les Etats membres.

<sup>4</sup> L'audit est une évaluation indépendante de l'adéquation des contrôles de gestion mis en place pour assurer l'utilisation économique et efficiente des ressources, de la sauvegarde des actifs, de la fiabilité de l'information financière ou autre, de l'application de la réglementation, des normes et des politiques en vigueur, de l'efficacité de la gestion des risques et de l'adéquation des structures, systèmes et processus organisationnels.

<sup>5</sup> Le système ROM, fréquemment appliqué par la Commission européenne aux programmes conjoints CdE-UE, se situe *entre* les méthodes traditionnelles de suivi et les évaluations. Le dispositif ROM de l'UE réalise des missions de suivi sur la base d'une méthodologie standardisée pour évaluer rapidement certains projets. Ce système, qui se sert d'une méthodologie fortement structurée, repose sur l'évaluation régulière sur place de projets en cours, qui reçoivent une simple note au regard de critères d'évaluation (efficience, efficacité, impact potentiel, pertinence et pérennité). Les exercices ROM visent des projets en cours financés par l'UE à hauteur d'au moins 1 million €, ainsi qu'un échantillon de 10% des projets situés en-deçà de ce seuil.

## 2.4 OBJECTIFS

L'évaluation a quatre objectifs principaux :

1. L'évaluation renforce la **responsabilisation** en fournissant des informations sur les activités du Conseil de l'Europe aux États membres, aux partenaires et aux donateurs qui ont (co-)financé ces activités, ainsi qu'à d'autres parties prenantes liées au Conseil de l'Europe.
2. L'évaluation contribue aux **processus de gestion et de prise de décision** relatifs à l'élaboration des politiques et des stratégies. Elle informe le cycle de planification, de programmation, de budgétisation, de mise en œuvre et de compte-rendu. L'évaluation fournit des recommandations aux coordinateurs de programmes, aux gestionnaires de projets et aux responsables à tous les niveaux, ainsi qu'aux partenaires et donateurs du Conseil de l'Europe.
3. Les recommandations issues de l'évaluation visent à améliorer la pertinence institutionnelle et l'obtention de résultats, en assurant la satisfaction des parties prenantes, en optimisant l'utilisation des ressources et en maximisant l'impact des contributions fournies. Elles facilitent la planification future des activités avec d'autres **partenaires** et leur évaluation politique par les parties prenantes.
4. L'évaluation favorise l'**apprentissage** organisationnel et l'innovation. Cela suppose la création d'un environnement permettant au personnel de participer de façon créative à l'amélioration du travail du Conseil de l'Europe. À cet égard, l'évaluation constitue un moyen d'améliorer l'efficacité des politiques, des programmes, des projets et des entités organisationnelles du Conseil de l'Europe, en assurant à la fois un retour d'information utile et l'engagement à prendre des mesures sur la base de ce retour d'information.

## 2.5 PRINCIPES

Aux termes des critères pour l'évaluation CAD-GNUE<sup>6</sup>, les fonctions d'évaluation et les produits qui en résultent doivent être **indépendants, crédibles et utiles**.

L'**indépendance** signifie que la fonction d'évaluation doit être impartiale et indépendante des fonctions de gestion stratégique et opérationnelle.

Dans les évaluations que conduit la DIO, l'indépendance est garantie par l'indépendance structurelle de la DIO à l'égard de la gestion opérationnelle.

Dans les évaluations menées par les MAE, l'indépendance est assurée par la participation de consultants externes dont les avis et les jugements sont impartiaux.

La **crédibilité** de l'évaluation dépend de l'expertise et de l'indépendance des évaluateurs, de la validité de l'approche méthodologique, de l'adéquation des ressources, de la transparence du processus d'évaluation, de la participation des acteurs concernés et de l'impartialité et de l'exactitude factuelle des rapports.

L'**utilité** de l'évaluation dépend de sa pertinence et de sa réalisation en temps opportun aux fins du processus décisionnel, ainsi que de sa contribution à l'apprentissage organisationnel.

---

<sup>6</sup>DAC-UNEG Framework for Peer Review, p. 8, disponible à : [https://dm.coe.int/dio/documentsdio/DAC-UNEG\\_Framework\\_for\\_peer\\_review.pdf](https://dm.coe.int/dio/documentsdio/DAC-UNEG_Framework_for_peer_review.pdf)

Les évaluateurs qui réalisent les évaluations du CdE appliquent la [Charte d'éthique professionnelle](#) du CdE du 15 juillet 2005 et le Code de conduite des évaluateurs ([Annexe 1](#)). Le but est d'assurer l'intégrité et l'impartialité des évaluateurs ainsi que la qualité et la validité du travail d'évaluation.

[L'annexe 2](#) montre la manière dont ces principes d'évaluation sont liés entre eux.

## 2.6 TYPES D'ÉVALUATION RÉALISÉS AU CdE / CHAMP DE L'ÉVALUATION

Conformément à la Politique d'évaluation, les principaux types d'évaluation réalisés au sein du Conseil de l'Europe sont les suivants:

- (a) évaluation des projets et programmes du Programme et du Budget bisannuel (y compris évaluation thématique et transversale, évaluation des programmes selon une grille de lecture régionale ou par pays) ;
- (b) évaluation organisationnelle (qui se réfère au fonctionnement du Conseil de l'Europe)<sup>7</sup>.

L'évaluation fait partie intégrante de l'élaboration et de l'exécution du Programme et Budget, y compris dans la définition d'objectifs et d'indicateurs cohérents et dans l'appréciation des résultats. Elle couvre les projets et programmes financés par des ressources provenant du Budget ordinaire ainsi que de ressources extrabudgétaires. L'évaluation organisationnelle apprécie dans quelle mesure un soutien efficace est apporté pour atteindre les objectifs de l'Organisation.

---

<sup>7</sup> Y compris les structures institutionnelles, les bureaux du Conseil de l'Europe et les Accords partiels.

## 3. LA FONCTION D'ÉVALUATION AU CdE

### 3.1 DIRECTION DE L'AUDIT INTERNE ET DE L'ÉVALUATION (DIO)

#### 3.1.1 Rôle de la DIO dans les évaluations

La DIO est la garante de la fonction d'évaluation.

La section 4.6 de la [Politique d'évaluation](#) précise les responsabilités et les tâches du service de l'évaluation, composante de la DIO, en matière de **gouvernance et de responsabilisation**, de **conduite des évaluations**, d'**assurance qualité**, de **gestion des connaissances** et de **promotion d'une culture de l'évaluation au sein du CdE**.

Les évaluations sont réalisées par l'équipe de la DIO avec l'aide, si nécessaire, de consultants externes. La composition de l'équipe d'évaluation est décidée au cas par cas sur la base de considérations budgétaires, de l'objet de l'évaluation et des besoins d'expertise. Le processus de sélection des consultants externes est décrit en détail plus loin dans la [section 4.2.10](#).

#### 3.1.2 Personnel de la DIO

Le personnel de la DIO participant au développement, à la conduite et à la gestion des activités d'évaluation doit être doté des qualifications professionnelles et techniques suivantes :

- diplôme universitaire dans un domaine pertinent ;
- expérience professionnelle avérée de la gestion et de la conduite des évaluations ;
- bonnes connaissances de la méthodologie de l'évaluation, des normes d'évaluation reconnues, des techniques (notamment pour la conduite des entretiens, la définition des échantillons et la réalisation des enquêtes), des procédures et des méthodes de préparation des rapports, y compris pour les projets financés à l'aide de ressources extrabudgétaires ;
- aptitudes à la réflexion analytique et à la résolution des problèmes, et esprit critique.

Sur le plan des valeurs personnelles, on attend des évaluateurs qu'ils fassent preuve d'intégrité, de loyauté et de discrétion.

Pour une description plus détaillée des compétences des évaluateurs, prière de consulter le [document du GNUE sur les compétences de base des évaluateurs](#).

Les membres du personnel de la DIO sont tenus de mettre à jour régulièrement leurs qualifications. La Division de l'Évaluation de la DIO participe aussi aux réunions de divers organismes internationaux consacrées à l'évaluation.

#### 3.1.3 Budget de la DIO

Le budget annuel d'évaluation de la DIO, accompagné des résultats attendus et des indicateurs de performance, est inclus dans la section « Audit interne et Évaluation » du document bisannuel [Programme et Budget du Conseil de l'Europe](#). Ces ressources peuvent être complétées par des contributions volontaires.

La DIO peut aussi utiliser, en coordination avec les MAE, les fonds des donateurs qui ont été affectés à l'évaluation dans les budgets des projets.

Enfin, un soutien extérieur aux évaluations menées par la DIO peut se faire sous la forme d'une mise à disposition de fonctionnaire.

### 3.1.4 Système d'assurance qualité de la DIO

La DIO applique un système d'assurance qualité grâce auquel les principes d'évaluation mentionnés plus haut dans la [section 2.5](#) sont intégrés au processus d'évaluation décrit plus loin dans la [section 4](#) par le biais de mesures spécifiques prises par l'équipe d'évaluation (voir [Annexe 3](#)). Pour assurer que les mesures pertinentes ont été prises et les procédures adéquates respectées, une liste de contrôle pour l'assurance qualité doit être remplie à chaque étape de l'évaluation (voir [Annexe 4](#)). Les moments spécifiques où doivent être effectués les contrôles sont indiqués tout au long des Lignes directrices au moyen d'une flèche et d'un chiffre renvoyant à la section correspondante de la liste de contrôle pour l'assurance qualité. Par exemple :

#### QA 1.1

indique qu'à l'étape en cours du processus d'évaluation, il faut se reporter la section 1.1 de la liste de contrôle pour l'assurance qualité, et fournir les données correspondantes.

Un examen indépendant par des pairs<sup>8</sup> de l'assurance qualité de la fonction d'évaluation est normalement réalisé tous les cinq ans par des experts extérieurs.

## 3.2 GRANDES ENTITÉS ADMINISTRATIVES (MAE)

Les Grandes entités administratives (MAE) peuvent entamer et gérer des évaluations réalisées par des consultants externes. Celles-ci portent généralement sur des programmes conjoints et sont financées à partir du budget de ces programmes. Toutefois, les MAE sont aussi encouragées à évaluer des projets financés à partir du budget ordinaire ou de contributions volontaires. Le détail des procédures des évaluations gérées par les MAE est décrit dans la [section 5](#).

---

<sup>8</sup> Basé sur le cadre CAD-GNUE pour l'examen par les pairs (*DAC-UNEG Framework for Peer Review*), disponible à : [http://www.uneval.org/papersandpubs/documentdetail.jsp?doc\\_id=945](http://www.uneval.org/papersandpubs/documentdetail.jsp?doc_id=945)

## 4. ÉVALUATIONS MENÉES PAR LA DIO

### 4.1 PRÉPARATION DU PROGRAMME DE TRAVAIL DE L'ÉVALUATION

La DIO entame une évaluation de son propre chef ou en réponse à des demandes spécifiques du Secrétaire Général, du Comité des Ministres, des Etats membres, ainsi que des donateurs, y compris l'Union européenne.

Au début de chaque année, la DIO soumet son projet de programme de travail annuel d'évaluation au Secrétaire Général pour approbation, et au GR-PBA/Comité des Ministres pour information. Les éléments pris en compte par la DIO pour le choix des secteurs, lieux géographiques et interventions à évaluer sont : la pertinence stratégique et organisationnelle, l'utilité et l'opportunité d'un exercice d'évaluation, comme indiqué dans les Critères de sélection des interventions à évaluer (voir [Annexe 5](#)). La DIO maintiendra l'équilibre entre les différents secteurs du champ de l'évaluation, ainsi qu'à l'intérieur de chacun d'eux. S'agissant des programmes, elle s'efforcera de maintenir l'équilibre entre les programmes normatifs, les programmes de suivi et les programmes de coopération technique. En ce qui concerne ces derniers, l'équilibre sera maintenu entre pays et domaines thématiques. Il sera aussi prêté dûment attention aux différentes sources de financement des programmes, notamment dans le cas des programmes bénéficiant d'un financement de l'Union européenne, de donateurs bilatéraux ou du budget ordinaire. Les besoins décisionnels du Comité des Ministres, du Secrétaire Général, des donateurs et des MAE sont à cet égard d'une importance primordiale. La DIO tient également compte des conclusions des évaluations de risques réalisées par les MAE.

Les requêtes spécifiques relatives à des sujets d'évaluation à inclure dans le plan de travail peuvent être adressées au Secrétaire Général ou directement au directeur de la DIO.

### 4.2 PLANIFICATION ET PREPARATION



#### 4.2.1 Comptabilisation du temps

Chaque évaluation commence par l'ouverture d'un journal de bord d'évaluation (*logbook*). Le personnel de la DIO gérant l'évaluation doit normalement y inscrire les dates suivantes (prévues ou effectives, en donnant des explications lorsqu'elles ne coïncident pas) au cours de l'évaluation :

- date de commencement de l'exercice d'évaluation
- date d'achèvement de la note conceptuelle (le cas échéant)
- date d'achèvement des Termes de référence
- date d'annonce de l'évaluation
- date d'annonce de l'appel d'offres (le cas échéant)
- date d'achèvement de la procédure d'appel d'offres (le cas échéant)
- date de demande et d'obtention d'un certificat d'exemption de la TVA (le cas échéant)
- date de signature du contrat (le cas échéant)
- date d'achèvement du rapport initial
- date d'achèvement de la collecte des données pour chacune des méthodes d'évaluation
- date d'achèvement du projet de rapport final
- date d'approbation du rapport final
- date de soumission du rapport final et du plan d'action au SG

Prière de se reporter au modèle de journal d'évaluation à l'[Annexe 6](#).

En outre, la DIO établit annuellement des fiches d'activités pour chaque évaluateur. Ces fiches permettent de garder une trace du temps passé sur chacune des tâches accomplies par les évaluateurs.

Il est demandé aux évaluateurs de remplir ces fiches avec précision et de façon quotidienne, et de les conserver dans le dossier DM « Activity reporting ».

#### **4.2.2 Consultations avec les parties prenantes concernées au sein du CdE**

À l'étape initiale de planification d'une évaluation, la DIO organise une réunion avec les parties prenantes de l'évaluation au sein du CdE, afin de prendre connaissance de leurs attentes à l'égard de l'exercice d'évaluation et d'obtenir confirmation que :

- la collecte de données est possible (c'est-à-dire que la documentation sur l'intervention visée est disponible et le personnel concerné accessible) ;
- le moment de l'évaluation est approprié (c'est-à-dire qu'aucune initiative d'évaluation n'est en cours parallèlement) ;
- l'intervention retenue est propice à la diffusion d'enseignements utiles pour l'Organisation, notamment pour faciliter certaines décisions stratégiques.



QA 5.2

QA 7.2

#### **4.2.3 Préparation du dossier d'évaluation par la MAE**

Suite aux consultations, il est demandé à la MAE de préparer une documentation pour la DIO (voir liste de contrôle pour la préparation d'un dossier d'évaluation par une MAE à l'[Annexe 7](#)).

#### **4.2.4 Consultation avec les acteurs externes concernés**

Si nécessaire, des consultations sont organisées avec les acteurs extérieurs concernés par l'évaluation, par exemple des représentants gouvernementaux ou des donateurs, afin de recueillir leurs avis en vue de la conception de l'évaluation. Ces acteurs sont invités à exprimer leurs attentes à l'égard de l'exercice d'évaluation.

#### **4.2.5 Étude exploratoire**

La DIO effectue une étude exploratoire de la documentation fournie par la MAE afin de préparer les Termes de référence de l'évaluation. Le cas échéant, elle peut aussi réaliser une visite de terrain initiale sur le lieu de l'intervention. La DIO résume éventuellement les principales conclusions de l'étude dans une note conceptuelle sur l'évaluation.

#### **4.2.6 Préparation des Termes de référence de l'évaluation**

La DIO établit des Termes de référence définissant clairement le but et les objectifs de l'évaluation, les questions sur lesquelles elle porte et les critères que doit satisfaire l'évaluateur, et fournissant des directives sur le contenu du rapport d'évaluation final, en y joignant notamment la liste de contrôle pour l'assurance qualité des rapports d'évaluation (voir [Section 4.3.9](#)).

On trouvera à l'[Annexe 8](#) des directives détaillées sur l'élaboration des Termes de référence d'évaluation. La liste de contrôle pour l'assurance qualité des Termes de référence d'évaluation figure à l'[Annexe 9](#).



QA 3.2

QA 7.3

#### **4.2.7 Annonce / Création du groupe de référence de l'évaluation**

Le lancement de l'évaluation est annoncé à toutes les parties prenantes, qui reçoivent les Termes de référence et/ou une note conceptuelle sur l'évaluation, et, le cas échéant, sont aussi informées de la mise en place d'un groupe de référence pour l'évaluation composé de représentants des MAE et d'autres parties prenantes importantes. Un représentant du PO est généralement invité à participer au groupe de référence. La composition du groupe de référence (GR) est décidée au cas par cas mais inclut généralement les parties prenantes à l'évaluation au siège du CdE. Selon le pays et le thème de l'évaluation, le GR peut aussi inclure des représentants nationaux et/ou des représentants des donateurs. Le GR est chargé de conseiller l'équipe d'évaluation sur les questions relatives à l'évaluation (comme sa portée et ses objectifs), de faciliter son accès aux informations pertinentes, et de fournir un retour sur les résultats, conclusions et recommandations de l'évaluation, en commentant en particulier les Termes de référence et le projet de rapport final.

#### 4.2.8 Première réunion du groupe de référence

La 1ère réunion du groupe de référence de l'évaluation est organisée afin de recueillir un retour d'information sur la note conceptuelle et/ou les Termes de référence de l'évaluation. Les documents sont fournis au préalable aux membres du groupe de référence qui sont invités à préparer leurs commentaires en vue de la réunion. Ces commentaires doivent concerner de préférence la portée et les objectifs de l'évaluation, et les questions couvertes par l'évaluation, mais peuvent aussi inclure des suggestions de méthodologie. Les résultats de la réunion du groupe de référence sont résumés dans un compte-rendu de réunion du groupe de référence. Si nécessaire, la note conceptuelle et/ou les Termes de référence de l'évaluation sont modifiés en conséquence.

➡ QA 3.3

➡ QA 3.4

#### 4.2.9 Composition de l'équipe d'évaluation

L'équipe d'évaluation se compose d'un ou de plusieurs membres du personnel de la DIO et, si nécessaire, d'un ou de plusieurs consultants externes ou d'un cabinet d'évaluation recrutés par contrat avec le CdE pour fournir certains services dans le cadre d'un exercice d'évaluation spécifique. Le recours à des consultants externes est décidé au cas par cas en fonction du volume des tâches d'évaluation, du sujet de l'évaluation ou de l'Expertise spécifique requise pour celle-ci, ainsi que des ressources disponibles. La composition de l'équipe d'évaluation respecte, dans la mesure du possible, le principe de l'égalité entre les sexes.

➡ QA 2.1

➡ QA 2.4

➡ QA 2.5

#### 4.2.10 Procédure d'appel d'offres

En cas de recrutement d'un consultant externe, la procédure d'appel d'offres est choisie en fonction du budget alloué à l'évaluation. Aux termes de l'article 40 du [Règlement financier](#), les contrats de services intellectuels peuvent être négociés directement avec des fournisseurs s'il s'agit de contrats d'un montant inférieur à 5 000 € hors taxes, ou au moyen d'une procédure d'appel d'offres concurrentiel avec la participation d'au moins trois fournisseurs s'il s'agit de contrats dont le coût total ne dépasse pas 55 000 € hors taxes. Au-dessus de ce seuil, la Commission des marchés doit obligatoirement être consultée.

La procédure d'appel d'offres doit être organisée conformément aux [Procédures en matière d'achat](#) du CdE, comme indiqué dans le [Guide des bonnes pratiques d'achat](#)<sup>9</sup> et en tenant compte des normes et règlements émis par la [Commission des marchés](#) sur la base du [Modèle d'émission d'appel d'offres](#).

Pour une liste de consultants externes, on pourra se reporter au fichier de consultants de la DIO. Il existe aussi une liste de sociétés offrant des services d'évaluation.

Outre leur proposition, les soumissionnaires participant à un appel d'offres sont tenus de fournir une déclaration sur l'honneur portant sur les critères d'exclusion et l'absence de conflit d'intérêts ([Annexe 10](#)) ainsi qu'un exemplaire signé du [Formulaire de consentement pour l'étude de la qualité d'exécution et l'archivage de ces informations](#).

L'appel d'offres est publié sur le site web du Conseil de l'Europe en utilisant le [Modèle d'avis d'appel d'offres sur le site internet](#). L'appel d'offres est aussi généralement annoncé sur le site web de la [Société européenne d'évaluation](#).

---

<sup>9</sup> Des procédures différentes sont prévues pour les services de moins de 5 000 € (négociations directes), de 5 000 à 25 000 € (négociations directes avec consultation d'au moins trois fournisseurs potentiels), de 25 000 à 55 000 € (procédure de consultation restreinte) et de plus de 55 000 € (appel d'offres public international).

En cas de questions de certains soumissionnaires, les réponses à ces questions doivent être communiquées à tous les participants à l'appel d'offres. À cette fin, sur la page web de l'appel d'offres, il convient de créer un lien électronique permettant d'accéder à un document répertoriant toutes les questions reçues et les réponses qui leur ont été données. Ce document doit être actualisé en cas de réponses à de nouvelles questions.

- ➡ QA 2.2
- ➡ QA 2.3
- ➡ QA 3.5

#### 4.2.11 Sélection de la meilleure offre

La meilleure offre est sélectionnée conformément aux critères de sélection et d'adjudication indiqués dans l'appel d'offres en utilisant un système de points. Le marché est attribué au soumissionnaire obtenant la note totale la plus élevée pour sa proposition technique et sa proposition financière. Les propositions techniques sont évaluées sur la base de critères de sélection tels que :

- l'adéquation de l'approche méthodologique ;
- l'expérience et les connaissances des consultants en matière d'évaluation, en particulier dans le contexte de la coopération internationale ;
- l'expérience et les connaissances des évaluateurs dans les domaines thématiques visés par l'appel d'offres concerné ;
- l'expérience et les connaissances des évaluateurs dans les pays concernés.

Les propositions financières sont examinées uniquement dans le cas des offres ayant obtenu un nombre minimum de points pour la partie technique. La formule pour déterminer la note financière est la suivante :

$$Nf = 100 \times Pm / P,$$

Nf désignant la note financière, Pm le prix total de l'offre financière la moins élevée et P le prix total de l'offre examinée (c'est-à-dire le montant figurant au bas de la dernière colonne du tableau récapitulant l'offre financière).

- ➡ QA 4.4

#### 4.2.12 Annonce aux participants à l'appel d'offres

Une fois la meilleure offre sélectionnée, les résultats de l'appel d'offres sont communiqués aux soumissionnaires. Après avoir reçu confirmation positive du soumissionnaire retenu, la DIO envoie une lettre de refus aux autres participants.

#### 4.2.13 Exemption de la TVA

Les services achetés par le Conseil de l'Europe peuvent normalement bénéficier d'une exemption de la TVA, qui doit être demandée en suivant les Lignes directrices sur l'exemption de la TVA. Avant de déposer une demande d'exemption de la TVA, certaines informations doivent être obtenues, notamment :

- Le prestataire de services potentiel est-il ou non assujéti à la TVA ?
- Quelle est la procédure adéquate pour les services en question ?
- Quels sont les éléments spécifiques de la procédure en question ?

Pour plus d'information sur l'exemption de la TVA, prière de consulter le site du Protocole.

À des fins de planification, l'équipe d'évaluation doit prendre en compte le fait que l'obtention d'un certificat d'exemption de la TVA demande en moyenne huit semaines.

#### 4.2.14 Signature du contrat

À réception du certificat d'exemption de la TVA, le contrat avec le consultant sélectionné est signé par le Directeur de la DIO. Ce contrat est établi en utilisant le [Modèle de contrat de consultant](#). Le [Code de conduite des évaluateurs](#) est joint au contrat. On trouvera des informations supplémentaires sur les contrats de consultant dans le [Manuel administratif](#).

#### 4.2.15 Acceptation du travail et traitement des règlements

Certaines informations doivent être communiquées au consultant concernant l'émission d'une facture. Sur la facture doivent figurer :

- le nom et l'adresse du fournisseur ;
- le numéro de TVA intracommunautaire du fournisseur;
- le nom et l'adresse de la banque du fournisseur et son numéro de compte détaillé avec les numéros IBAN et BIC/SWIFT correspondants.

#### Outre les précisions obligatoires, la facture finale doit mentionner :

- « Vente intracommunautaire à une organisation exemptée: articles 143 et 151 de la Directive 2006/112/CE du Conseil ; Statut du Conseil de l'Europe (en particulier l'article 40); Accord général sur les privilèges et immunités du Conseil de l'Europe ; article 1 de l'Accord complémentaire à l'Accord général sur les privilèges et immunités du Conseil de l'Europe, conclu entre le Conseil de l'Europe et le Gouvernement français le 18 mars 1950 » ;
- et indiquer le montant total final hors TVA.

Le consultant doit envoyer la facture en trois exemplaires par la poste.

A la DIO, les règlements sont traités par l'employé en charge des questions financières. Lorsque le règlement d'une facture dépend de la fourniture préalable de certains services, le chef de la Division de l'Évaluation doit signer une [attestation d'acceptation des travaux](#) qui est ensuite jointe à la facture.

### 4.3 CONDUITE DE L'ÉVALUATION

#### 4.3.1 Ressources administratives

Diverses tâches administratives peuvent être nécessaires pendant la conduite d'une évaluation. Veuillez consulter la documentation existante sur les points ci-dessous en cliquant sur le lien correspondant :

1. Détachement/Formation/Annonce d'emploi interne - [Plan de travail Ressources Humaines](#)
2. [GDD](#) (Mission / Réunion)
  - a. [Ordre de mission](#) - Help desk (questions sur les missions) : 3916
  - b. [Réunions](#)
  - c. [Experts](#) - Helpdesk: 3356
3. [Chrono](#)
4. [Traduction](#) - [GESTRAD](#)
5. Gestion informatisée des échanges de notes - [GIBEX](#)
6. [Répertoire électronique eDirectory](#)
7. [AMS](#):
  - a. Réapprovisionnement des armoires de fournitures de bureau - réf. 2213
  - b. Demande de réservation de salle - réf. A205

### 4.3.2 Réunion initiale des évaluateurs

Une première réunion est organisée pour faire en sorte que le but de l'évaluation, les questions auxquelles elle doit répondre, et des tâches de l'évaluation, ainsi que pour finaliser son calendrier.

### 4.3.3 Phase d'étude documentaire

Au cours de la phase d'étude documentaire, les évaluateurs recueillent des informations à partir des dossiers fournis par les MAE. À cette étape, en outre, les évaluateurs peuvent consulter d'autres documents pertinents du CdE. Ces informations sont ensuite analysées afin d'adapter les questions auxquelles l'évaluation doit répondre, et de mettre au point une méthodologie d'évaluation pertinente (méthodes de collecte de données, critères d'échantillonnage). L'étude documentaire s'achève par la production d'un rapport initial.

### 4.3.4 Rapport initial

Le rapport initial réitère le but de l'évaluation, ses objectifs, son contexte et sa portée. Il définit en outre les critères d'évaluation, précise les questions spécifiques à couvrir par l'évaluation et la méthodologie, en utilisant éventuellement une matrice d'évaluation (voir modèle à l'[Annexe 11](#)), et présente le plan de travail de l'évaluation. L'équipe d'évaluation peut organiser une consultation écrite des parties prenantes au sujet du rapport initial et, en particulier, de la méthodologie proposée.

On trouvera une liste de contrôle pour l'assurance qualité du rapport initial à l'[Annexe 12](#).

## ➔ QA 4.3

### 4.3.5 Collecte de données : méthodologie et échantillon

La méthodologie de l'évaluation doit être suffisamment rigoureuse pour assurer une analyse complète, équitable et impartiale. Les données doivent être recueillies à partir de plusieurs sources afin d'assurer l'**exactitude**<sup>10</sup>, la **validité**<sup>11</sup> et la **fiabilité**<sup>12</sup> de l'évaluation.

L'évaluateur développe la méthodologie de l'évaluation sur la base des critères d'évaluation définis dans les termes de référence. Le moment de la collecte, le coût, et l'utilité des données doivent être pris en compte lors du choix des données à collecter. Pour déterminer le mode de collecte des données, il est nécessaire de définir le type de données (réponses à un questionnaire, observations de comportement, réponses à des entretiens, comptes rendus de groupes de discussion) qui seront utilisées. Plusieurs méthodes de collecte de données et les étapes méthodologiques utilisées par la DIO sont présentées à l'[Annexe 13](#).

Pour réduire au minimum les biais et les écarts techniques, on utilise la méthode de **triangulation des données**<sup>13</sup> qui implique l'emploi de plusieurs de méthodes de collecte des données. Il est important de définir les limites de chaque méthode de collecte des données.

Pour la collecte des données quantitatives, différentes méthodes peuvent être utilisées, notamment celle de l'enquête. Les questions de l'enquête sont conçues afin de répondre aux questions auxquelles l'évaluation doit répondre. Plusieurs types de questions d'enquête peuvent être employés : questions à réponse fermée (oui/non), questions à meilleure réponse et à choix multiple, questions à échelle de classification ou classement et questions à réponse ouverte. Généralement, l'enquête est effectuée sous forme électronique. Il est aussi possible d'obtenir des données quantitatives au moyen d'une enquête documentaire ou d'entretiens structurés.

<sup>10</sup> Exactitude ou précision de l'analyse.

<sup>11</sup> Degré auquel les méthodes d'analyse utilisées et les données obtenues permettent de mesurer l'objet visé.

<sup>12</sup> Degré auquel des observations et/ou mesures répétées, recueillies dans des circonstances identiques, aboutissent aux mêmes résultats.

<sup>13</sup> La triangulation est une technique efficace pour faciliter la validation des données par vérification croisée à partir de deux ou plusieurs sources. Elle désigne en particulier l'application combinée de plusieurs méthodes d'enquête pour étudier un même phénomène.

La collecte de données qualitatives se fonde sur des méthodes comme les entretiens individuels semi-structurés ou les groupes de discussion. Un guide pour les entretiens doit être établi afin de fournir à l'enquêteur un aperçu général des thèmes ou questions à aborder, en lui laissant dans une certaine mesure la liberté de modifier la formulation et l'ordre des questions. On trouvera un modèle de guide pour les entretiens à l'[Annexe 14](#).

Les méthodes d'échantillonnage<sup>14</sup> jouent aussi un rôle important pour assurer la validité des données. Il existe deux grands types de méthodes d'échantillonnage : l'échantillonnage aléatoire et l'échantillonnage qualitatif ou non aléatoire.

**L'échantillonnage aléatoire** signifie que chaque objet de l'échantillon a une chance identique d'être sélectionné pour évaluation. Cette méthode est utilisée lorsqu'il est nécessaire d'extrapoler à partir d'un échantillon à l'ensemble de la population étudiée. L'échantillon, par conséquent, doit être représentatif de cette population. Dans le cadre des évaluations réalisées par la DIO, cette méthode devra être employée pour la collecte de données quantitatives, c'est-à-dire lors des enquêtes par questionnaire.

**L'échantillonnage non aléatoire**, qui est utilisé pour créer un échantillon à des fins spécifiques, privilégie la sélection d'éléments individuels riches en information à partir desquels il est possible d'apprendre beaucoup sur les thèmes importants étudiés. Ce type d'échantillonnage est employé pour recueillir des données qualitatives, par exemple au moyen d'entretiens, de groupes de discussion et de méthodes d'étude de cas. L'évaluateur doit pouvoir expliquer les motifs de sélection des personnes à interroger, établir une liste de personnes suffisamment nombreuses et diverses pour recueillir une quantité substantielle d'informations utiles sur les sujets visés par l'évaluation, et garantir la crédibilité du nombre et de la diversité des personnes interrogées aux parties prenantes à l'intervention.

Les critères de sélection peuvent inclure par exemple :

- a) personnes représentant l'usager ou le participant « typique » d'une intervention ;
- b) pour mettre en valeur le potentiel de l'intervention : mener des entretiens avec des personnes ayant au mieux mis à profit la formation et/ou le service fournis ;
- c) pour examiner les défis posés par des stratégies ou des activités : réaliser des entretiens avec les personnes qui ne semblent pas bénéficier autant que d'autres de l'intervention, ou qui décident de ne pas participer à ses activités ;
- d) diversité : interroger des représentants des différents groupes de parties prenantes à l'intervention ;
- e) expérience approfondie et mémoire institutionnelle : mener des entretiens avec des participants de longue durée ;
- f) point de vue d'observateurs critiques : interroger des acteurs extérieurs à l'intervention, par exemple des organisations de la société civile, des autorités nationales ou d'autres organisations internationales.

En cas de difficultés à identifier les personnes à interroger, on pourra recourir à une approche indirecte en demandant à des personnes bien informées de recommander d'autres candidats possibles à un entretien.

Le choix des méthodes de collecte de données qualitatives et quantitatives, ainsi que celui des méthodes d'échantillonnage, devrait être effectué dans le souci de comprendre le point de vue de toutes les catégories de parties prenantes, y compris le cas échéant celles qui ont le moins de pouvoir ou sont les plus vulnérables.

Avant de mener des entretiens avec les représentations permanentes, l'équipe d'évaluation leur fournit des informations sur l'échantillon de personnes et le nombre d'entretiens prévus pour l'évaluation, et offre la possibilité d'un entretien à toute représentation intéressée à participer.

---

<sup>14</sup> L'échantillonnage implique la sélection d'un sous-ensemble d'individus ou de dossiers dans la population étudiée en vue d'extrapoler certaines caractéristiques à l'ensemble de la population.

L'équipe d'évaluation peut aussi mener des consultations supplémentaires avec le Secrétariat du CM afin d'identifier d'autres acteurs pertinents.



#### 4.3.6 Missions

Dans certains cas, la collecte de données exige l'organisation de missions (voyages officiels) dans les bureaux nationaux ou en d'autres lieux. Les [Instruction Missions](#) doivent être consultées. Les missions sont organisées via l'[outil GDD](#) avec l'aide du secrétariat de la DIO.

Les chefs des bureaux nationaux doivent, le cas échéant, être informés et consultés au sujet de l'organisation d'une mission, et une assistance logistique pourra leur être demandée à cette fin.

#### 4.3.7 Analyse des données

La synthèse des données est la première étape en vue de leur analyse (voir [Annexe 13](#)).

Les **données quantitatives**, c'est-à-dire les réponses au questionnaire d'enquête, sont d'abord synthétisées, puis analysées et interprétées. Ces données peuvent être simplifiées afin de mettre en évidence des tendances positives ou négatives. Les résultats sont ensuite rapportés aux critères définis dans les objectifs de l'évaluation. Pour assurer la validité des résultats, il faut montrer que l'enquête reposait sur un échantillon représentatif suffisant, a obtenu un taux de réponse et de remplissage de questionnaire acceptable, et ne provoquait pas des réponses attendues par l'enquêteur (par exemple en assurant l'anonymat aux répondants).

Pour l'analyse des **données qualitatives**, il est important de prendre des notes sur chaque entretien effectué, en commençant par les éléments descriptifs : heure, date, lieu, nom/fonction de la/les personne(s) interrogée(s). Une fois que la plupart des données ont été recueillies, l'étape suivante consiste à coder les données, c'est-à-dire à identifier, répartir en catégories et recenser les thèmes ou éléments réapparaissant régulièrement dans les données, en gardant à l'esprit les questions visées par l'évaluation.<sup>15</sup> Enfin, les données sont interprétées de manière à répondre à ces questions. Pour assurer la validité des résultats, l'évaluateur doit s'efforcer de rechercher les éléments allant à l'encontre de ses conclusions, vérifier la cohérence des résultats entre les différentes méthodes de collecte des données et procéder, lorsque cela est possible, à un contrôle d'exactitude. Les données peuvent être analysées et présentées sous une forme désagrégée afin de faire ressortir les différences de points de vue entre parties prenantes.

#### 4.3.8 Documents de travail de l'évaluation et études de cas

Lorsque le processus de collecte des données comprend plusieurs étapes distinctes résumées ensuite dans un rapport de synthèse (ou rapport d'évaluation final), des documents de travail intérimaires, par exemple des rapports sur les groupes de discussion ou les réponses au questionnaire d'enquête, devront être préparés à usage interne.

Outre une information contextuelle et méthodologique, ces documents de travail présenteront les premiers résultats des différents exercices de collecte de données, ainsi que certaines conclusions initiales.

Lorsque l'on prépare des études de cas, celles-ci devront être communiquées au personnel du CdE directement impliqué dans les interventions visées, afin de recevoir un retour d'information sur d'éventuelles erreurs factuelles, inexactitudes, imprécisions ou ambiguïtés. Ce retour d'information sera pris en compte lors de la préparation de la version finale des études de cas.

---

<sup>15</sup> Cela pourra être fait, par exemple, au moyen d'un système de code-couleur et d'une liste de thèmes préparée à l'avance à laquelle d'autres thèmes pourront être ajoutées au cours du travail de synthèse ou, dans le cas des ensembles de données particulièrement complexes, en utilisant un logiciel spécialisé comme ATLAS.ti (<http://www.atlasti.com>) ou NVivo 7 (<http://www.qsrinternational.com>).

### 4.3.9 Projet de rapport final

Le projet de rapport final synthétise tous les résultats du travail mené dans le cadre de l'évaluation. Le rapport doit être concis, structuré, logique, clair et complet. Il doit présenter des informations sur l'objet visé par l'évaluation, le but de l'évaluation, son/ses objectif(s) et sa portée, la méthodologie utilisée, ainsi que les résultats, conclusions, recommandations et enseignements de l'évaluation.

Les critères d'estimation de la qualité du rapport<sup>16</sup> sont les suivants :

1. le rapport est bien structuré, logique, clair et complet ;
2. le rapport présente une description claire et complète de l'« objet » de l'évaluation ;
3. le but, les objectifs et la portée de l'évaluation sont entièrement expliqués ;
4. le rapport présente une description transparente de la méthodologie utilisée pour l'évaluation, qui explique clairement comment l'évaluation a été spécifiquement conçue pour répondre aux critères d'évaluation, obtenir des réponses sur les questions visées par l'évaluation, et atteindre le but de l'évaluation ; les limites de la méthodologie sont explicitées ;
5. les résultats répondent directement aux critères d'évaluation et aux questions mentionnées dans la section du rapport sur la portée et les objectifs, et reposent sur des données obtenues à l'aide des méthodes de collecte et d'analyse des données décrites dans la section sur la méthodologie ;
6. les conclusions présentent des jugements raisonnables basés sur les résultats et s'appuyant sur les données, et fournissent des considérations pertinentes quant à l'objet et au but de l'évaluation ;
7. le rapport contient une section sur les enseignements de l'évaluation et les bonnes pratiques pertinentes applicables à l'ensemble de l'Organisation ;
8. les recommandations sont pertinentes au regard de l'objet et du but de l'évaluation, sont soutenues par les données et les conclusions, et ont été élaborées avec la participation des acteurs concernés ;
9. le lien entre résultats, conclusions et recommandations est illustré par des moyens graphiques ;
10. les recommandations sont complétées par des modalités éventuelles de mise en œuvre et des suggestions d'améliorations ;
11. le rapport montre dans quelle mesure la conception et la mise en œuvre de l'objet, l'évaluation des résultats et le processus d'évaluation intègrent la perspective de l'égalité entre les sexes et l'approche fondée sur les droits de l'homme.

On trouvera une liste de contrôle pour l'assurance qualité du rapport final à l'[Annexe 15](#).



### 4.3.10 Deuxième réunion du groupe de référence

La 2<sup>e</sup> réunion du groupe de référence de l'évaluation est organisée deux semaines après la réception du projet de rapport final. Le rapport est communiqué aux membres du groupe de référence, qui sont invités à préparer un retour d'information en vue de la réunion. Ce retour d'information doit porter sur la relation entre résultats, conclusions et recommandations, ainsi que sur la pertinence, l'utilité et l'applicabilité des recommandations. Les résultats de la réunion du groupe de référence sont résumés dans un compte-rendu de réunion du groupe de référence. S'ils le souhaitent, les membres du GR ont aussi la possibilité d'envoyer des commentaires par écrit. Les commentaires du groupe de référence peuvent être intégrés dans le rapport ou mentionnés comme avis divergents.



<sup>16</sup> Ces critères sont basés sur la liste de contrôle de la qualité des rapports d'évaluation du GNUE (*UNEG Quality Checklist for Evaluation Reports*, 2010), disponible à :

[http://www.iom.int/jahia/webdav/site/myjahiasite/shared/shared/mainsite/about\\_iom/eva\\_techref/UNEG\\_Eval\\_Report.pdf](http://www.iom.int/jahia/webdav/site/myjahiasite/shared/shared/mainsite/about_iom/eva_techref/UNEG_Eval_Report.pdf)

-  QA 7.4
-  QA 8.3

#### **4.3.11 Acceptation et diffusion du rapport final**

Le rapport final est accepté par le Directeur de la DIO et envoyé au Secrétaire Général, conformément au paragraphe 45 de la Politique d'évaluation.

-  QA 1.1
-  QA 1.2
-  QA 5.3
-  QA 6.1

#### **4.3.12 Examen par le consultant externe**

Lorsqu'un ou plusieurs consultants externes participent à l'évaluation, le personnel de la DIO passe en revue leur travail à l'issue de l'exercice d'évaluation. Il s'agit ainsi de garder trace de l'expérience de travail avec ces consultants en vue de la sélection de consultants lors d'exercices ultérieurs.

Un formulaire d'examen des services du consultant externe ([Annexe 16](#)) doit être rempli par le personnel de la DIO responsable de l'évaluation, et archivé dans un fichier d'examen des consultants.

### **4.4 SUIVI DE L'ÉVALUATION**

#### **4.4.1 Diffusion des conclusions de l'évaluation**

À des fins d'apprentissage et de responsabilisation, les produits de l'évaluation doivent être diffusés aussi largement que possible. Aux termes du paragraphe 47 de la Politique d'évaluation, il incombe au Secrétaire Général, le cas échéant, de rendre les rapports d'évaluation pleinement accessibles à des partenaires et parties prenantes clés. Cela peut impliquer leur publication sur les pages intranet/internet de la DIO, à l'endroit où le plan et le rapport annuel d'évaluation sont postés.

La DIO envoie le rapport d'évaluation final sous forme électronique à tous les acteurs qui ont participé à l'évaluation. Elle décide au cas par cas d'imprimer ou non des copies papier du rapport d'évaluation à des fins de diffusion.

Les rapports d'évaluation sont établis dans l'une des langues de travail officielles du CdE. La DIO décide au cas par cas de faire traduire ou non le résumé synthétique de chaque rapport dans l'autre langue officielle du CdE ou dans la langue nationale d'un Etat membre.

Afin de promouvoir l'usage de l'évaluation et d'accroître la responsabilisation au sein du CdE, la DIO assure le suivi systématique de la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation par le personnel dirigeant concerné.

Le Secrétaire Général fait rapport chaque année au Comité des Ministres sur la fonction, les résultats et les recommandations des évaluations, le respect des dispositions, l'assurance qualité et les suites données aux évaluations menées (voir paragraphe 27 de la Politique d'évaluation).

-  QA 6.2
-  QA 6.4
-  QA 8.1
-  QA 8.2

#### 4.4.2 Plan d'action

Les MAE auxquelles sont adressées les **recommandations** d'une évaluation sont tenues de préparer un plan d'action décrivant les mesures qu'elles s'engagent à prendre pour mettre en œuvre ces recommandations. Le processus d'élaboration et d'approbation du plan d'action est décrit à l'[Annexe 17](#). Il débute avec l'envoi par la DIO d'un modèle de plan d'action aux entités, accompagné d'instructions sur la manière de le compléter ([Annexe 18](#)). L'équipe d'évaluation peut organiser un atelier ou une réunion avec les entités concernées afin de faciliter le processus d'identification des mesures requises pour mettre en œuvre les recommandations.

Les entités concernées sont tenues de retourner à la DIO le modèle de plan d'action complété dans les deux à trois semaines suivant sa réception. Dans le plan d'action, elles indiquent officiellement si elles acceptent les recommandations, à quelle date elles prévoient de les appliquer et quelles mesures elles envisagent de prendre pour leur mise en œuvre. Si la mise en œuvre des recommandations doit être étalée sur une période assez longue, les entités doivent proposer des échéances.

Outre des recommandations, les rapports d'évaluation peuvent inclure des **suggestions d'améliorations**. Celles-ci visent à remédier à une insuffisance ou une lacune dans la conception, la mise en œuvre ou les performances d'une intervention, ou ses résultats, qui n'affectent pas nécessairement ses objectifs déclarés, mais dont la prise en compte effective constituerait une valeur ajoutée pour la mise en œuvre globale de l'intervention, ou renforcerait son efficacité. Les mesures d'amélioration suggérées ne donnent pas lieu à un suivi et ne sont donc pas incluses dans la base de données de suivi de la DIO.

Avant d'accepter le plan d'action, la DIO détermine si les mesures proposées sont : (i) pertinentes, (ii) efficaces et (iii) envisagées en temps opportun pour répondre aux recommandations. Dans le cas où la DIO juge un plan d'action non satisfaisant, des négociations sont engagées entre la DIO et l'entité concernée. Si les problèmes peuvent être résolus au cours de ces négociations, les chefs des entités soumettent à la DIO un plan d'action amendé, qui est ensuite officiellement accepté.

Si les négociations n'aboutissent pas à des résultats satisfaisants, la DIO informe le Secrétaire Général des questions en suspens, et celui-ci décide de l'opportunité de prendre des mesures ou de laisser le CdE subir les conséquences d'une non-intervention. Si le Secrétaire Général décide de prendre les mesures requises, l'entité concernée doit amender le plan d'action. Dans le cas contraire, la DIO accepte le plan d'action en l'état.

#### 4.4.3 Rapports sur la mise en œuvre des recommandations

Les MAE sont tenus d'établir deux fois par an un rapport sur l'état d'avancement de la mise en œuvre de toutes les recommandations en suspens. Ces rapports sur la mise en œuvre des recommandations sont préparés sous forme d'un tableau basé sur le plan d'action, mais fournissant des informations supplémentaires sur les activités engagées pour mettre en œuvre chacune des recommandations. On trouvera à l'[Annexe 19](#) un modèle de rapport sur la mise en œuvre des recommandations, ainsi que des instructions aux entités sur la manière de le remplir.

Les entités sont tenues de soumettre le rapport complété à la DIO, accompagné des pièces justificatives, dans les deux à trois semaines suivant la réception du modèle de rapport de mise en œuvre des recommandations. Elles doivent faire rapport uniquement sur les recommandations émises au moins trois mois avant la date normale de notification. Si le rapport de mise en œuvre des recommandations n'est pas clair ou n'est pas accompagné des pièces justificatives, la DIO demande des précisions.

Avant d'accepter le rapport, la DIO évalue si les mesures appliquées ou prévues sont : (i) pertinentes, (ii) efficaces et (iii) appliquées en temps opportun pour répondre aux recommandations. La DIO peut réaliser des missions de suivi pour vérifier les progrès de la mise en œuvre. Dans le cadre de cette évaluation, la DIO valide également le statut des recommandations proposé par les MAE.

Les recommandations peuvent avoir le statut suivant :

- **en cours (P)** : la mise en œuvre de la recommandation se poursuit ;
- **mis en œuvre (I)** : la mise en œuvre de la recommandation est achevée et celle-ci va être levée. La recommandation sera retirée du rapport dans la suite du processus de suivi ;
- **obsolète (O)** : cette recommandation n'est plus pertinente car elle a été dépassée par les événements. Elle sera donc levée.

Dans le cas où la mise en œuvre d'une recommandation demeure "en cours" durant une longue période non justifiée, la décision du management relative à cette recommandation sera reconsidérée, en consultation avec la MAE, et pourra être modifiée de "(partiellement) acceptée" en "rejetée", et le Secrétaire Général en sera informé tel que défini dans la section 4.4.2.

#### 4.4.4 Enseignements / Diffusion des bonnes pratiques

L'évaluation peut contribuer de façon importante à l'apprentissage organisationnel si les enseignements clés issus des exercices d'évaluation sont facilement accessibles aux parties prenantes. Après finalisation d'un rapport d'évaluation, la DIO en tire les enseignements, qu'elle peut communiquer aux parties prenantes à l'aide de l'un ou de plusieurs des moyens suivants :

- Feuilles d'information : documents d'une page illustrant un enseignement particulier apparu au cours d'une évaluation. Ces feuilles d'information sont publiées sur la page intranet de la DIO.
- Communiqués quotidiens sur les bonnes pratiques : brefs communiqués, généralement d'une à trois phrases, rappelant au personnel certaines bonnes pratiques fréquemment non appliquées. Ces communiqués, qui changent d'un jour sur l'autre, seront affichés dans une partie de la page intranet de la DIO.
- Mémoires sur des questions stratégiques: mémoires de trois pages résumant chaque année les enseignements clés tirés des rapports d'évaluation. Ces documents sont envoyés par courriel aux chefs des entités pour diffusion parmi leur personnel. Ils sont aussi accessibles via la page intranet de la DIO.
- Affiches : affiches à diffusion interne au sein du CdE visualisant certains enseignements.
- Clips vidéo: clips d'environ cinq minutes auxquels pourront contribuer les dirigeants des entités concernées. Ces clips seront accessibles sur la page intranet de la DIO.
- Journal du CdE : brève contribution au Journal du CdE après la publication du rapport d'évaluation.
- Conseils adhoc : conseils fournis sous forme orale par la DIO : (i) aux dirigeants envisageant d'entreprendre une intervention similaire à celle évaluée précédemment ; (ii) à la Direction des ressources humaines afin de souligner les domaines dans lesquels une formation supplémentaire du personnel est requise.
- Séminaires : séminaires ou ateliers sur des thèmes spécifiques auxquels pourront être invités des parties prenantes internes et externes au CdE.

La DIO peut également intégrer des enseignements tirés des rapports d'évaluation menées par d'autres MAE lors d'activités de diffusion.

#### QA 6.3

## 5. ÉVALUATIONS CONDUITES PAR LES GRANDES ENTITÉS ADMINISTRATIVES (MAE)

Les membres du personnel qui ne font pas partie de la DIO ne sont pas supposés préparer une évaluation eux-mêmes, mais ils peuvent initier et gérer des processus d'évaluations externes (c'est-à-dire des évaluations réalisées par des consultants externes), à condition de disposer des ressources nécessaires à cette fin. Ils peuvent aussi solliciter l'avis de la DIO tout au long du processus, à savoir depuis la définition des Termes de référence de l'évaluation et la sélection des consultants externes jusqu'à l'évaluation de la qualité du projet de rapport d'évaluation.

### 5.1 PLAN D'ÉVALUATION

En règle générale, c'est aux dirigeants des programmes conjoints UE-CdE, si besoin en consultation avec l'UE, qu'il incombe de décider d'évaluer un programme conjoint. Lorsqu'ils jugent une telle évaluation nécessaire, c'est aux dirigeants pertinents des MAE/programmes conjoints qu'il revient de gérer l'ensemble du processus d'évaluation externe, conformément à la demande.

Les MAE sont aussi encouragées à consulter la DIO lorsqu'elles entreprennent l'évaluation d'un projet financé à partir du budget ordinaire ou d'une contribution volontaire, afin de définir la solution la mieux adaptée.

Lors de la décision d'évaluer ou non, il convient d'éviter soigneusement les duplications : la DIO et la MAE concernée doivent s'informer et se consulter réciproquement à une étape très précoce du projet d'évaluation.

### 5.2 PRÉPARATION

#### 5.2.1 Préparation du dossier d'évaluation

Le dossier d'évaluation contient toute l'information pertinente sur l'intervention à évaluer, ainsi que d'autres informations et documents utiles, comme les décisions pertinentes des organes du CdE ou les rapports des organes de suivi du CdE sur des questions particulières. On trouvera une liste de contrôle pour la préparation d'un dossier d'évaluation à l'[Annexe 7](#).

#### 5.2.2 Préparation des Termes de référence

Le responsable de l'évaluation établit des Termes de référence définissant clairement le but et les objectifs de l'évaluation, les questions sur lesquelles elle porte et les critères que doit satisfaire l'évaluateur, et fournit des directives sur le contenu du rapport d'évaluation final, en y joignant notamment la liste de contrôle pour l'assurance qualité des rapports d'évaluation (voir [Annexe 15](#)).

On trouvera à l'[Annexe 8](#) des directives détaillées sur l'élaboration des Termes de référence de l'évaluation. La liste de contrôle pour l'assurance qualité des Termes de référence figure à l'[Annexe 9](#).

#### 5.2.3 Procédure d'appel d'offres et contrat

En cas de recrutement d'un consultant externe, la procédure d'appel d'offres est choisie conformément à l'article 40 du [Règlement financier](#), en fonction du budget alloué à l'évaluation, et organisée conformément aux achats du CdE et comme indiqué dans le [Guide des bonnes pratiques d'achat](#).<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Des procédures différentes sont prévues pour les services de moins de 5 000 € (négociations directes), de 5 000 à 25 000 € (négociations directes avec consultation d'au moins trois fournisseurs potentiels), de 25 000 à 55 000 € (procédure de consultation restreinte) et de plus de 55 000 € (appel d'offres public international).

La procédure d'appel d'offres doit être organisée dans le respect des normes et règlements de la [Commission des marchés](#) en utilisant le [Modèle d'émission d'appel d'offres](#).

Pour une liste de consultants externes et une liste des sociétés offrants des services d'évaluation, prière de consulter la DIO.

Outre leur proposition, les consultants participant à un appel d'offres sont tenus de fournir une déclaration sur l'honneur portant sur les critères d'exclusion et l'absence de conflit d'intérêts ([Annexe 10](#)).

La meilleure offre est sélectionnée conformément aux critères de sélection et d'adjudication indiqués dans l'appel d'offres, notamment :

- l'adéquation de l'approche méthodologique ;
- l'expérience et les connaissances des consultants en matière d'évaluation, en particulier dans le contexte de la coopération internationale ;
- l'expérience et les connaissances des évaluateurs dans les domaines thématiques visés par l'appel d'offres concerné ;
- l'expérience et les connaissances des évaluateurs dans les pays concernés.

Le marché est attribué à l'offre obtenant la note totale la plus élevée pour ses propositions technique et financière.

Une fois la meilleure offre sélectionnée, les résultats de l'appel d'offres sont communiqués aux participants. Après avoir reçu la confirmation positive du soumissionnaire retenu, le responsable de l'évaluation envoie une lettre de refus aux autres participants.

Les services achetés par le Conseil de l'Europe peuvent normalement bénéficier d'une exemption de la TVA, qui doit être demandée en suivant les [Lignes directrices sur l'exemption de la TVA](#). Avant de déposer une demande d'exemption de la TVA, certaines informations doivent être obtenues, notamment :

- Le prestataire de services potentiel est-il ou non assujéti à la TVA ?
- Quelle est la procédure adéquate pour les services en question ?
- Quels sont les éléments spécifiques de la procédure en question ?

Pour plus d'information sur l'exemption de la TVA, prière de consulter le [site du Protocole](#).

À des fins de planification, l'équipe d'évaluation doit prendre en compte le fait que l'obtention d'un certificat d'exemption de la TVA demande en moyenne huit semaines.

À réception du certificat d'exemption de la TVA, le contrat avec le consultant sélectionné est signé par la MAE qui commande l'évaluation. Ce contrat est établi en utilisant le [Modèle de contrat de consultant](#). On trouvera des informations supplémentaires sur les contrats de consultant dans le [Manuel administratif](#). Certaines informations doivent être communiquées au consultant à propos de l'émission d'une facture, qui doit faire figurer : Sur la facture doivent figurer :

- le nom et l'adresse du fournisseur ;
- le numéro de TVA intracommunautaire du fournisseur ;
- le nom et l'adresse de la banque du fournisseur et son numéro de compte détaillé, avec les numéros IBAN et BIC/SWIFT correspondants.

## **Outre les précisions obligatoires, la facture finale doit mentionner :**

- « Vente intracommunautaire à une organisation exemptée: articles 143 et 151 de la Directive 2006/112/CE du Conseil ; Statut du Conseil de l'Europe (en particulier l'article 40) ; Accord général sur les privilèges et immunités du Conseil de l'Europe ; article 1 de l'Accord complémentaire à l'Accord général sur les privilèges et immunités du Conseil de l'Europe, conclu entre le Conseil de l'Europe et le Gouvernement français le 18 mars 1950 »,
- et indiquer le montant total final hors TVA.

Le consultant doit envoyer la facture en trois exemplaires par la poste.

Lorsque le règlement d'une facture dépend de la fourniture préalable de certains services, le responsable de l'évaluation doit signer une [attestation d'acceptation des travaux](#) qui est ensuite joint à la facture.

## **5.3 CONDUITE DE L'ÉVALUATION**

### **5.3.1 Réunion initiale**

L'exercice d'évaluation commence généralement par une réunion initiale entre le responsable de l'évaluation et le consultant d'évaluation externe. Si l'évaluation est financée par un donateur et gérée conjointement, des représentants du donateur peuvent aussi participer à la réunion. Le responsable de l'évaluation pourra aussi envisager de créer un comité de pilotage ou un groupe de référence pour l'évaluation, regroupant les principales parties prenantes à l'évaluation, afin de conseiller l'équipe d'évaluation sur les questions relatives à l'évaluation, faciliter son accès à l'information pertinente et lui fournir un retour d'information sur les résultats, conclusions et recommandations de l'évaluation, notamment en commentant les Termes de référence et le projet de rapport final.

### **5.3.2 Phase initiale**

Au cours de la phase initiale, les évaluateurs recueillent des informations à partir des dossiers fournis par les MAE. À cette étape, les évaluateurs peuvent également consulter d'autres documents pertinents du CdE. Ces informations sont ensuite analysées afin d'adapter les questions de l'évaluation et de mettre au point une méthodologie d'évaluation pertinente (méthodes de collecte de données, critères d'échantillonnage). L'étude documentaire s'achève par la production du rapport initial.

Le rapport initial réitère le but de l'évaluation, ses objectifs, son contexte et sa portée. Il définit en outre les critères d'évaluation, précise les questions spécifiques à couvrir par l'évaluation et sa méthodologie en utilisant éventuellement une matrice d'évaluation (voir modèle à l'[Annexe 11](#)), et présente le plan de travail de l'évaluation. L'équipe d'évaluation peut organiser une consultation écrite ou orale des parties prenantes au sujet du rapport initial et, en particulier, de la méthodologie proposée.

On trouvera une liste de contrôle pour l'assurance qualité du rapport initial à l'[Annexe 12](#).

### **5.3.3 Phase de collecte et d'analyse des données**

Pendant la phase de collecte des données, le responsable de l'évaluation aide l'équipe d'évaluation à accéder aux données et aux acteurs pertinents. En cas de mission, il apporte généralement une aide logistique et soutient l'organisation de la mission.

### 5.3.4 Projet de rapport final

Le projet de rapport final synthétise tous les résultats du travail mené dans le cadre de l'évaluation. Le rapport doit être concis, structuré, logique, clair et complet. Il doit présenter des informations sur l'objet visé par l'évaluation, son but, son/ses objectif(s) et sa portée, la méthodologie utilisée, ainsi que les résultats, conclusions, recommandations et enseignements de l'évaluation. Le responsable de l'évaluation pourra juger utile d'organiser une consultation écrite et orale des parties prenantes sur le projet de rapport final et, en particulier, ses conclusions et recommandations.

Les critères d'estimation de la qualité du rapport<sup>18</sup> sont les suivants :

1. le rapport est bien structuré, logique, clair et complet ;
2. le rapport présente une description claire et complète de l'« objet » de l'évaluation ;
3. le but, les objectifs et la portée de l'évaluation sont entièrement expliqués ;
4. le rapport présente une description transparente de la méthodologie utilisée pour l'évaluation, qui explique clairement comment l'évaluation a été spécifiquement conçue pour répondre aux critères d'évaluation, obtenir des réponses sur les questions visées par l'évaluation, et atteindre le but de l'évaluation ; les limites de la méthodologie sont explicitées ;
5. les résultats répondent directement aux critères d'évaluation et aux questions mentionnées dans la section du rapport sur la portée et les objectifs, et reposent sur des données obtenues à l'aide des méthodes de collecte et d'analyse des données décrites dans la section consacrée à la méthodologie ;
6. les conclusions présentent des jugements raisonnables basés sur les résultats et s'appuyant sur les données, et fournissent des considérations pertinentes quant à l'objet et au but de l'évaluation ;
7. le rapport contient une section sur les enseignements de l'évaluation et les bonnes pratiques pertinentes applicables à l'ensemble de l'Organisation ;
8. les recommandations sont pertinentes au regard de l'objet et du but de l'évaluation, sont soutenues par les données et les conclusions, et ont été élaborées avec la participation des acteurs concernés ;
9. le lien entre résultats, conclusions et recommandations est illustré par des moyens graphiques ;
10. les recommandations sont complétées par des modalités éventuelles de mise en œuvre et des suggestions d'améliorations ;
11. le rapport montre dans quelle mesure la conception et la mise en œuvre de l'objet, l'évaluation des résultats et le processus d'évaluation intègrent la perspective de l'égalité entre les sexes et l'approche fondée sur les droits de l'homme.

On trouvera une liste de contrôle pour l'assurance qualité du rapport final à l'[Annexe 15](#).

Si certains amendements au rapport sont nécessaires et si l'équipe d'évaluation accepte les changements proposés, le rapport est modifié en conséquence et sa version finale soumise.

### 5.3.5 Acceptation du rapport final

Le rapport final est accepté par le directeur de la MAE ayant commandité l'évaluation et transmis à l'organisme donateur.

---

<sup>18</sup> Ces critères sont basés sur la liste de contrôle de la qualité des rapports d'évaluation du GNUE (*UNEG Quality Checklist for Evaluation Reports*, 2010), disponible à :  
[http://www.iom.int/jahia/webdav/site/myjahiasite/shared/shared/mainsite/about\\_iom/eva\\_techref/UNEG\\_Eval\\_Report.pdf](http://www.iom.int/jahia/webdav/site/myjahiasite/shared/shared/mainsite/about_iom/eva_techref/UNEG_Eval_Report.pdf)

## **5.4 SUIVI DE L'ÉVALUATION**

### **5.4.1 Diffusion des conclusions de l'évaluation**

Une fois accepté par le Directeur de la MAE ayant commandité l'évaluation, le rapport d'évaluation pourra être rendu public sous une forme que la MAE juge appropriée (site internet du projet/programme, brochures d'information, site de la MAE, etc.). Dans le cas des évaluations financées par un donateur, les normes de publication et de visibilité du donateur devront être respectées.

La MAE ayant commandité l'évaluation pourra envisager d'autres activités de diffusion telles qu'ateliers et discussions, ou la diffusion du résumé synthétique ou des enseignements de l'évaluation.

Une copie du rapport d'évaluation sera systématiquement envoyée à la DIO par la MAE concernée et la DIO publiera le rapport sur sa page intranet.

### **5.4.2 Mise en œuvre des recommandations**

Les MAE devront mettre en œuvre les recommandations issues de l'évaluation dans un délai de deux ans à compter de la date d'acceptation du rapport final. Les progrès de la mise en œuvre des recommandations seront documentés dans un dossier de suivi des recommandations, qui sera tenu à jour et auquel la DIO pourra avoir accès sur demande en vue d'autres audits et évaluations.

## 6. ANNEXES

### Annexe 1 - Code de conduite du Conseil de l'Europe pour les évaluateurs<sup>19</sup>

# Code de conduite du Conseil de l'Europe pour les évaluateurs

Conseil de l'Europe, novembre 2013

1. La conduite des évaluateurs au Conseil de l'Europe doit être irréprochable en toute circonstance. Tout manquement dans la conduite de leurs activités professionnelles peut compromettre l'intégrité de l'évaluation et, plus généralement, l'évaluation au sein de l'Organisation elle-même, et jeter le doute sur la qualité et la validité de leur travail d'évaluation.
2. Le Code de conduite du Conseil de l'Europe s'applique à tous les agents et à tous les consultants qui effectuent une évaluation dans l'Organisation.
3. Les dispositions figurant dans le Code de conduite du Conseil de l'Europe s'appliquent à toutes les étapes du processus d'évaluation, de la conception à l'achèvement, ainsi qu'à la publication et à l'utilisation des résultats de l'évaluation.
4. Pour susciter la confiance dans l'évaluations au Conseil de l'Europe, tous les membres de l'Organisation participant à des évaluations ainsi que les consultants en évaluation travaillant pour l'Organisation sont tenus de respecter le Code de conduite en matière d'évaluation, tout spécialement les obligations suivantes :

## Indépendance

5. Les évaluateurs veillent à ce que leurs avis restent indépendants et à ce que les constatations et les recommandations liées à l'évaluation soient présentées de façon indépendante.

## Impartialité

6. Les évaluateurs agissent de manière impartiale et objective, et présentent de façon équilibrée les points forts et les points faibles des lignes directrices, du programme, du projet ou de l'unité organisationnelle en cours d'évaluation.

## Conflit d'intérêts

7. Les évaluateurs sont tenus de faire connaître, par écrit, toute situation récente ou actuelle les concernant, eux-mêmes ou leur famille immédiate, susceptible de donner lieu à un conflit d'intérêts, et de s'employer avec honnêteté à résoudre les éventuels conflits d'intérêts qui pourraient survenir. Avant d'entreprendre un travail d'évaluation auprès du Conseil de l'Europe, tout évaluateur doit remplir un formulaire d'absence de conflit d'intérêts (voir la [Déclaration sur l'honneur concernant les critères d'exclusion et l'absence de conflit d'intérêts](#)).

## Honnêteté et intégrité

8. Les évaluateurs adoptent un comportement honnête et intègre lorsqu'ils déterminent les coûts, les tâches et les limites de l'évaluation ainsi que la portée des résultats attendus, et lorsqu'ils présentent les procédures, les données et les constatations, y compris les limites de l'évaluation et les incertitudes concernant l'interprétation, s'il y a lieu d'être.

---

<sup>19</sup> Rédigé sur la base du document *UNEG Code of Conduct for Evaluation in the UN System*, consultable à l'adresse <http://www.unevaluation.org/unegecodeofconduct>

## **Compétence**

9. Les évaluateurs font précisément état de leur niveau de compétence et de connaissance, et travaillent seulement dans la limite de leur formation professionnelle et de leur capacité à évaluer. Ils déclinent donc les missions qu'ils ne peuvent mener à bien par manque de compétence ou d'expérience.

## **Responsabilité**

10. Les évaluateurs sont responsables de la réalisation des livrables de l'évaluation définis d'un commun accord, dans le délai et le budget convenus, et travaillent avec un bon rapport coût-efficacité.

## **Obligations des participants**

11. Les évaluateurs respectent et protègent les droits des personnes et des communautés, conformément à la Convention européenne des droits de l'homme et aux autres conventions de protection des droits de l'homme. Les évaluateurs respectent les différences en termes de culture, de traditions locales, de convictions et de pratiques religieuses, d'échanges interpersonnels, de rôles assignés à l'homme et à la femme, de handicap, d'âge et d'origine ethnique, et utilisent des instruments d'évaluation adaptés à l'environnement culturel. Les évaluateurs veillent à ce que les futurs participants soient considérés comme des agents autonomes, libres de choisir s'ils participent ou non à l'évaluation, tout en garantissant que les personnes ayant un pouvoir relativement limité seront représentées. Les évaluateurs prennent connaissance et respectent les codes juridiques (internationaux ou nationaux) qui régissent, par exemple, les entretiens menés auprès d'enfants ou de jeunes.

## **Confidentialité**

12. Les évaluateurs respectent le droit des personnes à fournir des informations en toute confidentialité et expliquent aux participants la portée et les limites du principe de confidentialité, tout en veillant à ce que l'on ne puisse pas retrouver l'origine des informations sensibles.

## **Éviter de porter préjudice**

13. Les évaluateurs agissent de façon à limiter les risques au maximum et à éviter de porter préjudice aux participants et de faire peser sur eux une charge, et ce, sans nuire à l'intégrité des constatations issues de l'évaluation.

## **Exactitude, complétude et fiabilité**

14. Les évaluateurs doivent veiller à ce que les rapports d'évaluation et les présentations soient exacts, complets et fiables. Ils justifient expressément les avis, les constatations et les conclusions, et en explicitent les raisons sous-jacentes, de sorte que les parties prenantes soient en mesure d'en estimer la valeur.

## **Transparence**

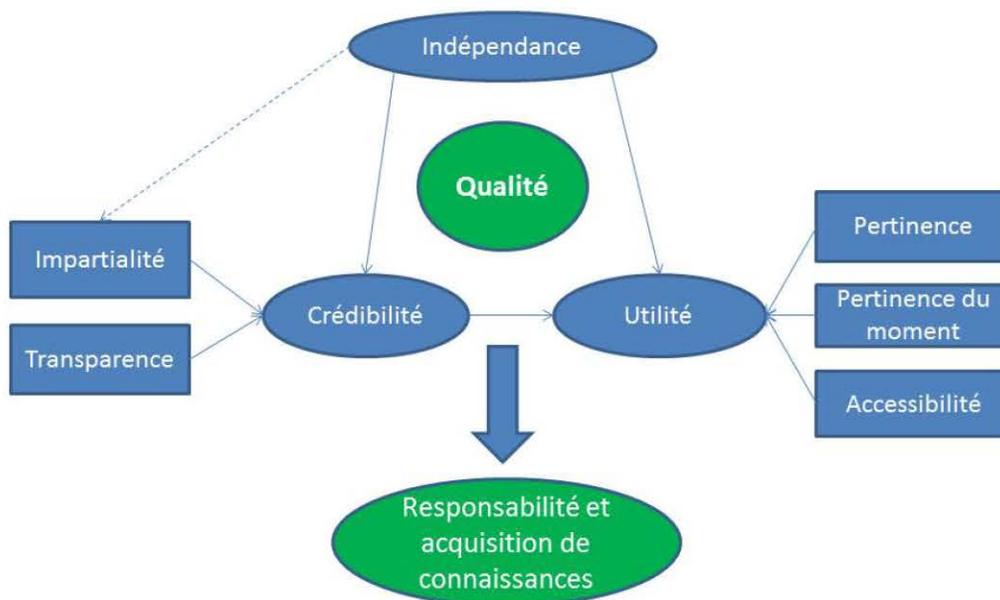
15. Les évaluateurs expliquent clairement aux parties prenantes la finalité de l'évaluation, les critères appliqués et la façon dont on envisage d'utiliser les constatations. Ils veillent à ce que les parties prenantes aient leur mot à dire dans la conception de l'évaluation et qu'elles puissent facilement se procurer et comprendre l'ensemble des documents afférents.

## **Omissions et actes illicites**

16. Les évaluateurs qui possèdent des éléments attestant d'actes illicites ou de conduites non éthiques sont tenus d'en faire rapport à l'autorité de surveillance compétente.

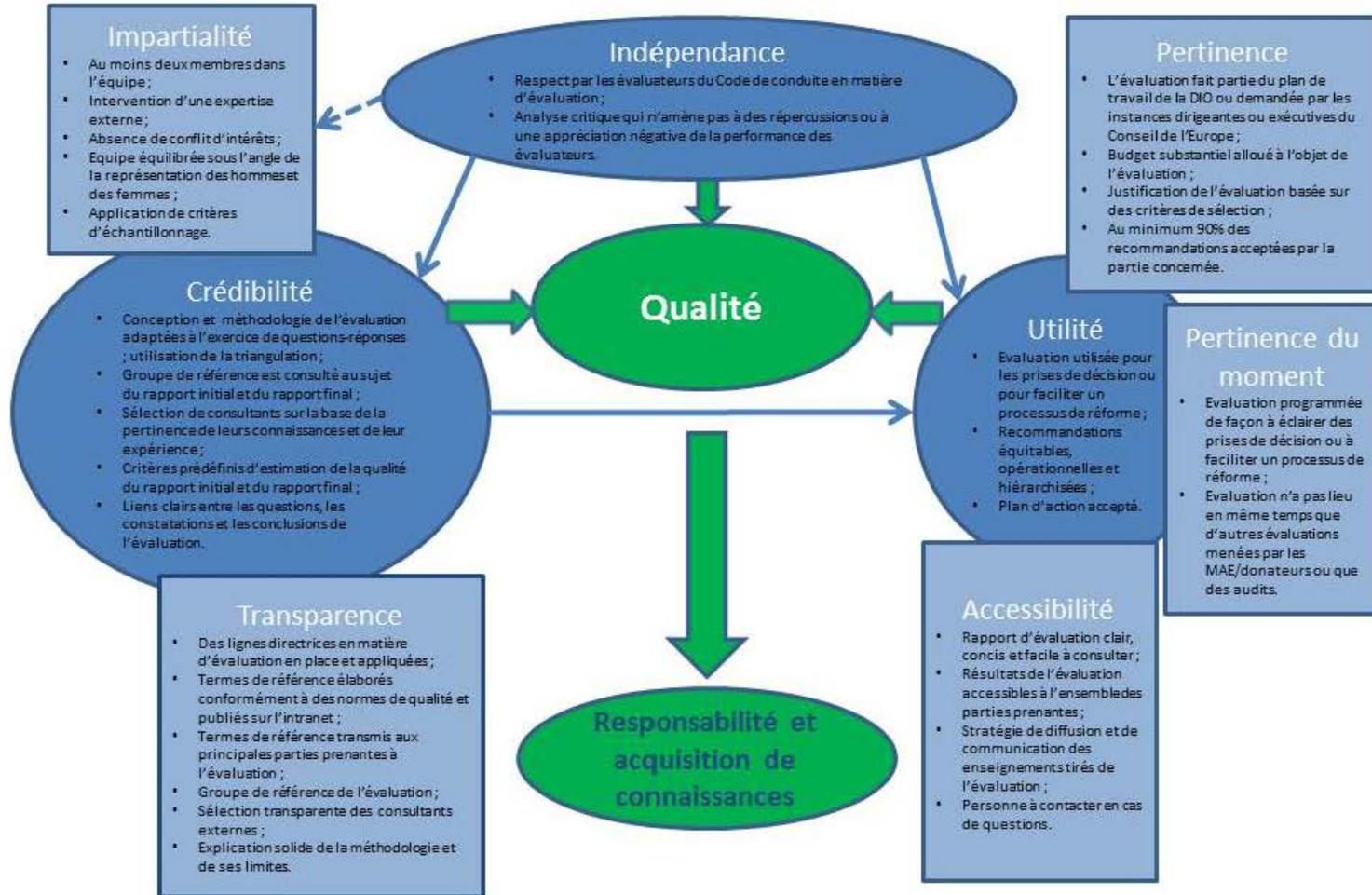
## Annexe 2 - Principes d'évaluation<sup>20</sup>

### Principes d'évaluation



<sup>20</sup> Ce schéma s'inspire d'un modèle publié dans la Politique d'évaluation du PAM (*WPF Evaluation Policy*, 2008), p. 9, disponible à : <http://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/eb/wfp187763.pdf>

## Principes d'évaluation et éléments d'assurance qualité



## Annexe 4 - Liste de contrôle de l'assurance qualité pour l'évaluation

Liste de contrôle de la qualité pour l'évaluation		
Intitulé de l'évaluation :	Contrôle	Date
<b>1. Indépendance</b>		
QA 1.1	Les évaluateurs ont respecté le Code de conduite du Conseil de l'Europe en matière d'évaluation.	
QA 1.2	L'analyse critique menée pendant l'évaluation n'a pas eu de répercussions sur les évaluateurs et n'a pas conduit à une appréciation négative de leur performance.	
<b>2. Impartialité</b>		
QA 2.1	L'équipe d'évaluation n'a participé à aucune activité relevant de l'objet de l'évaluation.	
QA 2.2	L'exercice d'évaluation a bénéficié d'une expertise externe.	
QA 2.3	Le/les consultant(s) externe(s) a/ont présenté un certificat d'absence de conflit d'intérêts.	
QA 2.4	L'équipe d'évaluation comptait au moins deux membres.	
QA 2.5	L'équipe d'évaluation est équilibrée sous l'angle de la représentation des hommes et des femmes.	
QA 2.6	Pour limiter au maximum les partis pris et les représentations erronées, des critères d'échantillonnage ont été appliqués. Les éventuels partis pris ont été recensés et ont fait l'objet d'une déclaration.	
<b>3. Transparence</b>		
QA 3.1	L'évaluation a été menée conformément aux lignes directrices du Conseil de l'Europe en matière d'évaluation.	
QA 3.2	Les Termes de référence de l'évaluation ont été élaborés et la liste de contrôle de l'assurance qualité contient au minimum 80% de points conformes.	
QA 3.3	Les Termes de référence ont été transmis aux principales parties prenantes de l'évaluation en vue de recueillir leurs commentaires.	
QA 3.4	Un groupe de référence de l'évaluation a été mis en place, composé des principales parties prenantes, afin d'accompagner le processus d'évaluation.	
QA 3.5	Les consultants externes ont été choisis conformément aux exigences du Conseil de l'Europe en matière d'appel d'offres.	
QA 3.6	La méthodologie de l'évaluation comprend une explication solide des méthodes de collecte de données et d'échantillonnage, et précise les limites de ces méthodes.	
QA 3.7	Un lien clair est mis en évidence entre les questions, les constatations, les conclusions et les recommandations de l'évaluation.	
<b>4. Crédibilité</b>		
QA 4.1	Les méthodes d'évaluation étaient adaptées au processus de questions-réponses.	
QA 4.2	Le groupe de référence a été consulté au sujet des Termes de référence et du rapport final et ses observations ont été prises en compte.	
QA 4.3	La liste de contrôle de l'assurance qualité du rapport initial contient au minimum 80% de points conformes.	

<b>QA 4.4</b>	Le/les consultant(s)a/ont été sélectionné(s) sur la base de son/leur niveau d'expérience et de connaissances en ce qui concerne la coopération internationale, ainsi que la zone géographique et/ou le domaine thématique évalué(s).		
<b>QA 4.5</b>	La liste de contrôle de l'assurance qualité du rapport final contient au minimum 80% de points conformes.		
<b>5. Pertinence du moment choisi</b>			
<b>QA 5.1</b>	L'évaluation est programmée de façon à éclairer des prises de décision ou à faciliter un processus de réforme (c'est-à-dire dans la perspective de préparer des interventions ou des stratégies de suivi, ou d'élaborer ou réviser des interventions ou des stratégies).		
<b>QA 5.2</b>	L'évaluation n'a pas lieu en même temps que d'autres évaluations de la même intervention menées par les MAE et/ou des donateurs, ou en même temps que des audits.		
<b>QA 5.3</b>	L'évaluation a été achevée conformément au calendrier.		
<b>6. Accessibilité</b>			
<b>QA 6.1</b>	Le rapport d'évaluation est clair et concis, et les informations sont présentées sous une forme conviviale.		
<b>QA 6.2</b>	Toutes les parties prenantes à l'évaluation ont accès aux résultats de l'évaluation (autrement dit, le rapport d'évaluation est publié et diffusé).		
<b>QA 6.3</b>	Une stratégie de diffusion des principaux enseignements tirés de l'évaluation a été mise en place (réunions d'information, ateliers, affiches, etc.).		
<b>QA 6.4</b>	Des informations sur la personne à contacter en cas de questions sur l'évaluation ont été fournies aux utilisateurs de l'évaluation.		
<b>7. Pertinence</b>			
<b>QA 7.1</b>	L'évaluation fait partie de l'actuel plan de travail de la DIO ou elle est demandée par les instances dirigeantes et exécutives du Conseil de l'Europe (CM, SG).		
<b>QA 7.2</b>	L'intervention faisant l'objet de l'évaluation dispose d'un budget substantiel permettant d'espérer des résultats significatifs et de justifier l'évaluation.		
<b>QA 7.3</b>	Les Termes de référence justifient l'évaluation en se basant sur les critères de sélection du Conseil de l'Europe en matière de projets à évaluer.		
<b>QA 7.4</b>	Au minimum 90% des recommandations sont acceptées par les parties prenantes concernées.		
<b>8. Utilité</b>			
<b>QA 8.1</b>	L'évaluation est utilisée pour éclairer des prises de décision ou pour faciliter un processus de réforme (c'est-à-dire dans la perspective de préparer des interventions ou des stratégies de suivi, ou d'élaborer ou réviser des interventions ou des stratégies).		
<b>QA 8.2</b>	Le rapport d'évaluation a été transmis aux décideurs.		
<b>QA 8.3</b>	À la lumière du rapport d'évaluation, des mesures de suivi ont été prises d'un commun accord.		

## Annexe 5 - Critères à utiliser pour sélectionner les interventions à évaluer

### Critères à utiliser pour sélectionner les interventions à évaluer

La sélection des sujets prioritaires pour le plan d'évaluation annuel repose sur les critères suivants :

- intérêt pour les évaluations exprimé par le Secrétaire Général, le Comité des Ministres, les États membres, ainsi que les donateurs, y compris l'Union européenne ;
- contribution escomptée de l'évaluation aux prises de décisions stratégiques, aux initiatives de réforme et à l'acquisition de connaissances au niveau de l'Organisation ;
- capacité de l'évaluation à mettre en évidence des risques concernant certains programmes ou l'ensemble de l'Organisation, et à les limiter ;
- capacité de l'évaluation à mettre en évidence la valeur ajoutée du Conseil de l'Europe et/ou ses domaines d'excellence ;
- budget du programme ou du projet concerné ;
- capacité de l'évaluation à renforcer la cohérence des activités menées conjointement par les Grandes entités administratives (MAE) (programmes multi-MAE) ou financées par diverses sources (programmes dont les composantes sont financées à la fois par le budget ordinaire/des programmes conjoints/des contributions volontaires).

## Annexe 6 - Modèle de journal de bord de l'évaluation

Journal de bord de l'évaluation				
Intitulé de l'évaluation :	Date prévue	Date de réalisation	Observations	Liens afférents
début de l'exercice d'évaluation				
date d'achèvement de la note conceptuelle (s'il y a lieu)				
date d'achèvement des Termes de référence				
annonce de l'évaluation				
annonce de l'appel d'offres (s'il y a lieu)				
fin de la procédure d'appel d'offres (s'il y a lieu)				
demande et réception du certificat d'exonération de la TVA (s'il y a lieu)				
signature du contrat (s'il y a lieu)				
achèvement du rapport initial				
achèvement de la collecte des données pour chaque méthode d'évaluation				
collecte des données A				
collecte des données B				
collecte des données C				
achèvement du projet de rapport final				
approbation du rapport final				
transmission du rapport final et du plan d'action au SG				

## Annexe 7 - Liste de contrôle pour l'élaboration des dossiers d'évaluation par les MAE

### Liste de contrôle pour l'élaboration des dossiers d'évaluation par les MAE

Le « dossier évaluation » élaborés par la MAE concernée comporte essentiellement les éléments suivants :

- (1) tous travaux préparatoires, comme les évaluations des besoins, les études de faisabilité ou d'autres documents (rapports de réunion des parties prenantes, rapports de mission préparatoire, e-mails, etc.), élaborés avant le début des activités par le personnel du Conseil de l'Europe, de la Commission européenne et d'autres partenaires et parties prenantes ayant participé à la décision de concevoir et de lancer l'intervention ;
- (2) les documents de programmation (cadre logique, « description de l'action » ou autres documents de « conception ») et autres documents contractuels ;
- (3) les informations concernant d'éventuelles interventions antérieures pertinentes, des rapports d'évaluation ou des recommandations des groupes consultatifs ;
- (4) des rapports intérimaires, rapports de suivi et d'avancement, les parties pertinentes des Bilans de l'état d'avancement du Conseil de l'Europe, des rapports financiers, rapports de mission, informations concernant les données utilisées en entrée, les activités mises en œuvre, éléments produits, résultats atteints et éventuels problèmes ou difficultés rencontrés pendant la mise en œuvre ;
- (5) Autres documents, le cas échéant.

## **Annexe 8 - Lignes directrices applicables à l'élaboration des Termes de référence relatifs aux évaluations**

### **LIGNES DIRECTRICES APPLICABLES À L'ÉLABORATION DES TERMES DE REFERENCE RELATIFS AUX ÉVALUATIONS**

Toute évaluation nécessite des Termes de référence solides, qui précisent clairement les attentes et les livrables attendus. Les présentes lignes directrices visent à aider le personnel du Conseil de l'Europe dans l'élaboration des Termes de référence relatifs aux évaluations et à décrire en détail les informations qui doivent s'y trouver.

Les Termes de référence d'une évaluation précisent clairement le contexte, l'objectif et la portée de l'évaluation ainsi que les questions clés liées à l'évaluation, un délai indicatif et les résultats attendus.

Leur élaboration doit être un processus participatif, qui associe les principales parties prenantes et les principaux utilisateurs de l'évaluation à la préparation de l'évaluation et à l'examen des constatations, des conclusions et des recommandations.

Les éléments suivants doivent y figurer :

#### **1. Introduction**

- Indiquer l'objectif et donne un aperçu de la structure du Termes de référence ;
- Spécifier brièvement l'objet de l'évaluation ;
- Présenter brièvement l'objectif de l'exercice d'évaluation.

#### **2. Informations concernant l'intervention à évaluer et le contexte de l'évaluation**

Décrire les aspects programmatiques et/ou thématiques les plus pertinents de l'évaluation et fournir des informations contextuelles :

- Nom de l'intervention ;
- Référence du contrat (s'il y a lieu) ;
- Durée de l'intervention ;
- Budget total de l'intervention et principales sources de financement ;
- Finalité et objectifs de l'intervention ;
- Types d'activités menées et groupes cibles concernés (donner un ordre de grandeur, par exemple : organisation de 20 ateliers de formation dans 2 pays destinés à 200 juges au total) ;
- Le ou les pays et sites concernés par l'intervention ;
- Environnement politique, programmatique et de gouvernance ;
- Aspects pertinents concernant le contexte économique, social et politique en tenant dûment compte des questions de genre et de droits de l'homme.

#### **3. Finalité de l'évaluation**

- Indiquer l'objectif général de l'évaluation ;
- Fournir des informations sur la mission confiée en vue de la conduite de l'évaluation ;
- Fournir des informations indiquant pourquoi il a été décidé de procéder à l'évaluation (raison d'être de l'évaluation) et pourquoi elle est réalisée à ce moment précis ;
- Recenser les destinataires primaires et secondaires de l'évaluation et indiquer quel usage devrait être fait des constatations, des conclusions et des recommandations de l'évaluation (évaluation pour quoi et pour qui ?) ;
- Expliciter les grandes orientations ou les instruments pertinents en matière de droits de l'homme et d'égalité entre les femmes et les hommes qui serviront de guide au processus d'évaluation.

La raison d'être de l'évaluation peut renvoyer, par exemple, à une ou plusieurs des situations suivantes :

- a. L'évaluation a été sollicitée ;
- b. Le coût total de l'intervention est élevé (en termes relatifs, selon la source de financement) ;
- c. Des informations sont nécessaires pour prendre des décisions importantes ;
- d. L'intervention est perçue comme particulièrement risquée ou elle pourrait révéler un problème systémique ;
- e. L'évaluation permettra de tirer des enseignements sur une méthode de travail particulière (formation, aide juridique, visites d'études, renforcement des institutions, etc.), sur un pays ou sur un thème particulier, ou, l'intervention ayant fait la preuve de son aspect innovant et donné des résultats exceptionnels, on peut s'attendre à en tirer des enseignements et de bonnes pratiques pour d'autres interventions ou pour le Conseil de l'Europe dans son ensemble ;
- f. Le besoin se fait ressentir de mieux illustrer un domaine d'excellence du Conseil de l'Europe ou de renforcer la visibilité des contributions de ce dernier et d'autres donateurs.

#### **4. Objectifs de l'évaluation**

Définir précisément les objectifs pertinents et réalisables de l'évaluation. Ils doivent s'inscrire dans le droit fil de l'objectif global et être réalistes et atteignables au vu des informations pouvant être recueillies dans le contexte de l'intervention.

#### **5. Portée de l'évaluation**

Décrire expressément et clairement ce qui sera et ce qui ne sera pas couvert par l'évaluation, notamment le délai, la phase du projet et/ou les domaines thématiques et zones géographiques. Vérifier que la portée de l'évaluation est en adéquation avec la finalité de l'évaluation et avec les ressources disponibles et les contraintes de temps.

#### **6. Critères d'évaluation**

- Indiquer les critères par rapport auxquels le sujet sera évalué, notamment sa pertinence, son efficacité, son impact et sa viabilité ;
- Expliciter les éventuels critères supplémentaires applicables au type particulier d'évaluation à mener, par exemple des évaluations du développement, de la confiance, du cadre normatif ou du programme ;
- Le cas échéant, tenir compte des aspects pertinents liés aux droits de l'homme et à l'égalité entre les femmes et les hommes dans le choix des critères d'évaluation.

**Les paragraphes 7 et 8 peuvent faire partie des Termes de référence ou être rédigés à un stade ultérieur et intégrés au rapport initial de l'évaluation.**

**Le paragraphe 9 figure dans les Termes de référence, mais pourra être adapté pendant la phase de lancement, les ajustements étant documentés dans le rapport initial.**

#### **7. Questions à poser pendant l'évaluation**

Les questions à poser pendant l'évaluation doivent être directement liées à la finalité, aux objectifs et aux critères de l'évaluation. Elles doivent préciser les objectifs et contribuer à affiner la portée de l'évaluation. Le choix des questions doit concourir à l'évaluation d'aspects pertinents en matière de droits de l'homme et d'égalité entre les femmes et les hommes.

##### **Exemples de questions à poser pendant l'évaluation**

Exemples de questions concernant le critère d'évaluation

« **pertinence** » :

- Dans quelle mesure la conception de l'intervention reflète-t-elle la mission et les domaines prioritaires du Conseil de l'Europe ?
- Dans quelle mesure les objectifs de l'intervention répondent-ils à des besoins identifiés du ou des groupes cibles ?
- Dans quelle mesure la conception de l'intervention répond-elle aux problèmes identifiés ?

Rédiger les questions de telle sorte que le travail d'évaluation porte sur un nombre limité de points clés pour que la collecte des données soit plus ciblée, l'analyse plus approfondie et le rapport plus utile. Lorsque les objectifs sont définis avec précision, les questions fermées sont mieux adaptées à la mise en œuvre des responsabilités. Cela étant, dans le contexte du Conseil de l'Europe et de ses domaines d'intervention, il est généralement préférable d'opter pour une formulation ouverte, qui appelle une réponse nuancée, par exemple :

- Dans quelle mesure l'activité X a-t-elle contribué à produire l'effet Z ?
- Dans quelle mesure a-t-on obtenu un effet X meilleur et pour un coût inférieur depuis la réforme Z ?
- Quelle a été l'incidence de l'intervention sur les bénéficiaires ?

Ce type de formulation est plus adapté si la question vise à obtenir des informations, à acquérir une meilleure compréhension ou à faciliter la prise de décision.

On veillera à ne pas oublier de préciser la portée des questions posées. Il peut s'agir de l'intervention dans sa totalité ou d'un aspect particulier de sa conception ou de sa mise en œuvre, par exemple :

- Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle contribué à produire l'effet Z attendu ? (intervention dans sa totalité)
- Dans quelle mesure la participation des parties prenantes à la formulation de l'intervention a-t-elle contribué à produire plus efficacement l'effet Z ? (aspect lié à la conception)
- Dans quelle mesure les actions de coordination avec les autres donateurs ont-elles contribué à produire plus efficacement l'effet Z ? (aspect lié à la mise en œuvre)

La portée de l'évaluation doit être cohérente avec la portée des questions posées. Les questions figurant dans les Termes de référence peuvent être affinées pendant la phase de lancement.

- Dans quelle mesure l'intervention est-elle cohérente avec les conclusions des rapports des mécanismes de suivi et avec les priorités du Conseil de l'Europe ?

Exemples de questions concernant le critère d'évaluation « **valeur ajoutée** » :

- Dans quelle mesure le Conseil de l'Europe présente-t-il un avantage comparatif manifeste par rapport à d'autres acteurs internationaux s'agissant de la mise en œuvre de l'intervention ?
- Dans quelle mesure le fait que l'intervention soit précisément mise en œuvre par le Conseil de l'Europe est-il un avantage en termes d'efficacité ?

Exemples de questions concernant le critère d'évaluation « **efficacité** » :

- Quels ont été les progrès accomplis en vue de la réalisation des résultats attendus ?
- Quelles sont les raisons de la réussite ou de l'échec ?
- Dans quelle mesure les bénéficiaires sont-ils satisfaits des résultats ?
- Dans quelle mesure la planification, la conception et le système de suivi de l'intervention ont-ils joué un rôle dans la réalisation des objectifs ou de l'impact souhaités ?
- Dans quelle mesure une meilleure gestion des hypothèses et des risques pendant la mise en œuvre pourrait-elle améliorer l'efficacité de l'intervention ?

Exemples de questions concernant le critère d'évaluation « **efficience** » :

- Les éléments produits ont-ils été livrés en temps voulu de façon à atteindre l'objectif (l'effet) de l'intervention ?
- D'autres méthodes de travail auraient-elles permis d'obtenir des résultats comparables ou meilleurs avec moins de ressources ? Dans quelle mesure ?
- Dans quelle mesure la gestion des relations entre les parties prenantes a-t-elle permis d'établir un véritable partenariat voué au succès de l'intervention ?
- Dans quelle mesure la structure de l'organisation, l'aide en matière de management et les mécanismes de coordination du Conseil de l'Europe ont-ils, dans les faits, contribué aux résultats ?

Exemples de questions concernant le critère d'évaluation « **impact** » :

- Dans quelle mesure les changements qui sont intervenus (qui devraient en principe intervenir) à la suite de l'intervention peuvent-ils être identifiés et mesurés ?
- Dans quelle mesure les changements identifiés sont-ils imputables à l'intervention ?
- L'intervention a-t-elle produit des effets inattendus ? Dans l'affirmative, qui a tiré parti ou a pâti de ces effets ?

Exemples de questions concernant le critère d'évaluation « **viabilité** » :

- Dans quelle mesure l'intervention est-elle soutenue par les pouvoirs locaux et bien intégrée dans l'environnement socioculturel local ?
- Quelle est la probabilité pour que les bénéfices apportés par l'intervention subsistent pendant une période de temps raisonnablement longue, si l'intervention est interrompue ?

## 8. Méthodologie de l'évaluation

Dans le présent paragraphe, une méthodologie de l'évaluation pourra être proposée. Il est également possible de demander à l'équipe d'évaluation de proposer une méthodologie.

Les Termes de référence pourraient indiquer, par exemple, si l'évaluateur doit :

- privilégier une méthode particulière de collecte de données (entretiens structurés ou semi-structurés ou questionnaires, analyse de documents et de textes juridiques, utilisation d'outils informatiques du Conseil de l'Europe tels que CEAD, JP, etc.) ;
- s'intéresser plus particulièrement à certains groupes cibles ;
- s'intéresser plus particulièrement à certaines zones géographiques.

### Si les Termes de référence intègrent la méthodologie de l'évaluation :

- Il doit être précisé que l'évaluation sera conforme aux lignes directrices du Conseil de l'Europe en matière d'éthique ;
- Il doit y être défini la démarche à adopter pour effectuer l'évaluation ainsi que des méthodes de collecte et d'analyse de données fondées sur les droits de l'homme et tenant compte du genre, et préciser que les données de l'évaluation seront ventilées par sexe, origine ethnique, âge, handicap, etc ;
- Il doit y être indiqué la démarche méthodologique globale ainsi que la méthode de conception de l'évaluation. A titre d'exemple, la démarche peut être de type participatif, axée sur l'utilisation, fondée sur la théorie ou attentive aux droits de l'homme et à l'égalité entre les femmes et les hommes. La conception globale peut être de type non expérimental, quasi expérimental ou expérimental ;
- Ils doivent contenir un plan méthodologique précis, décrit à l'aide d'une [matrice d'évaluation](#) ;
- Les méthodes de collecte et d'analyse de données doivent être suffisamment rigoureuses pour apprécier le sujet de l'évaluation et garantir que l'évaluation sera complète, équitable et impartiale. Par exemple, il doit y avoir suffisamment de données pour aborder l'ensemble des questions pendant l'évaluation ;
- Des liens logiques et explicites doivent être fournis entre les sources de données, les méthodes de collecte de données et les méthodes d'analyse. Par exemple, des plans d'échantillonnage doivent figurer dans les Termes de référence ;
- La méthodologie de l'évaluation doit prendre en compte l'objectif global de l'évaluation ainsi que les besoins des utilisateurs et des autres parties prenantes ;
- La méthodologie de l'évaluation doit préciser clairement et expressément les limites des méthodes d'évaluation choisies.

Lors de l'élaboration d'une méthodologie d'évaluation, il convient de penser à l'accès aux données provenant de parties prenantes ou de bénéficiaires appartenant à des catégories vulnérables.

## 9. Plan de travail de l'évaluation

Le plan de travail de l'évaluation précise les produits/livrables qui seront fournis par l'équipe d'évaluation, et décrit les étapes clés du processus d'évaluation, notamment un calendrier/délai indicatif. De plus, il définit précisément les rôles et les responsabilités des membres de l'équipe d'évaluation, de l'organisation ayant commandé l'évaluation et des autres parties prenantes, et indique si les observations du responsable de l'intervention évaluée seront intégrées dans le rapport d'évaluation, et si oui comment. Enfin, le plan de travail doit donner un nombre indicatif de jours de travail alloués à l'exercice d'évaluation et préciser l'organisation logistique. Il doit être aussi mentionné dans les Termes de référence si le plan de travail a toutes les chances d'être révisé pendant la phase de lancement.

Exemple de livrables de l'évaluation : plan d'évaluation affiné, projet de rapport d'évaluation, rapport d'évaluation final, etc. S'il y a lieu, d'autres livrables seront prévus, par exemple un rapport initial, un atelier de diffusion des résultats à l'intention des utilisateurs de l'évaluation, etc.

Il convient de préciser la langue dans laquelle les livrables seront rédigés, en règle générale l'anglais ou le français.

Si l'évaluation est menée par une équipe mixte composée de membres de la DIO et de consultants externes, le paragraphe concernant les livrables doit clairement préciser les rôles et les responsabilités respectifs du ou des consultants, y compris s'agissant de la collecte et de l'analyse des données, et des tâches de communication des informations relatives aux questions et aux sous-questions de l'évaluation.

**Les livrables peuvent se présenter comme suit :**

Livrable 1 : Un plan d'évaluation affiné élaboré à partir de la proposition présentée par l'évaluateur, qui précise la méthodologie, les phases, etc., et incluant le calendrier avec les dates clés et les informations afférentes, les méthodes de collecte de données proposées et les sources de données à utiliser pour répondre à chaque question relative à l'évaluation (sous la forme d'une matrice d'évaluation si possible).

Livrable 2 : Un projet de rapport d'évaluation, qui doit être transmis suffisamment à l'avance pour permettre d'examiner les constatations et de formuler des commentaires.

Livrable 3 : Le rapport final d'évaluation, qui doit contenir des réponses satisfaisantes aux questions figurant dans les Termes de référence. Les recommandations doivent être cohérentes avec les constatations et les conclusions et elles doivent être réalisables. Le rapport final d'évaluation doit être structuré de façon logique, contenir des constatations, des conclusions et des recommandations reposant sur des observations factuelles, et — s'il y a lieu — les enseignements qui ont été tirés, et ne pas comporter d'informations ne présentant aucune utilité pour l'analyse globale. Le rapport doit être présenté de façon à ce que les informations soient accessibles et compréhensibles.

Le calendrier de l'évaluation précise les dates auxquelles les livrables doivent être fournis ainsi que leurs destinataires. Doivent aussi y figurer les réunions clés, notamment les réunions du groupe de référence de l'évaluation ou la présentation aux parties prenantes de nouvelles constatations. Le calendrier doit être réaliste et tenir compte des ressources existantes et de la disponibilité prévisible des personnes de contact auprès desquelles les données seront collectées. Il sera précisé dans les Termes de référence la possibilité de modifier le calendrier dans le rapport initial.

Logistique

En règle générale, l'équipe d'évaluation sera chargée de la logistique : espaces de bureaux, soutien administratif et tâches de secrétariat, télécommunications, impression de la documentation, traduction et interprétation, etc. L'évaluateur sera également chargé de diffuser l'ensemble des outils méthodologiques, notamment les questionnaires et les enquêtes, sachant que le personnel compétent du Conseil de l'Europe devra l'y aider dans la mesure du possible.

Dispositions ayant trait au management

Il sera indiqué dans les Termes de référence qui dirige l'évaluation, qui fait rapport à qui, et l'entité qui a le dernier mot s'agissant de la formulation des livrables. Il doit être indiqué le rôle du groupe de référence et éventuellement sa composition. Lorsque l'évaluation est menée par une équipe mixte composée de membres du Conseil de l'Europe et de consultants, il sera mentionné dans les termes de référence, outre le nombre prévisible de jours de travail des consultants, le nombre approximatif de jours de travail/ETP (équivalent temps plein) que les membres de l'Organisation consacreront à l'évaluation.

## 10. Compétences de l'évaluateur

Le choix de l'évaluateur se fera, en règle générale, selon les critères suivants :

- solides références en matière de conception, de gestion et de direction d'évaluations dans le contexte de la coopération internationale ;
- connaissances approfondies et expérience de l'application de principes d'évaluation standard et de méthodes d'évaluation qualitatives et quantitatives ;
- compétences techniques dans le secteur ou la thématique à évaluer ;
- expérience nationale ou régionale ;
- compétences linguistiques ;
- connaissance du rôle du Conseil de l'Europe et de ses outils de programmation ;
- indépendance et absence de conflit d'intérêts ;
- égalité entre les femmes et les hommes et droits de l'homme.

Plusieurs évaluateurs seront éventuellement nécessaires en fonction de la taille et de la complexité de l'évaluation. S'il y a lieu, il sera prévu dans les Termes de référence des qualifications distinctes pour chaque évaluateur et la précision du rôle de chacun (par exemple, évaluateur senior, évaluateur junior, consultant pour la collecte de données, etc.). Ils devront préconiser la mise en place d'une équipe équilibrée sous l'angle de la représentation des hommes et des femmes et diverse sur le plan culturel, capable de mobiliser des connaissances en matière d'évaluation nationale/régionale.

Il y sera également indiqué que le ou les évaluateurs sont invités à joindre, si possible, à leur proposition deux ou trois exemples de rapports d'évaluation récemment achevés. Dans la mesure du possible, l'un au moins des rapports doit concerner le sujet de l'évaluation ou porter sur un sujet comparable.

Il convient également de demander des références de précédents employeurs.

## 11. Annexes

Les annexes aux Termes de référence doivent comprendre :

- [Une déclaration sur l'honneur concernant les critères d'exclusion et l'absence de conflit d'intérêts ;](#)
- [Un modèle de matrice d'évaluation ;](#)
- [Code de conduite de Conseil de l'Europe pour les évaluateurs ;](#)
- [La liste de contrôle de l'assurance qualité pour le rapport initial ;](#)
- [La liste de contrôle de l'assurance qualité pour le rapport final ;](#)
- [Le formulaire de consentement pour l'étude de la qualité d'exécution et l'archivage de ces informations.](#)

## Annexe 9 - Liste de contrôle de l'assurance qualité pour les Termes de référence<sup>21</sup>

Liste de contrôle de l'assurance qualité pour les Termes de référence de l'évaluation		
<b>Intitulé de l'évaluation :</b>		
<b>1. Finalité de l'évaluation</b>		
<b>1.0</b>	<b>Les Termes de référence précisent la finalité de l'évaluation et les modalités de son utilisation.</b>	
1.1	Les Termes de référence font référence au mandat confié en vue de la conduite de l'évaluation.	
1.2	La finalité de l'évaluation figurant dans les Termes de référence indique clairement les raisons qui motivent la réalisation de l'évaluation, y compris celles concernant la date retenue pour cet exercice.	
1.3	Les Termes de référence identifient les destinataires primaires et secondaires de l'évaluation et les modalités d'utilisation de cette dernière.	
1.4	Les Termes de référence explicitent les politiques ou instruments pertinents concernant les droits de l'homme et l'égalité entre les femmes et les hommes qui serviront de guide au processus d'évaluation.	
<b>2. Objectifs de l'évaluation</b>		
<b>2.0</b>	<b>Les Termes de référence fixent des objectifs clairement définis, pertinents et réalisables.</b>	
2.1	Le ou les objectifs de l'évaluation s'inscrivent clairement dans le droit fil de la finalité globale de l'évaluation.	
2.2	Les objectifs de l'évaluation qui figurent dans les Termes de référence sont réalistes et réalisables, compte tenu des données qui peuvent être collectées dans le contexte de l'exercice.	
<b>3. Contexte de l'évaluation</b>		
<b>3.0</b>	<b>Les Termes de référence contiennent des informations contextuelles pertinentes et suffisantes.</b>	
3.1	Les Termes de référence décrivent de façon adéquate l'environnement politique, programmatique et de gouvernance particulier dans lequel l'évaluation sera réalisée. Par exemple, les aspects les plus pertinents du contexte économique, social et politique y sont décrits.	
3.2	Les Termes de référence décrivent de façon adéquate les aspects programmatiques et/ou thématiques les plus importants pour l'évaluation.	
<b>4. Portée de l'évaluation</b>		
<b>4.0</b>	<b>Les Termes de référence précisent la portée de l'évaluation.</b>	
4.1	Les Termes de référence décrivent expressément et clairement ce qui sera et ce qui ne sera pas traité, et précisent notamment le délai, la phase correspondante du projet et/ou la zone géographique couverte par l'évaluation.	
4.2	La portée de l'évaluation est cohérente avec le ou les objectifs de l'évaluation.	
4.3	La portée de l'évaluation est cohérente avec les ressources disponibles et avec les échéances.	

<sup>21</sup> Elaboré à partir du document *UNEG Quality Checklist for Evaluation Terms of Reference and Inception Reports* (2010).

<b>5. Critères d'évaluation</b>		
<b>5.0</b>	<b>Les Termes de référence précisent les critères qui serviront de guide à l'évaluation.</b>	
5.1	Les Termes de référence indiquent les critères d'évaluation par rapport auxquels le sujet sera évalué, notamment, à titre d'exemple, sa pertinence, son efficacité, son efficacité, ses effets et/ou sa viabilité.	
5.2	Les Termes de référence explicitent les éventuels critères supplémentaires présentant un intérêt pour le type particulier d'évaluation à mener, par exemple des évaluations du développement, une réponse humanitaire et des programmes normatifs.	
5.3	Les Termes de référence tiennent compte des aspects pertinents liés aux droits de l'homme et à l'égalité entre les femmes et les hommes dans le choix des critères d'évaluation et des questions.	
<b>6. Équipe d'évaluation</b>		
6.1	<p>Les Termes de référence définissent le niveau d'expertise nécessaire au sein de l'équipe d'évaluation dans les domaines suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• conception, gestion et direction d'évaluations dans le contexte de la coopération internationale ;</li> <li>• connaissances et expérience de l'application de principes d'évaluation standard et de méthodes d'évaluation qualitatives et quantitatives ;</li> <li>• compétences techniques dans le secteur ou la thématique à évaluer ;</li> <li>• expérience nationale ou régionale ;</li> <li>• compétences linguistiques ;</li> <li>• connaissance du rôle du Conseil de l'Europe et de ses outils de programmation ;</li> <li>• indépendance et absence de conflit d'intérêts ;</li> <li>• égalité entre les femmes et les hommes et droits de l'homme.</li> </ul>	
6.2	Les Termes de référence indiquent que le ou les évaluateurs sont tenus de joindre à leur proposition deux ou trois exemples de rapports d'évaluation récemment achevés, et qu' au moins un de ces rapports doit concerner le sujet de l'évaluation, ou porter sur un sujet comparable.	
6.3	Les Termes de référence indiquent que des références de précédents employeurs doivent être fournies.	
6.4.	Les Termes de référence préconisent la mise en place d'une équipe équilibrée sous l'angle de la représentation des hommes et des femmes et diverse sur le plan culturel, capable de mobiliser des connaissances en matière d'évaluation nationale/régionale.	
<b>7. Plan de travail de l'évaluation</b>		
7.1	Le plan de travail précise les livrables de l'évaluation.	
7.2	Le plan de travail précise le calendrier indicatif et les dispositions prises en matière de management et de logistique en vue de l'évaluation.	
<b>8. Annexes</b>		
8.1	<p>Les annexes aux Termes de référence comprennent :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• une déclaration sur l'honneur concernant les critères d'exclusion et l'absence de conflit d'intérêts ;</li> <li>• un modèle de matrice d'évaluation ;</li> <li>• le Code de conduite du Conseil de l'Europe à l'usage des évaluateurs ;</li> <li>• la liste de contrôle de l'assurance qualité pour le rapport initial ;</li> <li>• la liste de contrôle de l'assurance qualité pour le rapport final ;</li> <li>• Le formulaire de consentement pour l'étude de la qualité d'exécution et l'archivage de ces informations.</li> </ul>	

## Annexe 10 - Déclaration sur l'honneur concernant les critères d'exclusion et l'absence de conflit d'intérêts

### DECLARATION SUR L'HONNEUR CONCERNANT LES CRITERES D'EXCLUSION ET L'ABSENCE DE CONFLIT D'INTERETS

#### Intitulé de l'évaluation

Le (la) soussigné(e) (nom du signataire du présent formulaire),

- agissant en son nom propre (*si l'opérateur économique est une personne physique ou en cas de déclaration en nom propre d'un directeur ou d'une personne disposant de pouvoirs de représentation, de décision ou de contrôle vis-à-vis de l'opérateur économique*)

ou

- agissant en qualité de représentant de (*si l'opérateur économique est une personne morale*)

dénomination officielle complète (*uniquement pour les personnes morales*) :

forme juridique officielle (*uniquement pour les personnes morales*) :

adresse officielle complète :

numéro d'immatriculation à la TVA :

déclare que la société ou l'organisme qu'il/elle représente :

- a) n'est pas en état ou ne fait pas l'objet d'une procédure de faillite, de liquidation, de règlement judiciaire, de concordat préventif ou de cessation d'activité, et n'est pas dans toute situation analogue résultant d'une procédure de même nature existant dans les législations et réglementations nationales ;
- b) n'a pas fait l'objet d'une condamnation ayant autorité de chose jugée pour un quelconque délit affectant sa moralité professionnelle ;
- c) n'a pas commis de faute professionnelle grave constatée par tout moyen que les pouvoirs adjudicateurs peuvent justifier ;
- d) a rempli toutes ses obligations relatives au paiement des cotisations de sécurité sociale et au paiement de ses impôts selon les dispositions légales du pays où il/elle est établi(e), celles du pays du pouvoir adjudicateur et celles du pays où le contrat doit être exécuté ;
- e) n'a pas fait l'objet d'une condamnation ayant autorité de chose jugée pour fraude, corruption, participation à une organisation criminelle ou toute autre activité illégale ;
- f) ne fait pas l'objet d'une sanction administrative pour s'être rendu(e) coupable de fausses déclarations lors de la communication des renseignements exigés par le pouvoir adjudicateur pour sa participation à l'appel d'offres, pour n'avoir pas fourni ces renseignements ou pour avoir été déclaré(e) en défaut grave d'exécution en raison du non-respect de ses obligations dans le cadre du contrat financé par le budget.

En outre, le/la soussigné(e) déclare sur l'honneur :

- g) qu'il/elle n'est pas en situation de conflit d'intérêts par rapport au contrat. Un conflit d'intérêts peut notamment résulter d'intérêts économiques, d'affinités politiques ou nationales, de liens familiaux ou sentimentaux, ou de tout autre type de relations ou d'intérêts communs ;
- h) qu'il/elle fera connaître sans délai au pouvoir adjudicateur toute situation constitutive d'un conflit d'intérêts ou susceptible de conduire à un conflit d'intérêts ;
- i) que les renseignements fournis au Conseil de l'Europe dans le cadre du présent appel d'offres sont exacts, sincères et complets.

Nom, prénom

Date

Signature

## Annexe 11 - Modèle de matrice d'évaluation

Critère d'évaluation	Question posée pendant l'évaluation	Sous-question	Mesure(s) / indicateur(s)	Instrument(s) de collecte de données	Source(s) de données	Analyse des données	Évaluateur(s) en charge

## Annexe 12 - Liste de contrôle de l'assurance qualité pour le rapport initial<sup>22</sup>

Liste de contrôle de l'assurance qualité pour le rapport initial de l'évaluation	
<b>Intitulé de l'évaluation :</b>	
<b>1. Finalité de l'évaluation - Le rapport initial précise la finalité de l'évaluation et les modalités de son utilisation.</b>	
<b>2. Objectif de l'évaluation - Le rapport initial énonce les objectifs clairement définis, pertinents et réalisables de l'évaluation.</b>	
<b>3. Contexte de l'évaluation - Le rapport initial contient des informations contextuelles suffisantes et pertinentes.</b>	
<b>4. Portée de l'évaluation - Le rapport initial indique la portée de l'évaluation.</b>	
<b>5. Critères d'évaluation</b>	
<b>5.0</b>	<b>Le rapport initial précise les critères qui serviront de guide à l'évaluation.</b>
5.1	Le rapport initial indique les critères d'évaluation par rapport auxquels le sujet sera évalué, notamment, par exemple, sa pertinence, son efficience, son efficacité, ses effets et/ou sa viabilité.
5.2	Le rapport initial explicite les éventuels critères supplémentaires présentant un intérêt pour le type particulier d'évaluation à mener, par exemple des évaluations du développement, une réponse humanitaire et des programmes normatifs.
5.3	La portée de l'évaluation est cohérente avec les ressources disponibles et avec les échéances.
5.4	Le rapport initial intègre une évaluation des aspects liés aux droits de l'homme et à l'égalité entre les femmes et les hommes dont il est tenu compte dans le choix des critères d'évaluation.
<b>6. Questions sur mesure à poser pendant l'évaluation</b>	
<b>6.0</b>	<b>Le rapport initial comprend un ensemble exhaustif et sur mesure de questions à poser pendant l'évaluation correspondant aux critères d'évaluation.</b>
6.1	Le rapport initial contient un ensemble de questions à poser pendant l'évaluation qui sont directement liées aux objectifs de l'évaluation et aux critères par rapport auxquels le sujet sera évalué.
6.2	L'ensemble des questions à poser pendant l'évaluation fournit des détails supplémentaires sur les objectifs et contribue à préciser la portée de l'évaluation.
6.3	L'ensemble des questions à poser lors de l'évaluation est suffisamment complet pour que les questions les plus pertinentes soient posées, et, en même temps, suffisamment concis pour que les utilisateurs aient une vision globale claire des objectifs de l'évaluation.
6.4	En tenant compte des informations qui seront collectées et du contexte de l'évaluation, il est possible d'obtenir, pour l'ensemble des questions, des réponses qui reposent sur des données concrètes.
6.5	Le rapport initial intègre une évaluation des aspects liés aux droits de l'homme et à l'égalité entre les femmes et les hommes dont il est tenu compte dans le choix des questions à poser pendant l'évaluation.

<sup>22</sup> Elaboré à partir du document *UNEG Quality Checklist for Evaluation Terms of Reference and Inception Reports* (2010).

<b>7. Méthodologie</b>		
<b>7.0</b>	<b>Le rapport initial précise les méthodes de collecte et d'analyse de données, en fournissant notamment des informations générales sur la façon dont la méthodologie a été conçue.</b>	
7.1	Le rapport initial contient un plan méthodologique clair et consultable. De préférence, ce plan figurera dans un paragraphe autonome, par exemple une matrice d'évaluation, clairement dissociée des autres informations contenues dans le rapport.	
7.2	Le rapport initial indique la démarche méthodologique globale et la conception à adopter pour l'évaluation. A titre d'exemple, la démarche peut être de type participatif, axée sur l'utilisation, fondée sur la théorie ou attentive aux droits de l'homme et à l'égalité entre les femmes et les hommes. La conception globale peut être de type non expérimental, quasi expérimental ou expérimental.	
7.3	Le rapport initial indique de quelle façon les aspects touchant aux droits de l'homme et à l'égalité entre les femmes et les hommes seront pris en compte pendant la phase de conception de l'évaluation.	
7.4	Le rapport initial définit la démarche à adopter pour l'évaluation ainsi que des méthodes de collecte et d'analyse de données fondées sur les droits de l'homme et tenant compte du genre, et précise que les données de l'évaluation seront ventilées par sexe, origine ethnique, âge, handicap, etc.	
7.5	Les méthodes de collecte et d'analyse de données figurant dans le rapport initial sont suffisamment rigoureuses pour apprécier le sujet de l'évaluation et garantir que l'évaluation sera complète, équitable et impartiale. Il convient notamment de prévoir suffisamment de données pour aborder l'ensemble des questions faisant l'objet de l'évaluation.	
7.6	La méthodologie de l'évaluation intègre de multiples méthodes (triangulation), avec, de préférence, une analyse des données quantitatives et des données qualitatives ainsi que des méthodes de collecte de données permettant de couvrir toute une gamme de parties prenantes.	
7.7	Des liens logiques et explicites sont fournis entre les sources de données, les méthodes de collecte de données et les méthodes d'analyse. Par exemple, des plans d'échantillonnage sont inclus.	
7.8	La méthodologie de l'évaluation prend en compte l'objectif global de l'évaluation ainsi que les besoins des utilisateurs et des autres parties prenantes.	
7.9	La méthodologie de l'évaluation précise clairement et expressément les limites des méthodes d'évaluation choisies.	
7.10	Le rapport initial précise que l'évaluation sera conforme aux lignes directrices du Conseil de l'Europe en matière d'éthique.	
<b>8. Plan de travail de l'évaluation</b>		
<b>8.0</b>	<b>Le rapport initial contient un plan de travail.</b>	
8.1	Le plan de travail figurant dans le rapport initial énonce les livrables qui seront fournis par l'équipe d'évaluation et précise les modalités d'accès au rapport d'évaluation par les parties prenantes, notamment par le public.	
8.2	Le plan de travail du rapport initial décrit les étapes clés du processus d'évaluation ainsi que le calendrier du projet.	
8.3	Le plan de travail du rapport initial fixe des rôles et des responsabilités clairs aux membres de l'équipe d'évaluation, à l'organisation ayant commandé l'évaluation et aux autres entités participant au processus d'évaluation.	
8.4	Le plan de travail du rapport initial décrit le processus d'assurance qualité de l'évaluation.	
8.5	Le plan de travail du rapport initial décrit, le cas échéant, la procédure permettant d'obtenir et d'intégrer les commentaires formulés au sujet du projet de rapport d'évaluation.	
8.6	Le plan de travail du rapport initial décrit le budget alloué au projet d'évaluation.	

## Annexe 13 - Méthodes de collecte de données et étapes méthodologiques

La plupart des évaluations adoptent des approches mixtes. Les méthodes mixtes permettent de remédier aux insuffisances techniques qui pourraient résulter de l'utilisation d'une seule méthode. Les méthodes suivantes sont utilisées :

Les **examens sur documents** fournissent des informations contextuelles utiles et permettent de replacer le projet ou le programme dans une perspective historique. Elles reposent sur des documents écrits, mais aussi sur des vidéos, des données électroniques ou des photos. L'examen sur documents ne se limite pas aux activités du projet ou du programme, mais peut porter sur toute information ayant trait, de près ou de loin, à la stratégie ou à l'approche globale.

Les **observations directes** concernent principalement ce qui peut être vu lors des missions sur le terrain et des visites sur les sites des projets. Elles peuvent être subjectives, la vision et les perceptions des individus étant sélectives en fonction de leurs centres d'intérêt ou de leurs sensibilités culturelles. Il importe que l'évaluateur s'en serve avec précaution et recoupe les faits et éléments collectés.

Les **entretiens** sont aussi un outil important pour collecter des données et des informations. Diverses techniques existent. Les entretiens structurés ou entretiens formels requièrent une liste de questions établies à l'avance, qui seront posées de manière rigoureuse et systématique. S'ils présentent l'avantage que les mêmes questions sont posées à toutes les personnes interrogées, ce qui réduit le risque de « manipulation » des questions, ces entretiens n'exploitent pas le potentiel des nouvelles questions qui peuvent se poser en cours d'entretien, comme c'est le cas dans les entretiens semi-structurés. Une troisième option est celle des entretiens libres, qui suivent également une trame mais laissent une grande liberté quant aux questions posées ou à leur formulation. L'entretien avec un groupe de personnes peut prendre la forme d'une session de réflexion ou d'un groupe de discussion. Dans certains cas, on parlera indistinctement de groupes de réflexion. Ceux-ci, cependant, reposent sur des techniques spécifiques et la sélection des groupes doit obéir à des procédures et des critères précis. Deux personnes doivent encadrer la discussion, l'une prenant des notes pendant que l'autre anime le débat et observe le comportement des participants.

Les **questionnaires et enquêtes** sont des outils importants pour recueillir, auprès d'un grand nombre de personnes et de manière structurée, des informations qui permettent souvent de mener une analyse statistique. Ils peuvent être courts et simples, constitués de questions fermées, ou extrêmement longs et complexes, reposant sur des questions ouvertes, des échelles numériques ou des échelles de type « d'accord/pas d'accord ». L'analyse et l'interprétation sont d'autant plus difficiles que l'enquête est détaillée. Il est important de préparer convenablement le questionnaire/l'enquête et de formuler les questions en fonction du ou des objectifs et de la portée de l'enquête. L'analyse s'en trouvera grandement facilitée. Les enquêtes avant et après une action sont fréquemment utilisées, en particulier pour évaluer les activités de sensibilisation. Un questionnaire ou une enquête peuvent être adressés à l'ensemble de la population cible s'il s'agit d'un groupe peu nombreux, mais cela n'est parfois pas possible du fait de la taille du groupe ou parce qu'il est trop dispersé entre plusieurs pays. Pour améliorer les taux de réponse aux enquêtes électroniques, on pourra consulter le document suivant : DA Dillman, RD Tortora et D. Bowker, *Principles for Constructing Web Surveys*, 1998, disponible à l'adresse [http://www.websm.org/uploadi/editor/Dillman\\_1998\\_Principles\\_for%20Constructing.pdf](http://www.websm.org/uploadi/editor/Dillman_1998_Principles_for%20Constructing.pdf)

La dernière méthode présentée ici est celle des **études de cas**. Il s'agit du choix d'un parcours individuel, d'événements spécifiques ou d'activités de projets/programmes susceptibles d'illustrer l'efficacité et l'impact d'un projet. L'étude de cas à elle seule ne prouve rien, mais permet de présenter un fait et d'identifier des éléments communs. Seule la juxtaposition des cas permet de dégager des principes généraux.

## **COLLECTE DES DONNÉES - ÉTAPES MÉTHODOLOGIQUES**

<b>Utilisation de méthodes quantitatives</b>	<b>Utilisation de méthodes qualitatives</b>
<b>Concevez vos méthodes de collecte de données</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rédigez les questions à poser pendant l'évaluation</li> <li>• Développez l'outil de collecte de données (enquête, etc.)</li> <li>• Réalisez un essai de l'outil de collecte avec des données de test</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rédigez les questions à poser pendant l'évaluation</li> <li>• Développez l'outil de collecte de données (guide pour les entretiens, etc.)</li> <li>• Testez votre guide pour les entretiens</li> </ul>
<b>Collectez vos données</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Choisissez d'utiliser un échantillon ou l'ensemble des participants (recensement)</li> <li>• Utilisez autant de méthodes que possible pour accroître le taux de réponse (multiples envois d'e-mails, envois d'e-mails pré-enquête personnalisés et lettres d'accompagnement, mesures incitatives)</li> <li>• Assurez-vous que les participants ont bien reçu des informations sur le consentement éclairé avant de commencer l'enquête (via la lettre d'accompagnement par exemple)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menez des entretiens auprès d'un échantillon pertinent des participants. Ayez une idée de la taille de votre échantillon, mais restez souple (ajoutez des participants pour répondre à de nouvelles questions ; arrêtez les entretiens s'ils n'apportent plus d'informations nouvelles)</li> <li>• Donnez aux participants des informations concernant le consentement éclairé avant de commencer l'entretien</li> <li>• Pour préparer l'étape 3, prenez des notes immédiatement après chaque entretien</li> </ul>
<b>Synthétisez et analysez vos données</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compilez les données descriptives (fréquences, pourcentages, moyennes, médianes, modes)</li> <li>• Placez les données dans des tableaux pour en faciliter l'analyse</li> <li>• Rédigez un paragraphe décrivant les enseignements apportés par chacun des tableaux à propos des questions posées pendant l'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relisez l'ensemble de vos notes et dressez une liste de thèmes</li> <li>• Codez toutes les données issues des entretiens de façon systématique</li> <li>• Organisez les données par thème</li> <li>• Interprétez les constatations</li> </ul>
<b>Évaluez la validité de vos constatations</b>	
<p>Décrivez les éventuelles lacunes que présentent vos données et leurs répercussions sur votre interprétation (faible taux de réponse, questions problématiques, etc.)</p>	<p>Indiquez tout ce qui pourrait remettre en cause vos conclusions (exceptions quant aux thèmes habituels, autres explications)</p>

## Annexe 14 - Modèle de guide pour les entretiens/groupes de réflexion

### INTITULÉ DE L'ÉVALUATION

Date : JJ MM AA

Nom(s) et fonction(s) de la ou des personne(s) interrogée(s) :

Phase d'évaluation (lancement/collecte des données) :

Entretien en face à face/par téléphone (rayer la mention inutile)

Lieu (pour les entretiens en face à face et les groupes de réflexion) :

Nom(s) de la ou des personne(s) conduisant l'entretien :

Confidentiel/non confidentiel (rayer la mention inutile)

*Introduction standard par la ou les personne(s) conduisant l'entretien : remerciements, présentations (chacun se présente), présentation de la finalité de l'évaluation, clarification de la politique de confidentialité. Le texte standard ci-dessous doit être adapté au contexte.*

*« Je vous remercie/nous vous remercions de prendre le temps de vous entretenir avec moi/nous [/participer à ce groupe de réflexion]. Je suis un consultant indépendant mandaté par la [/un évaluateur employé à la] Division de l'Évaluation du Conseil de l'Europe. Je suis chargé(e), au sein de l'équipe d'évaluation, de conduire l'évaluation de [sujet de l'évaluation]. Cette évaluation a pour objectif de mieux comprendre le fonctionnement de [sujet de l'évaluation] sur [période couverte par l'évaluation], d'évaluer son impact et de déterminer si le programme a été utile à ses bénéficiaires. Cet exercice n'est pas un audit : notre objectif est de tirer les leçons de cette expérience et de déterminer comment notre propre fonctionnement en tant qu'organisation peut être amélioré dans le futur. Vos libres commentaires seront les bienvenus. Nos notes ne seront pas transmises aux maîtres d'œuvre du programme et elles seront reproduites sans qu'il soit possible d'en connaître les auteurs, à moins que vous ne nous autorisiez à vous citer nommément. »*

*Exemple de questions types à poser pendant les entretiens semi-structurés :*

#### **1. Rôle de la ou des personnes interrogées dans l'action XYZ à évaluer**

Veillez décrire le rôle que vous jouez dans XYZ.

Dans le cadre de XYZ, quels ont été vos principaux points de contact ?

#### **2. Description de l'action XYZ du point de vue de la personne interrogée**

Veillez décrire l'action XYZ de votre point de vue : En quoi a-t-elle consisté ?

A-t-elle été réalisée en plusieurs étapes ? Si oui, lesquelles ?

#### **3. Entretien d'évaluation**

Que pensez-vous de la mise en œuvre de XYZ ?

Que pensez-vous de la façon dont le Conseil de l'Europe a mené cette action ?

Avez-vous été informé(e) de façon satisfaisante de l'avancement de XYZ ?

Avez-vous été consulté(e) comme il se doit ? Vos besoins/vos avis ont-ils été pris en compte ? Si oui, à quelles étapes ?

[Le cas échéant] Comment s'est passée la coordination avec/entre [liste des partenaires] ?

Si vous aviez été chargé(e) de mener cette action, qu'auriez-vous fait différemment ? Pourquoi ?

Si vous deviez conseiller nos collègues du Conseil de l'Europe qui mettent en œuvre une action analogue dans un autre pays, que leur diriez-vous ? Que devraient-ils garder à l'esprit ?

Dans quelle mesure le processus de mise en œuvre de XYZ a-t-il tenu compte des besoins des groupes de parties prenantes défavorisés/moins puissants ?

Quels enseignements avez-vous tirés de la mise en œuvre de XYZ ?

Quel était, le cas échéant, l'avantage compétitif/la valeur ajoutée du Conseil de l'Europe dans la mise en œuvre de XYZ ?

#### **4. Résultats et évaluations des retombées**

Comment utilisez-vous [les produits de XYZ] ?

Selon les informations dont vous disposez, comment [les autres parties prenantes] utilisent-elles [les produits de XYZ] ?

Au final, quels ont été les résultats de XYZ ?

Qu'est-ce que cela a changé pour vous personnellement ?

Que pensez-vous de ces résultats ?

Pensez-vous que ces résultats étaient recherchés ? Pensez-vous qu'ils sont conformes aux objectifs de [nom de l'Entité du Conseil de l'Europe concernée] ?

Auriez-vous fixé des objectifs différents ?

Auriez-vous souhaité que XYZ ait des résultats vous concernant? Si oui, lesquels ?

Dans quelle mesure les résultats de XYZ ont-ils eu des répercussions différentes en fonction des groupes de parties prenantes ?

#### **5. Viabilité**

À l'avenir, que comptez-vous faire avec [produits de XYZ] ?

Comment voyez-vous [résultats de XYZ] dans cinq ans ? Pourquoi ?

#### ***Clôture de l'Entretien***

*« Je vous remercie/nous vous remercions encore pour le temps que vous m'/nous avez accordé. Vos avis, qui sont d'une grande valeur pour nous/le Conseil de l'Europe, permettront à l'Organisation de continuer de s'améliorer. Si vous avez des questions ou que vous souhaitez me/nous faire part d'informations complémentaires auxquelles vous n'avez pas pensé aujourd'hui, vous pouvez me/nous joindre. Voici mes/nos coordonnées. »*

## Annexe 15 - Liste de contrôle de l'assurance qualité pour le projet de rapport final<sup>23</sup>

<b>Liste de contrôle de l'assurance qualité pour les rapports d'évaluation</b>	
<p>Cette liste de contrôle vise à aider les managers de l'évaluation et les évaluateurs à s'assurer que le produit final de l'évaluation — le rapport d'évaluation — possède la qualité attendue. Elle peut aussi être communiquée en tant que partie intégrante des Termes de référence, avant d'effectuer l'évaluation ou après avoir achevé le rapport en vue d'en évaluer la qualité.</p>	
<b>Intitulé de l'évaluation :</b>	
<b>1. Structure du rapport</b>	
1.0	Le rapport est bien structuré, logique, clair, concis et complet.
1.1	Le rapport utilise, dans sa totalité, des formulations qui tiennent dûment compte des spécificités liées au genre et des droits de l'homme, notamment des données ventilées par sexe, par âge et par type de handicap.
1.2	<p>Le rapport est structuré de façon logique, avec clarté et cohérence (par exemple, le contexte et les objectifs sont présentés avant les constatations, et les constatations avant les conclusions et les recommandations). Le rapport adopte la structure proposée ci-dessous :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Résumé général (2 pages maximum) ;</li> <li>• Introduction :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Finalité et portée de l'évaluation (quelle utilisation veut-on faire de l'évaluation ?) ; Description de l'intervention ; Méthodologie de l'évaluation, y compris ses limites ; Difficultés rencontrées pendant l'évaluation ;</li> </ul> </li> <li>• Constatations :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Constatations relatives à chaque question prévue ; constatations relatives à des questions supplémentaires survenues au cours de l'évaluation ;</li> </ul> </li> <li>• Conclusions ;</li> <li>• Recommandations, accompagnées éventuellement de propositions concernant les modalités de mise en œuvre ;</li> <li>• Enseignements tirés ;</li> <li>• Annexes (liste des entretiens et des documents examinés, questionnaires, formats des entretiens structurés et semi-structurés, etc.).</li> </ul>
1.3	<p>La page de garde et les premières pages apportent des informations de base :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nom de l'objet de l'évaluation ;</li> <li>2. Période de l'évaluation et date du rapport ;</li> <li>3. Lieux (pays, régions, etc.) de l'objet de l'évaluation ;</li> <li>4. Noms et/ou organismes des évaluateurs ;</li> <li>5. Nom de l'organisation ayant commandé l'évaluation ;</li> <li>6. Table des matières, y compris la liste des tableaux, des graphiques, des figures et des annexes ;</li> <li>7. Liste des sigles et acronymes.</li> </ol>
1.4	<p>Le résumé général figure dans une section à part de deux ou trois pages qui comprend :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Description sommaire de l'objet de l'évaluation ;</li> <li>2. Objectifs de l'évaluation et public ciblé ;</li> <li>3. Méthodologie de l'évaluation ;</li> <li>4. Constatations et conclusions les plus importantes ;</li> <li>5. Principales recommandations.</li> </ol>

<sup>23</sup> Élaboré à partir du document *UNEG Quality Checklist for Evaluation Reports (2010)*.

1.5	Les annexes assoient la crédibilité du rapport d'évaluation. Elles peuvent comprendre : 1. Les Termes de référence ; 2. La liste des personnes interrogées et des sites visités ; 3. La liste des documents consultés ; 4. Des informations détaillées sur la méthodologie, notamment les instruments de collecte de données, y compris des informations sur leur fiabilité et leur validité ; 5. Des données biographiques sur les évaluateurs et/ou les raisons qui justifient la composition de l'équipe ; 6. La matrice d'évaluation ; 7. La structure des résultats.	
<b>2. Objet de l'évaluation</b>		
2.0	Le rapport donne une description claire et complète de l'« objet » de l'évaluation.	
2.1	Le <b>modèle logique et/ou la chaîne des résultats attendus</b> de l'objet (produits en entrée, produits en sortie et résultats) est/sont décrit/e/s de façon claire.	
2.2	<b>Les facteurs sociaux, politiques, économiques, démographiques et institutionnels clés</b> , qui ont une incidence directe sur l'objet, sont décrits. Par exemple, les stratégies et les priorités du gouvernement partenaire, les objectifs, stratégies et cadres de développement internationaux, régionaux ou nationaux, les objectifs et les priorités de l'agence concernée, s'il y a lieu.	
2.3	L'ampleur et la complexité de l'objet de l'évaluation sont décrites de façon claire, par exemple : <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Le nombre de composantes</b> (s'il y en a plusieurs) et la taille de la population que chaque composante est censée desservir, directement et indirectement ;</li> <li>• <b>Le contexte géographique et les frontières</b> (région, pays et/ou paysage), ainsi que les difficultés le cas échéant ;</li> <li>• La finalité, l'objectif et l'organisation/équipe dirigeante de l'objet ;</li> <li>• La <b>totalité des ressources</b> quelque soit leur provenance, y compris les ressources humaines et le ou les budgets (agence concernée, gouvernement partenaire et autres donateurs, etc.).</li> </ul>	
2.4	Les <b>principales parties prenantes</b> à la mise en œuvre de l'objet, y compris le ou les agences maîtres d'œuvre et leurs partenaires, d'autres parties prenantes clés et leurs rôles respectifs.	
2.5	Le rapport indique l' <b>état d'avancement de l'objet</b> , y compris sa phase de mise en œuvre et les modifications majeures apportées au fur et à mesure (plans, stratégies, cadres logiques, etc.), et décrit l'incidence de ces modifications sur l'évaluation.	
<b>3. Finalité, objectif(s) et portée de l'évaluation</b>		
3.0	La finalité, les objectifs et la portée de l'évaluation sont décrits en détail.	
3.1	La finalité de l'évaluation est exposée en termes clairs, notamment en répondant aux questions : Pourquoi l'évaluation était-elle nécessaire à ce moment précis ? Qui avait besoin d'informations ? Quelles informations ont été demandées ? Comment ces informations seront-elles utilisées ?	
3.2	Le rapport doit décrire précisément les objectifs et la portée de l'évaluation, notamment les questions principales posées, et indiquer, justifications à l'appui, ce sur quoi l'évaluation a porté et ce qu'elle n'a pas couvert.	
3.3	Le rapport décrit et explique les critères retenus pour l'évaluation, les normes en matière de performance ou les autres critères utilisés par les évaluateurs.	
3.4	S'il y a lieu, les objectifs et la portée de l'évaluation englobent des questions portant sur l'égalité entre les femmes et les hommes et sur les droits de l'homme.	

<b>4. Méthodologie de l'évaluation</b>		
4.0	Le rapport décrit de manière transparente la méthodologie appliquée à l'évaluation en expliquant précisément comment l'évaluation a été spécialement conçue pour aborder les critères retenus, susciter des réponses aux questions et atteindre les objectifs de l'évaluation.	
4.1	Le rapport décrit les méthodes de collecte et d'analyse de données, leurs limites et les raisons qui expliquent ces choix. Des indicateurs et des cadres de référence sont mentionnés s'il y a lieu.	
4.2	Le rapport décrit les sources de données retenues, leurs limites et les raisons qui expliquent ces choix. Il explique comment l'ensemble des sources a été utilisé pour obtenir une diversité de points de vue, garantir l'exactitude des données et surmonter leurs limites.	
4.3	Le rapport décrit le contexte de l'échantillonnage : région et population à représenter, raisons expliquant ce choix, mécanismes de sélection, nombre de sujets retenus par rapport à l'ensemble des sujets envisageables, limites de l'échantillon.	
4.4	Le rapport d'évaluation fournit une description complète du processus de consultation des parties prenantes à l'évaluation, en expliquant notamment les raisons qui ont motivé le choix du niveau et des activités de consultation.	
4.5	Les méthodes utilisées sont bien adaptées à l'évaluation et permettent d'obtenir des réponses aux questions posées.	
4.6	La démarche adoptée et les méthodes de collecte et d'analyse de données tiennent compte de l'égalité entre les femmes et les hommes et des droits de l'homme, et sont bien adaptées à l'analyse des questions touchant à ces aspects qui ont été recensées à la rubrique « portée de l'évaluation ».	
4.7	Le rapport apporte la preuve que des mesures appropriées ont été prises pour veiller à la qualité des données, notamment des éléments attestant la fiabilité et la validité des outils de collecte de données (protocoles d'entretien, outils d'observation, etc.).	
4.8	Le rapport démontre dans quelle mesure la conception et la mise en œuvre de l'objet, l'évaluation des résultats et le processus d'évaluation intègrent une perspective d'égalité entre les femmes et les hommes et une démarche fondée sur les droits de l'homme.	
<b>5. Constatations</b>		
5.0	Les constatations résultent directement des critères d'évaluation et des questions décrites dans les sections du rapport relatives aux objectifs et à la portée de l'évaluation, et reposent sur des informations obtenues en appliquant les méthodes de collecte et d'analyse de données décrites à la section « méthodologie ».	
5.1	Les constatations décrites sont le résultat de l'analyse et de l'interprétation systématiques et appropriées des données.	
5.2	Les constatations décrites concernent les critères d'évaluation (efficacité, efficacité, viabilité, impact, pertinence, etc.) et les questions mentionnées à la rubrique « portée de l'évaluation ».	
5.3	Le rapport détermine si l'objet a été conçu sur la base d'une analyse solide des spécificités de genre et des droits de l'homme et si la mise en œuvre et les résultats ont été contrôlés par rapport à des cadres de référence en matière d'égalité hommes-femmes et de droits de l'homme.	
5.4	Les constatations sont présentées de façon objective et reposent sur des informations factuelles.	
5.5	Les lacunes et les limites concernant les données et/ou les constatations qui n'auraient pas été prévues sont présentées et analysées.	
5.6	Les raisons expliquant les réussites et les échecs, en particulier les contraintes permanentes, sont identifiées dans toute la mesure possible.	
5.7	Globalement, les constatations sont présentées avec clarté, logique et cohérence.	

<b>6. Conclusions</b>		
6.0	Les conclusions constituent des avis raisonnables qui reposent sur les constatations et sur des données probantes. Elles apportent des informations en relation avec l'objet et la finalité de l'évaluation.	
6.1	Les conclusions rendent compte des évaluations raisonnables liées aux questions essentielles posées au cours de l'évaluation.	
6.2	Les conclusions sont dûment justifiées par les informations factuelles présentées et sont liées de façon logique aux constatations faites lors de l'évaluation.	
6.3	Les conclusions formulées apportent un éclairage sur l'identification et/ou la résolution de questions ou de problèmes importants relatifs aux éventuelles décisions et actions des utilisateurs de l'évaluation.	
6.4	Les conclusions présentent les points forts et les points faibles de l'objet évalué (grandes orientations, programmes, projets et autres interventions) sur la base des données probantes présentées et en tenant dûment compte des avis de divers groupes de parties prenantes représentatifs.	
<b>7. Enseignements tirés et bonnes pratiques</b>		
7.0	Les enseignements tirés sont spécifiques et liés au thème de l'évaluation.	
7.1	Les enseignements tirés et les bonnes pratiques sont liés de façon claire à des constatations précises.	
7.3	Les enseignements tirés et les bonnes pratiques sont liés à des facteurs externes clairement identifiés.	
7.3	Les enseignements tirés et les bonnes pratiques sont applicables dans le contexte organisationnel.	
<b>8. Recommandations</b>		
8.0	Les recommandations ont un rapport direct avec l'objet et les objectifs de l'évaluation, sont étayées par des informations factuelles et par les conclusions, et ont été élaborées avec la participation des parties prenantes concernées.	
8.1	Les relations entre les constatations, les conclusions et les recommandations sont illustrées à l'aide de graphiques.	
8.2	Le rapport décrit la démarche suivie pour élaborer les recommandations, y compris la consultation des parties prenantes.	
8.3	Les recommandations s'appuient fermement sur des informations factuelles et sur les conclusions.	
8.4	Les recommandations ont un rapport direct avec l'objet et les objectifs de l'évaluation.	
8.5	Pour chaque recommandation, le groupe cible concerné est précisé.	
8.6	Les recommandations sont formulées de façon claire et les priorités d'intervention sont clairement précisées.	
8.7	Les recommandations sont traduisibles en action et témoignent d'une bonne compréhension de l'organisation qui a commandé l'évaluation et des éventuelles contraintes à respecter.	
8.8	Les constatations, les conclusions, les recommandations et les enseignements tirés apportent des informations suffisantes sur les aspects touchant à l'égalité entre les sexes et au respect des droits de l'homme.	
8.9	Les recommandations sont accompagnées de propositions concernant les modalités de mise en œuvre et les possibilités d'amélioration.	

## Annexe 16 - Formulaire de bilan des services fournis par le consultant externe avec consentement

### Formulaire de consentement

Par la présente, j'autorise la Direction de l'Audit interne et de l'évaluation (DIO) du Conseil de l'Europe à conserver pour un usage interne uniquement les informations contenues dans le formulaire ci-dessous. Ce formulaire ne sera pas partagé avec des personnes externes à la DIO. La conservation des données se fera en accord avec la réglementation du Conseil de l'Europe instaurant un système de protection des données pour les fichiers de données à caractère personnel au Conseil de l'Europe (CM/Del/Dec(89)425/59bF).

Merci de bien vouloir renseigner ci-dessous le nom en lettres majuscules et signer le formulaire de consentement.

Nom : \_\_\_\_\_

Signature : \_\_\_\_\_

Date : \_\_\_\_\_

---

### Formulaire de bilan des services fournis par le consultant externe<sup>24</sup>

Formulaire n°: \_\_\_\_\_

Le présent formulaire a pour objectif d'évaluer les services et/ou produits que le consultant externe a fournis à vous-même ou à votre organisation pour l'évaluation spécifique identifiée. En examinant les différents points, assurez-vous de ne prendre en considération que l'évaluation nommée, et aucune autre évaluation sur laquelle vous auriez pu travailler avec le consultant.

Nom de l'évaluation : \_\_\_\_\_

Date : \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

1. Nom de l'agent de la DIO responsable du bilan : \_\_\_\_\_

2. À la lumière de votre expérience avec l'évaluateur au cours de cet exercice d'évaluation, quel est votre *avis global* sur la qualité du travail accompli ? (Cochez une seule réponse)

Médiocre     Moyenne     Bonne     Très bonne     Excellente

---

<sup>24</sup> Élaboré à partir du document *Guiding Principles for Evaluators* de l'American Evaluation Association.

3. Évaluez l'**utilité** du travail accompli par l'évaluateur pour votre organisation. (Cochez une seule réponse)

- Absolument pas utile       Un peu utile       Très utile       Extrêmement utile

4a. **Recommanderiez**-vous cet évaluateur à vos collègues ? (Cochez une seule réponse)

- Oui       Non

4b. Si *oui*, pourquoi ? Si *non*, pourquoi pas ?

5. Comment évaluez-vous le travail de l'évaluateur dans les domaines d'intervention suivants ? Pour chaque domaine, cochez la colonne qui correspond le mieux à votre opinion. Si un domaine ne s'applique pas ou si vous ne savez pas répondre, cochez la première colonne.

Intervention de l'évaluateur	NA/ne sais pas	Médiocre	Passable	Bon	Excellent
a. <b>Compréhension</b> de l'objet de l'évaluation					
b. <b>Attention</b> apportée à mes besoins/à ceux de l'organisation					
c. <b>Qualité</b> des rapports/produits					
d. <b>Pertinence</b> des rapports/produits compte tenu de mes besoins/de ceux de l'organisation					
e. <b>Ponctualité</b> dans la livraison des rapports/produits					
f. <b>Accessibilité</b> pour moi/mon organisation					
g. <b>Communication</b> avec moi/mon organisation					
h. <b>Autres</b> (veuillez préciser) :					

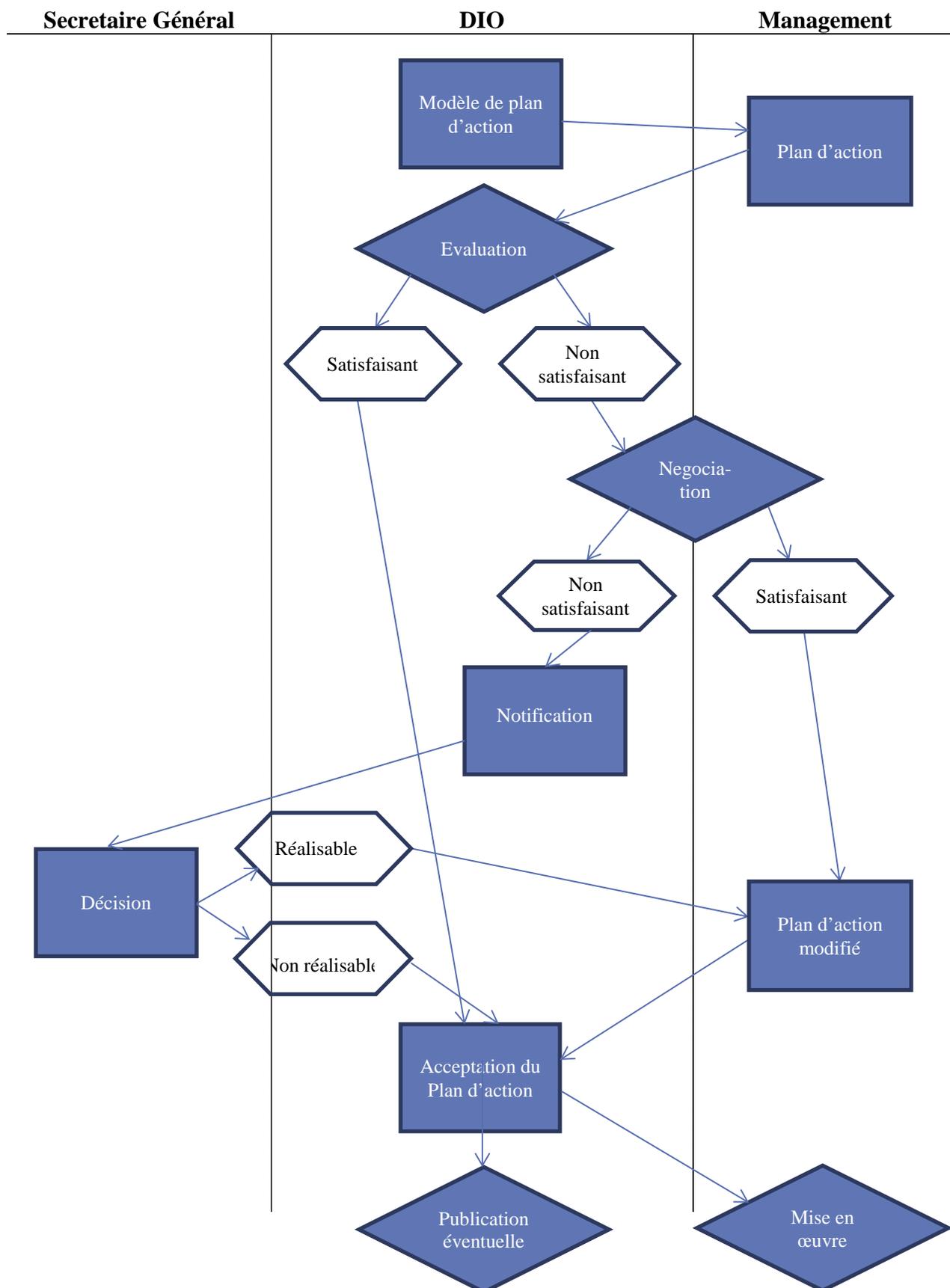
6. Quels sont les **points forts** de l'évaluateur ?

7. Veuillez évaluer l'adhésion de l'évaluateur à chacun des principes ci-dessous au cours du projet en cochant l'unique colonne qui correspond le mieux à votre opinion. Si un principe ne s'applique pas ou si vous ne savez pas répondre, cochez la première colonne.

Principe directeur	NA/ne sais pas (0)	Non (1)	En partie (2)	Pleinement (3)
a. L'évaluateur a-t-il <b>négocié de façon honnête</b> avec votre organisation pour déterminer :				
1) les <b>coûts</b> ?				
2) les <b>tâches</b> à accomplir ?				
3) les <b>limites</b> des méthodes ?				
4) la <b>portée</b> des résultats que l'on pouvait attendre ?				
5) l'utilisation des données résultant de l'évaluation ?				
b. L'évaluateur a-t-il examiné avec votre personnel les <b>insuffisances</b> et les <b>points forts</b> des différentes méthodes d'évaluation de l'intervention ?				
c. L'évaluateur a-t-il consigné l'ensemble des <b>modifications</b> apportées au plan d'évaluation initial ainsi que les raisons qui ont motivé ces modifications ?				
d. Dans sa façon de mener l'évaluation, l'évaluateur a-t-il clairement respecté le sentiment de <b>dignité</b> et d' <b>estime de soi</b> de tous les participants ?				
e. L'évaluateur a-t-il repéré et pris en compte les <b>différences entre les participants</b> (âge, sexe, origine ethnique, etc.) lors de la planification, de la conduite et de l'élaboration du rapport d'évaluation ?				
f. Lors de la planification et de l'élaboration du rapport d'évaluation, l'évaluateur a-t-il <u>examiné l'opportunité</u> de prendre en compte <b>les points de vue et les intérêts</b> de toutes les parties concernées ?				
g. Lorsque l'évaluateur a présenté ses travaux, a-t-il <b>communiqué</b> de façon précise et suffisamment détaillée pour permettre à ses interlocuteurs de comprendre, d'interpréter et de critiquer ses travaux ?				
h. L'évaluateur a-t-il présenté les <b>constatations négatives</b> avec tact, sans remettre en question l'intégrité de l'ensemble des constatations ?				

8. Souhaitez-vous faire d'**autres commentaires** au sujet de votre collaboration avec l'évaluateur sur ce projet précis ? Si oui, veuillez le faire ci-dessous.

## Annexe 17 - Processus d'élaboration du plan d'action



## Annexe 18 - Instructions pour l'élaboration d'un plan d'action et modèle de plan d'action

Les évaluations peuvent jouer un rôle important dans la responsabilisation et l'acquisition des connaissances au sein des organisations. Elles apportent des informations reposant sur des éléments factuels qui sont crédibles, fiables et utiles pour les opérations menées par le Conseil de l'Europe. Afin que les évaluations portent leurs fruits, les recommandations qui en résultent doivent être intégrées dans les processus décisionnels. Pour promouvoir le recours aux évaluations, la DIO assure le suivi systématique de ces recommandations.

Il incombe à l'équipe dirigeante de l'entité organisationnelle à laquelle une recommandation est adressée de mettre sur pied un plan d'action indiquant si la recommandation est acceptée, et quelles mesures elle envisage de prendre pour la mettre en œuvre. Dans le cas de recommandations adressées à plusieurs entités, les managers concernés élaborent le plan d'action ensemble ou individuellement, en fonction de la nature de la recommandation. Quoi qu'il en soit, le plan d'action doit être le résultat de discussions approfondies formelles et informelles entre les décideurs concernés, au sujet des principales constatations et recommandations de l'évaluation.

Pour aider les managers à hiérarchiser leurs actions en vue d'une mise en œuvre efficace, les recommandations résultant des évaluations de la DIO sont classées comme suit :

- **Recommandations** portant sur une lacune ou une insuffisance importante dans la conception, la conduite, la qualité d'exécution ou l'obtention des résultats de l'intervention, qui, si elle n'est pas corrigée, risque d'augmenter la probabilité que l'intervention n'atteigne pas ses objectifs.
- **Possibilités d'amélioration** portant sur une lacune ou une insuffisance dans la conception, la conduite, la qualité d'exécution ou l'obtention des résultats de l'intervention, qui n'aura pas nécessairement d'incidence sur la réalisation des objectifs, mais qui, si elle est corrigée, apportera une valeur ajoutée à la mise en œuvre globale de l'intervention ou augmentera son efficacité. Les possibilités d'amélioration ne font pas l'objet d'un suivi par la DIO.

Les plans d'action sont élaborés sous forme de tableau, dont le modèle, accompagné des instructions d'utilisation, est fourni par la DIO. Ce tableau est composé des colonnes suivantes :

1. **Identifiant de la recommandation** : cette colonne, remplie par la DIO, contient un identifiant unique pour chaque recommandation.
2. **Recommandation** : cette colonne est remplie par la DIO. Elle contient le texte de la recommandation.
3. **Décision du management** : veuillez indiquer si la recommandation est acceptée, partiellement acceptée, rejetée ou à l'étude (cette dernière option pouvant être sélectionnée lorsque les décisions doivent être prises par des organes de gouvernance ou exécutifs, au sujet de questions politiques, d'allocation de ressources etc.).
4. **Actions proposées** (pour les recommandations acceptées et partiellement acceptées) : veuillez d'indiquer dans le détail toutes les actions que vous avez l'intention de mettre en œuvre afin d'appliquer la recommandation. Si plusieurs actions sont nécessaires, veuillez définir plusieurs jalons dans le processus de mise en œuvre et indiquer les échéances (mois et année).
5. **Justification** (pour les recommandations partiellement acceptées, rejetées ou à l'étude) : si vous rejetez tout ou partie d'une recommandation, veuillez en indiquer les raisons. Si la recommandation est à l'étude, veuillez en mentionner les raisons et la date à laquelle vous serez en mesure de prendre la décision du management (acceptation ou refus de la recommandation).
6. **Personne responsable** : veuillez indiquer le nom de la personne qui est chargée de la mise en œuvre de la recommandation (recommandations acceptées et partiellement acceptées seulement).
7. **Echéance** : veuillez indiquer la date (mois et année) à laquelle vous pensez pouvoir achever la mise en œuvre de la recommandation dans sa totalité.

La DIO suivra l'évolution de la mise en œuvre du plan d'action sur une base semestrielle.

## Modèle de plan d'action

<b>Nom du rapport d'évaluation :</b>			
<b>Date du rapport d'évaluation :</b>		<b>Date du plan d'action:</b>	

N°	Recommandation	Décision du management	Actions proposées <sup>25</sup>	Justification <sup>26</sup>	Personne responsable	Echéance
		<input type="checkbox"/> Acceptée <input type="checkbox"/> Partiellement acceptée <input type="checkbox"/> Rejetée <input type="checkbox"/> A l'étude				
		<input type="checkbox"/> Acceptée <input type="checkbox"/> Partiellement acceptée <input type="checkbox"/> Rejetée <input type="checkbox"/> A l'étude				
		<input type="checkbox"/> Acceptée <input type="checkbox"/> Partiellement acceptée <input type="checkbox"/> Rejetée <input type="checkbox"/> A l'étude				
		<input type="checkbox"/> Acceptée <input type="checkbox"/> Partiellement acceptée <input type="checkbox"/> Rejetée <input type="checkbox"/> A l'étude				
		<input type="checkbox"/> Acceptée <input type="checkbox"/> Partiellement acceptée <input type="checkbox"/> Rejetée <input type="checkbox"/> A l'étude				

<sup>25</sup> Pour la mise en œuvre des recommandations acceptées et partiellement acceptées.

<sup>26</sup> Pour les recommandations rejetées, partiellement acceptées et à l'étude.

## Annexe 19 - Instructions pour l'élaboration d'un rapport de mise en œuvre de recommandation(s) et modèle de rapport de mise en œuvre de recommandation(s)

Les évaluations peuvent jouer un rôle important dans la responsabilisation et l'acquisition des connaissances au sein des organisations. Elles apportent des informations reposant sur des éléments factuels, qui sont crédibles, fiables et utiles pour les opérations menées par le Conseil de l'Europe. Pour que les évaluations portent leurs fruits, les recommandations qui en résultent doivent être intégrées dans les processus décisionnels. Afin de promouvoir le recours aux évaluations, la DIO assure le suivi systématique des plans d'action élaborés par les entités pour mettre en œuvre ces recommandations.

Les MAE sont tenues de rédiger, sur une base semestrielle, des rapports d'avancement sur la mise en œuvre de toutes les recommandations en cours. Les modifications à apporter à ces activités doivent faire suite à une réunion stratégique du management, au cours de laquelle il convient d'examiner les points forts et les points faibles des réalisations passées, les facteurs influents dans l'environnement de travail de l'Entité ainsi que la voie à suivre.

Les rapports de mise en œuvre des recommandations se présentent sous la forme d'un tableau élaboré à partir du plan d'action ; ils contiennent aussi des informations supplémentaires concernant les activités entreprises pour mettre en œuvre chacune des recommandations. La DIO fournit le modèle de rapport accompagné des instructions à suivre. Le rapport complet de mise en œuvre des recommandations doit être transmis à la DIO, avec les éléments justificatifs, dans les deux semaines qui suivent la réception du modèle. Ce tableau est composé des colonnes suivantes :

1. **Titre du rapport** : cette colonne est remplie par la DIO.
2. **Identifiant de la recommandation** : cette colonne, remplie par la DIO, contient l'identifiant unique de chaque recommandation.
3. **Recommandation** : cette colonne est remplie par la DIO. Elle contient le texte de la recommandation.
4. **Décision du management** : cette colonne est complétée par la DIO sur la base du Plan d'action. Pour les recommandations encore à l'étude et dans le cas où la date de la décision du management a expiré, veuillez indiquer leur statut final (acceptée ou rejetée). En cas d'acceptation, veuillez faire parvenir à la DIO un plan d'action complété. En cas de rejet, veuillez en indiquer les raisons.
5. **Justification** : cette colonne est complétée par la DIO sur la base du Plan d'action.
6. **Actions proposées** : cette colonne est remplie par la DIO. Elle contient les actions proposées dans le plan d'action accepté.
7. **Entité concernée** : cette colonne est remplie par la DIO.
8. **Personne responsable** : cette colonne est complétée par la DIO sur la base du Plan d'action. Veuillez modifier le nom si la personne en charge de la mise en œuvre de la recommandation acceptée ou partiellement acceptée a changé.
9. **Echéance** : cette colonne est complétée par la DIO sur la base du Plan d'action. S'il est nécessaire de modifier cette date, veuillez ajouter la nouvelle date dans la colonne sans effacer la précédente.
10. **Actions entreprises** : veuillez utiliser cette colonne pour indiquer les actions que vous avez entreprises pour mettre en œuvre la recommandation. Veuillez vous référer, dans le texte, aux

pièces justificatives fournies. Les pièces justificatives sont les documents clés produits lors de la mise en œuvre de la recommandation. Lors de la soumission du rapport de mise en œuvre de la recommandation à la DIO, veuillez également soumettre toute documentation pertinente qui prouve démontre que l'action a bien été mené.

11. **Actions futures** (y compris **les raisons expliquant les retards et la nouvelle échéance proposée**) : veuillez décrire les prochaines actions programmées. Si la mise en œuvre a pris du retard, expliquez pourquoi et indiquez la nouvelle échéance (en mois et en année) à laquelle vous estimez avoir complété les actions. Si vous avez décidé de ne plus mettre en œuvre certaines actions programmées dans le plan d'action, veuillez justifier ces décisions.
12. **État** : Veuillez décrire le statut de mise en œuvre de la recommandation selon la classification proposée ci-dessous. La DIO validera votre proposition.

Les états possibles sont :

- **en cours (P)** : La recommandation est en cours de mise en œuvre.
- **mise en œuvre (I)** : La mise en œuvre de la recommandation a été menée à terme et la recommandation sera déclarée close. Elle sera retirée du rapport pour les prochaines étapes du processus de suivi.
- **obsolète (O)** : Compte tenu de certains événements, cette recommandation n'a plus de raison d'être. Elle sera déclarée close.

### Modèle de rapport de mise en œuvre des recommandations

Titre du rapport	Id. Rec.	Recommandation	Décision du management	Justification	Actions proposées	Entité concernée	Personne responsable	Echéance	Actions entreprises	Actions futures	Status