



**MINISTÈRE
DE L'EUROPE
ET DES AFFAIRES
ÉTRANGÈRES**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

DIRECTION GÉNÉRALE DE L'ADMINISTRATION
ET DE LA MODERNISATION

DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

Sous-direction de la politique des ressources humaines

Bureau des concours et examens professionnels

CONCOURS EXTERNE POUR L'ACCÈS À L'EMPLOI DE TRADUCTEUR AU TITRE DE L'ANNÉE 2023

ÉPREUVES ÉCRITES D'ADMISSIBILITÉ

Mercredi 8 février 2023

Combinaison linguistique 6 – A : français ; B : allemand ; C : terminologie

TERMINOLOGIE

Série de questions et d'exercices, dont les réponses devront être rédigées en langue A, portant d'une part sur la méthodologie de constitution d'un corpus en langues A et B de données terminologiques relatives aux domaines de compétence du ministère organisateur du concours, et d'autre part sur la théorie de la terminologie.

Durée totale de l'épreuve : 3 h 00

Coefficient : 6

Toute note inférieure à 8 sur 20 est éliminatoire.

SUJET

Au verso

QUESTIONS

1. Vous répondrez à la question suivante : qu'est-ce que la terminologie ? (1 point)
2. Vous déterminerez, à partir de votre propre expérience et d'exemples, les relations entre terminologie et traduction. (4 points)
3. En vous appuyant sur le corpus de documents joint, vous élaborerez quatre fiches terminologiques bilingues sur des concepts de votre choix. (10 points)
4. Vous êtes chargé de gérer un projet de glossaire bilingue en collaboration avec vos collègues traducteurs, décrivez la méthode et les différentes étapes du projet. (5 points)

Annexe 1 : Dossier allemand

- DE-A : Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, *Evaluierung der Entwicklungszusammenarbeit – Leitlinien des BMZ*, BMZ PAPIER 4, 2021 (extrait, 8 pages)
- DE-B : Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit (OECD), *Qualitätsstandards für die Entwicklungsevaluierung*, 2010 (extrait, 3 pages)
- DE-C : Deutsches Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit (DEval), *Standards für Evaluierungen des DEval*, 2018 (4 pages)
- DE-D : Gesellschaft für Evaluation (DeGEval), *Standards für Evaluation (Kurzfassung)*, 2016 (extrait, 4 pages)

Annexe 2 : Dossier français

- FR-A : Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), *Des critères améliorés pour des évaluations meilleures*, 2020 (4 pages)
- FR-B : Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, *Normes et règles d'évaluation*, 2016 (extrait, 5 pages)
- FR-C : Direction générale du Trésor, *Politique d'évaluation des activités de développement de la direction générale du Trésor*, 2017 (extrait, 5 pages)
- FR-D : Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), *Évaluer la coopération pour le développement – Récapitulatif des normes et standards de référence*, 2010 (extrait, 4 pages)

01 Einleitung

Mit der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung und dem Klimaabkommen von Paris hat die Staatengemeinschaft – mit und für Deutschland – eine handlungsleitende Grundlage geschaffen, um weltweit wirtschaftlichen Fortschritt im Einklang mit sozialer Gerechtigkeit und im Rahmen der ökologischen Grenzen der Erde zu gestalten. Die Sicherung von Menschenrechten, die Unabdingbarkeit von Frieden und Sicherheit sowie Rechtsstaatlichkeit, Demokratie und gute Regierungsführung sind integraler Bestandteil.

Das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) will dazu auf seinen Handlungsebenen – global, in Deutschland und Europa sowie in den Partnerländern des BMZ – einen relevanten Beitrag leisten. Im Rahmen politischer Ziele eingesetzte Ressourcen nicht nur zweckentsprechend und sparsam, sondern auch wirksam einzusetzen, ist grundlegendes Gestaltungsprinzip der Entwicklungspolitik. Sich ändernde Chancen und Herausforderungen auf allen Ebenen und damit verbundene Möglichkeiten und Grenzen der Entwicklungspolitik zur Bewältigung ebendieser Herausforderungen erfordern immer wieder Anpassungen der Vorgehensweisen der Entwicklungszusammenarbeit (EZ). Fundierte und evidenzbasierte Erkenntnisse über Wirksamkeitszusammenhänge und die Leistungsfähigkeit der EZ sind dabei unverzichtbar.

ROLLE VON EVALUIERUNG IN DER ENTWICKLUNGSZUSAMMENARBEIT

Evaluierungen sind im BMZ seit den Anfangsjahren seines Bestehens als eigenständiges Ressort ein anerkanntes und probates Mittel, um aus Erfahrungen zu lernen und um glaubwürdig Rechenschaft abzulegen über die erzielten Ergebnisse. Evaluierungen sollen dazu beitragen, die Wirksamkeit und Legitimität durch möglichst objektive und empirisch fundierte Analysen und Bewertungen des Ausmaßes des erzielten Erfolgs von Entwicklungsmaßnahmen zu verbessern. Kernfragen dabei sind:

- Inwieweit bewirkt die deutsche EZ hinreichend wirtschaftlich und nachhaltig positive Veränderungen im Hinblick auf relevante Entwicklungsziele? Was sind die Ursachen für die identifizierten Stärken und Schwächen?
- Was sollte gegebenenfalls verändert werden, um die Entwicklungswirksamkeit zu verbessern?

Das BMZ will dadurch nicht nur gesetzlichen Vorgaben der Rechenschaftslegung und internationalen Vereinbarungen folgen, sondern ist darüber hinaus einer Politik verpflichtet, die auf der Basis des Erkenntnisgewinns aus empirischen Überprüfungen des Erreichten die EZ stetig fortentwickelt.

Bei offener Lernkultur können und sollen unabhängige und qualitativ hochwertige, für Entscheidungsprozesse nützliche Evaluierungen im BMZ und in EZ-Organisationen, d. h. in staatlichen, nichtstaatlichen und internationalen Organisationen, einen Mehrwert für die wirksame Gestaltung von Maßnahmen im Politikfeld schaffen. Zudem befördern sie informierte Diskussionen und Entscheidungen innerhalb von Organisationen und von Aufsichtsorganen oder Mittelgebern, denen Organisationen rechenschaftspflichtig sind. Gleichmaßen sollen sie in geeigneten Fällen einen wichtigen Beitrag zum Dialog mit Partnerregierungen bzw. Partnerorganisationen leisten. Sie können auch einen informierten, da evidenzbasierten Dialog mit der Fachöffentlichkeit befördern.

ZWECK, GEGENSTAND UND REICHWEITE DER LEITLINIEN

Diese Leitlinien definieren und erläutern die Ziele, Prinzipien und Standards sowie die Aufgabenverteilung und die Vorgehensweisen im deutschen EZ-Evaluierungssystem, um die Qualität und Nutzung dieser Analysen und Bewertungen im Einzelnen sowie Kohärenz und Wirtschaftlichkeit des Gesamtsystems zu gewährleisten und fortzuentwickeln. Sie beruhen auf einschlägigen Prinzipien und Standards des Entwicklungsausschusses der OECD (Development Assistance Committee, DAC), den politikfeldübergreifenden Standards der DeGEval – Gesellschaft für Evaluation und berücksichtigen international bewährte Evaluierungspraxis sowie die Prinzipien der Wirksamkeitsagenda und der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung (UN 2015).

Sie spiegeln den bereits vielfach erzielten Stand der Praxis der Evaluierungsarbeit wider und sollen perspektivisch dazu beitragen, das bereits erzielte, gemeinsame Verständnis noch systematischer an den verbleibenden Herausforderungen auszurichten.

Die einheitliche Anwendung

- erlaubt eine **arbeitsteilige Herangehensweise im EZ-Evaluierungssystem**, die qualitätsgesichert wird. Das System besteht im Wesentlichen aus zwei Ebenen: Zum einen, als breite Basis, steuern EZ-Organisationen, die politische Prioritäten und Haushaltsmittel des BMZ umsetzen, empirische Analysen und Bewertungen insbesondere auf Projektebene, ggf. auch deren Partnerorganisationen; zum anderen führt das Deutsche Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit (DEval) Evaluierungen auf politisch-strategischer Ebene durch, in ausgewählten Fällen auch gesteuert durch das BMZ. Zu ergänzenden, akteurspezifischen Evaluierungen auf mittlerer strategischer Ebene vgl. Kap. 4.2;
- erleichtert zudem die **Auswertung und Nutzung der Befunde** sowie **die Kooperation** zwischen den Akteuren und damit das Erzielen von **Synergieeffekten**;
- bietet die Grundlage für die weitere **Institutionalisierung** von Evaluierung als Funktion sowie die kontinuierliche **Weiterentwicklung** von Evaluierungen und deren Nutzung im BMZ und in den EZ-Organisationen.

Anwendungsbereich der Leitlinien sind die gesamten öffentlichen Ausgaben der EZ (Official Development Assistance, ODA) aus dem Haushalt des BMZ, die das BMZ über EZ-Organisationen gemeinsam mit Partnern in den Entwicklungs- und Schwellenländern, auf internationaler Ebene sowie in Deutschland und in Europa umsetzt. Im Falle der staatlichen EZ sind die vom BMZ politisch mitverantworteten Markt- und weitere Drittmittel eingeschlossen.

Diese Leitlinien sind **verbindlich** für das BMZ und die staatlichen Durchführungsorganisationen (BGR, GIZ, KfW und PTB) sowie Engagement Global. Sie formulieren **Mindestanforderungen** für die Evaluierungsarbeit des DEval und bieten **Orientierung** für deutsche zivilgesellschaftliche Organisationen – jeweils im Zusammenhang mit vertraglichen Vereinbarungen, Verwaltungsvorschriften oder Förderrichtlinien des BMZ hinsichtlich dieser Organisationen. Gleichzeitig dienen diese Leitlinien der **Information** für internationale Organisationen und die EU, die aufgrund ihrer Eigenständigkeit und internationalen Mitgliedschaft über eigenständige Richtlinien verfügen (die den BMZ-Leitlinien ähnlich sind); sie sind, entsprechend angepasst, handlungsleitend für finanzielle Beiträge des BMZ an diese Organisationen (vgl. Kap. 4.2).

Die folgenden Kapitel erläutern, was das BMZ unter Evaluierung versteht, auch im Unterschied zu verwandten Bereichen, sowie die grundlegenden Prinzipien der Herangehensweise und die Kriterien der Bewertung (Kap. 2); die notwendigen institutionellen Strukturen sowie die zentralen Prozess- und Produktstandards (Kap. 3); das Evaluierungssystem, d. h. Arbeitsteilung und Vorgehensweisen im Einzelnen (Kap. 4); schließlich Implementierungs- und Weiterentwicklungsaspekte inklusive der Einbettung von Evaluierung in ein auf Wirksamkeit ausgerichtetes Steuerungsmodell des BMZ (Kap. 5).

Ein Glossar für die in diesen Leitlinien verwendeten Fachbegriffe (BMZ 2021a), die Orientierungslinien für Evaluierungskriterien (BMZ 2021b) sowie die Orientierungslinien für ressortgemeinsame Evaluierungen (BMZ 2021c) ergänzen diese Leitlinien. Um Raum für Weiterentwicklungen zu lassen, werden sie als getrennte Dokumente geführt.

In den folgenden Kapiteln kennzeichnet eine „Ist-“ oder „Soll“-Beschreibung eine Verpflichtung. „Sollte“ oder klar erkennbar andere Formulierungen haben empfehlenden Charakter.

02 Handlungsleitende Grundlagen – Definitionen, Prinzipien und Kriterien

Voraussetzung für ein arbeitsteiliges Evaluierungssystem ist ein übereinstimmendes, konzeptionelles Verständnis von Evaluierung. Das BMZ orientiert sich dabei insbesondere an den Maßstäbe setzenden Vereinbarungen im Entwicklungsausschuss (Development Assistance Committee, DAC) der OECD. Weitere Referenz bieten die politikfeldübergreifenden Standards der DeGEval – Gesellschaft für Evaluation (Kap. 2.1). Zum besseren Verständnis werden im Folgenden auch verwandte Bereiche der Überprüfung (Kap. 2.2) sowie der Bezug zur deutschen Bundeshaushaltsordnung (Kap. 2.3) skizziert. Zur Umsetzung der Grundlagen in Standards vgl. Kap. 3.

2.1 WAS WIR UNTER EVALUIERUNG VERSTEHEN

Evaluierungen sind im BMZ seit den Anfangsjahren seines Bestehens als eigenständiges Ressort ein anerkanntes und probates Mittel, um aus Erfahrungen zu lernen und um glaubwürdig Rechenschaft abzulegen über die erzielten Ergebnisse. Evaluierungen sollen dazu beitragen, die Wirksamkeit und Legitimität durch möglichst objektive und empirisch fundierte Analysen und Bewertungen des Ausmaßes des erzielten Erfolgs von Entwicklungsmaßnahmen zu verbessern. Kernfragen dabei sind:

- (1) **Übergeordnetes Ziel von Evaluierungen der EZ** ist, zur Verbesserung der Entwicklungswirksamkeit von Maßnahmen beizutragen. Evaluierungen sollen insbesondere für die beabsichtigten Hauptnutzen relevante Evidenz generieren (Erkenntnisfunktion). Diese Evidenz soll zum einen die Grundlage für Steuerungsentscheidungen – in Bezug auf einzelne Entwicklungsmaßnahmen oder zu übergeordneten Fragestellungen der EZ – liefern (Lern- und Steuerungsfunktion); zum anderen der Rechenschaftslegung über das Ausmaß des erzielten Erfolgs der eingesetzten Steuermittel dienen (Kontroll- bzw. Rechenschaftslegungsfunktion). Durch die Verbreitung der Ergebnisse können sie zu einem besseren Verständnis der EZ, ihrer Potenziale und Risiken beitragen. Je nach Zeitpunkt und intendierter Nutzung können Evaluierungen sowohl dem Lernen als auch der Rechenschaftslegung oder vorrangig einem der beiden Ziele dienen.
- (2) **Definiert werden Evaluierungen in der EZ** als systematische und objektive Analysen und Bewertungen von laufenden oder abgeschlossenen Entwicklungsmaßnahmen. Diese Untersuchungen umfassen in der Regel Konzeption, Umsetzung und insbesondere Ergebnisse der Entwicklungsmaßnahmen und sollen handlungsrelevante Erkenntnisse und in geeigneten Fällen Empfehlungen für Verbesserungen der Gestaltung enthalten (nach OECD DAC 1991 bzw. 2002/2009). Oder kurz: die systematische Untersuchung des Nutzens und/oder der Güte eines Gegenstands (DeGEval 2016). Die Bezeichnung „Evaluierung“ setzt die Anwendung grundlegender **Prinzipien** anhand von **Standards** und dabei die methodisch belastbare und nachvollziehbare Analyse und Bewertung der empirischen

Daten im Hinblick auf offengelegte **Kriterien** und Bewertungsmaßstäbe voraus (vgl. zu Prinzipien und Kriterien im Folgenden sowie zu Standards auch Kap. 3).

Ex-ante-Analysen werden in der EZ nicht unter den Evaluierungsbegriff gefasst, sollten sich jedoch an deren Bewertungskriterien orientieren und die Evaluierbarkeit befördern (vgl. Kap. 5.2).

(3) Zentrale Prinzipien sind

- **Nützlichkeit** der Erkenntnisse (z. B. durch **Partizipation** der Beteiligten und Betroffenen bzw. Stakeholder im Prozess, **Transparenz**, d. h. Verbreitung und Veröffentlichung des Berichts, sowie **Nachverfolgung** handlungsrelevanter Empfehlungen);
- **Glaubwürdigkeit** der Befunde (durch **Professionalität**, d. h. methodische und Prozessqualität, wie **Genauigkeit** und **Nachvollziehbarkeit** der Untersuchung sowie **Fairness** und Transparenz bezüglich der Vorgehensweise);
- **Unabhängigkeit** der Bewertungen (durch **Unparteilichkeit** in der Herangehensweise sowie **unvoreingenommene** Bewertung in der Berichtslegung und Ergebnisdarstellung, unterstützt durch die Abwesenheit unangemessener Beeinflussung, z. B. der auftraggebenden Organisation mittels geeigneter struktureller Vorkehrungen, sowie die Vermeidung von Interessenkonflikten).

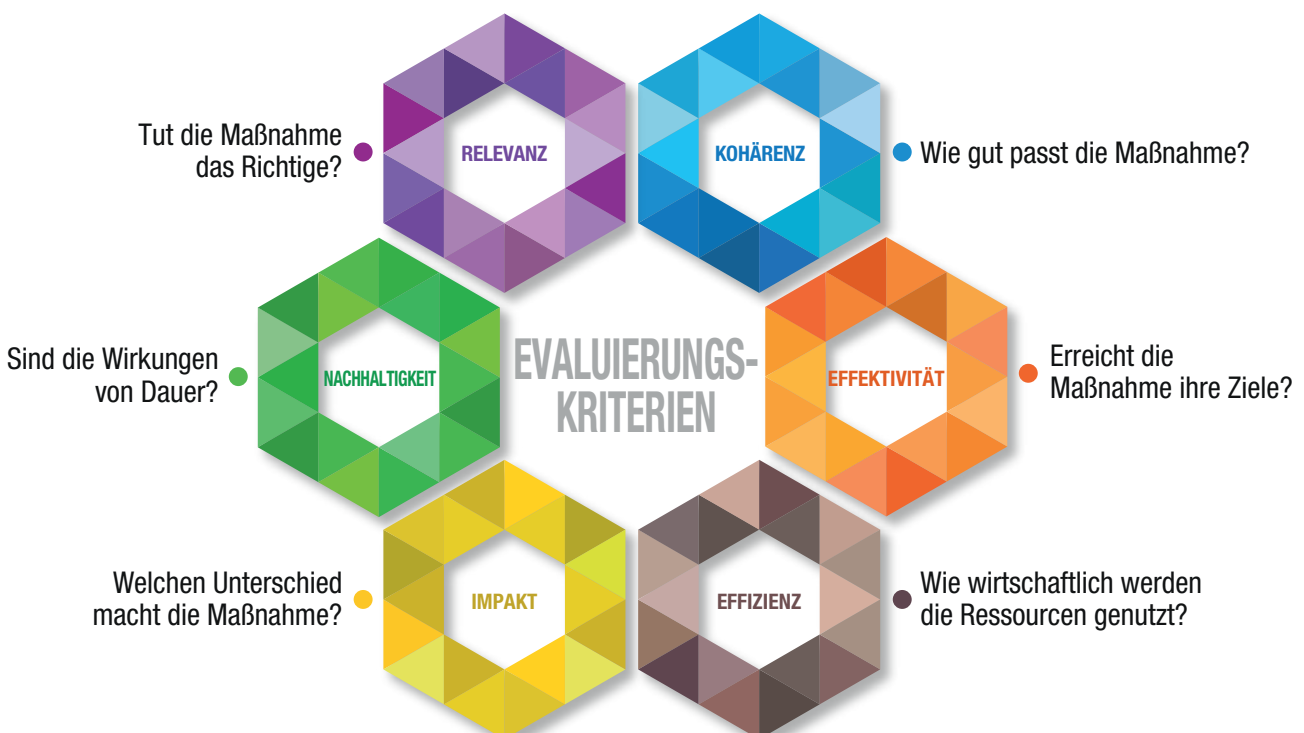
In der EZ sind, je nach Evaluierungsgegenstand, zwei weitere Prinzipien von besonderer Bedeutung:

- **Partnerschaftlichkeit**, d. h. zum einen – soweit dem Gegenstand, der Fragestellung und dem Kontext einer Evaluierung angemessen und möglich – die Beteiligung der verantwortlichen Partnerorganisationen, insbesondere mit dem Ziel der Stärkung ihrer Eigenverantwortung („ownership“); zum anderen die Beteiligung – insbesondere bei Gemeinschaftsprogrammen – von Entwicklungspartnern, im Falle von BMZ- und DEval-Evaluierungen von anderen Gebern oder Ressorts aus Kohärenz- und Effizienzgründen;
- **ethische Standards unter Berücksichtigung menschenrechtlicher Prinzipien**, insbesondere bei zielgruppennahen Maßnahmen bzw. entsprechenden Evaluierungen, auch wenn die Förderung von Menschenrechten kein explizites Ziel der Maßnahme ist, durch eine die Würde des Menschen und Diversität respektierende Vorgehensweise, Schadensvermeidung („do no harm“), Nichtdiskriminierung und Chancengleichheit. Zur Anwendung der menschenrechtlichen Prinzipien Transparenz und Rechenschaftslegung sowie Partizipation (im Sinne von Beteiligung) der Begünstigten und Betroffenen vgl. unten sowie Kap. 3.2, Prozessstandards.

Die Evaluierungsprinzipien und die damit verbundenen Standards sowie die Anwendung der Kriterien (s. u.) weisen hohe Übereinstimmung mit den Prinzipien der **Wirksamkeitsagenda** von Paris (2005), Accra (2008) und Busan (2011) sowie der **Agenda 2030** (UN 2015) auf.

Sie sind nicht trennscharf, sondern können sich gegenseitig bedingen. So ist z. B. ohne Unabhängigkeit keine Glaubwürdigkeit und ohne Glaubwürdigkeit keine Nützlichkeit gegeben. Nützlichkeit bedingt Partnerschaftlichkeit, ethische Prinzipien sind Voraussetzung für Glaubwürdigkeit. Eventuelle Zielkonflikte im Einzelnen sollen transparent abgewogen werden.

- (4) **Einheitliche Kriterien unterstützen die Vergleichbarkeit** und damit die Potenziale für Kooperation zwischen Akteuren und übergreifende Auswertungen. Die Bewertungen der Entwicklungswirksamkeit (als Gesamtbetrachtung der Ergebnisse oder als Ausmaß des Erfolgs insgesamt) werden grundsätzlich anhand der sechs DAC-Kriterien (OECD DAC 2019) – Relevanz, Kohärenz, Effektivität, Effizienz, entwicklungspolitische Wirkungen (Impact) und Nachhaltigkeit – und der damit verbundenen Leitfragen vorgenommen:



Quelle: BMZ-Orientierungslinien für Evaluierungskriterien der bilateralen EZ (BMZ 2021b) gemäß OECD DAC (2019).

Zusammengenommen kann so die **Entwicklungswirksamkeit** einer Maßnahme umfassend analysiert werden, d. h., inwieweit sie relevante Wirkungen mit Blick auf (direkte und übergeordnete) Ziele – unter Berücksichtigung nicht intendierter, ggf. auch negativer Auswirkungen – kosteneffektiv und hinreichend dauerhaft auch nach Beendigung der Maßnahme erzielt. Die Kriterien sollen mittels konkreter und kontextualisierter Evaluierungsfragen gegenstandsangemessen operationalisiert werden. Sofern einzelne Kriterien nicht zur Anwendung kommen oder andere (s. u.) Kriterien gewählt werden, soll dies begründet werden; Gründe können z. B. die Zielsetzung, der Gegenstand oder der Zeitpunkt einer Evaluierung sein.

Die Kriterien berücksichtigen die Auswirkungen oder Risiken bezüglich der drei unteilbaren Kerndimensionen nachhaltiger Entwicklung (d. h. die soziale, ökologische und wirtschaftliche Dimension und ggf. deren Wechselwirkungen und Zielkonflikte) sowie die Kohärenz mit internationalen und nationalen Normen (z. B. Menschenrechte).

Im Rahmen der Kriterien sollen Evaluierungen daher als Querschnittsthemen (vgl. auch Qualitätsmerkmale des BMZ für die EZ, BMZ 2020b), gegenstandsangemessen und risikoorientiert, grundsätzlich

und unabhängig von der Zielsetzung der Maßnahme sowie mit Blick auf unbeabsichtigte, auch negative Effekte **überprüfen** (vgl. auch Kap. 3):

- die Einhaltung von menschenrechtlichen Sorgfaltspflichten sowie von sozialen und umweltbezogenen Schutzmaßnahmen bei der Planung und Durchführung;
- die Chancengleichheit hinsichtlich des Zugangs zu Leistungen der vom BMZ (mit)finanzierten Entwicklungsmaßnahmen sowie Auswirkungen oder Risiken hinsichtlich der Gleichberechtigung der Geschlechter („gendersensibel“) und Anspruchsberechtigung verschiedener Bevölkerungsgruppen, insbesondere mit Blick auf besonders benachteiligte oder vulnerable Personen und Gruppen („niemanden zurücklassen“); je nach Reichweite der Entwicklungsmaßnahme auch Reduzierung der Ungleichheit;
- Auswirkungen oder Risiken bezüglich Klima und Umwelt mit Blick auf intergenerationale Chancengleichheit („klimasensibel“);
- Auswirkungen oder Risiken im Hinblick auf bereits manifeste oder potenziell eskalierende Konflikte („konfliktsensibel“).

Der Kontext und dabei insbesondere auch die politischen Rahmenbedingungen haben oft erheblichen Einfluss auf die – zumal dauerhaften – Ergebnisse von Entwicklungsmaßnahmen. Für Maßnahmen im **akuten Katastrophen- oder (gewaltsamen) Krisen- bzw. Konfliktkontext**, insbesondere bei Maßnahmen der strukturbildenden Übergangshilfe, können die Kriterien angemessen interpretiert und bei Bedarf durch die Kriterien der humanitären Hilfe entsprechend ergänzt oder angepasst werden (vgl. ALNAP 2006). Nachhaltigkeit kann in diesem Fall durch Anschlussfähigkeit („connectedness“) ersetzt werden und der Deckungsgrad („coverage“) kann demnach eine eigenständige Rolle als Kriterium spielen. Unabhängig vom EZ-Instrument ist das Prinzip der **Schadensvermeidung** („do no harm“) durch Konfliktsensibilität (der Entwicklungsmaßnahme und der Vorgehensweise der Evaluierung) in diesem Kontext von besonderer Bedeutung. Evaluierungen sollen daher auch Auswirkungen oder Risiken der Maßnahme bezüglich Konfliktlinien und -dynamiken sowie lokale Kapazitäten zur Konfliktbewältigung in den Blick nehmen. Auch die **Evaluierbarkeit** der Maßnahmen kann durch Einschränkungen bei Feldstudien, insbesondere aus Sicherheitsgründen, betroffen sein. Dies kann teilweise durch digitale Methoden aufgefangen werden (vgl. Kap. 5.2).

Zu weiterem Anpassungsbedarf der Kriterien vgl. z. B. die zunehmend an Bedeutung gewinnende Zusammenarbeit mit der Privatwirtschaft (Kap. 4.2.6). Die genannte gegenstandsangemessene Interpretation betrifft insbesondere auch strategische Evaluierungen.

- (5) **Grundsätzlich unterschieden wird, je nach Reichweite des Untersuchungsgegenstands**, zwischen zum einen **Projektevaluierungen**, zum anderen **strategischen Evaluierungen**. **Projektevaluierungen** haben einzelne Entwicklungsmaßnahmen (Projekte, die auch Programmcharakter haben können, politikbasierte Ansätze) zum Gegenstand. **Strategische Evaluierungen** haben als Entwicklungsmaßnahme das Engagement, z. B. in einem Sektor bzw. zu einem Thema, in einem Partnerland oder mit einem Instrument (z. B. Modalität, Ansatz, Strategie) zum Gegenstand und beruhen in der Regel auf Fallstudien mehrerer Einzelmaßnahmen. Auch **institutionelle Evaluierungen**, die Organisationen oder Netzwerke bzw. deren Teilsysteme zum Gegenstand haben, sowie **Meta-Evaluierungen und bestimmte Auswertungen**, die Evaluierungen zum Gegenstand haben, zählen zu den strategischen Evaluierungen. Zu diesen und weiteren Evaluierungsarten vgl. Glossar (BMZ 2021a) sowie aus ebenso grundlegender institutioneller Perspektive Kap. 3.1.

Diese auch international übliche grundsätzliche Unterscheidung zwischen **Projektauvaluierungen** und **strategischen** (bzw. hier auch **politikrelevanten strategischen Evaluierungen** des DEval) ist relevant im Hinblick auf die Aufgabenverteilung im BMZ-verantworteten Evaluierungssystem der EZ, vgl. im Einzelnen Kap. 4.

2.2 ANDERE INSTRUMENTE DER ÜBERPRÜFUNG FÜR EINE WIRKSAME UND WIRTSCHAFTLICHE EZ

Zu den verwandten, aber von Evaluierung zu unterscheidenden Bereichen der Überprüfung gehören insbesondere:

- (1) **Monitoring** durch die für die Umsetzung der Maßnahme verantwortliche Stelle als fortlaufende, gezielte Sammlung von Hinweisen und Daten zu erfolgskritischen Veränderungen und erzielten Fortschritten im Verlauf der Durchführung von Entwicklungsmaßnahmen für Steuerungszwecke. Gute Monitoring-Daten erfassen relevante Veränderungen des Kontextes und beim Projektträger, insbesondere mit Blick auf Risiken, sowie des Implementierungsverlaufs anhand des ursprünglichen Zeit- und Mittelabflussplans und der geplanten Aktivitäten, Outputs und deren Nutzung (Implementierungs- oder Performance-Monitoring); zudem Veränderungen auf der Wirkungsebene (wirkungsorientiertes Monitoring). Monitoring-Daten sind eine wichtige Grundlage zum einen für Eigenbewertungen, zum anderen für Evaluierungen. Sie ersparen Zeit und Kosten von Evaluierungen. Evaluierungen wiederum können Hinweise für Verbesserungen des Monitorings bieten.
- (2) **Berichterstattung** zum erreichten Stand durch die für die Umsetzung der Maßnahme verantwortlichen Stellen auf Basis von Eigenbewertungen (Fortschritts- und insbesondere Schlussberichte im Rahmen der bilateralen, staatlichen EZ, ggf. Zielerreichungsbewertungen im Rahmen von Verwendungsnachweisen im Zuwendungsbereich, Reporting bei internationalen Organisationen und dgl.); vgl. auch Kap. 2.3.
- (3) **Erhebung und Aggregationen von Standardindikatoren**, insbesondere zum Zweck der Kommunikation an die Öffentlichkeit.
- (4) **Überprüfungen der Wirtschaftlichkeit, Sparsamkeit und Ordnungsmäßigkeit** durch unabhängige Einrichtungen innerhalb einer EZ-Organisation, im BMZ (Revision, Prüfgruppe) oder durch Externe (insbesondere Wirtschaftsprüfer) zum Zweck der Überprüfung eines an Gesetz und Sparsamkeit ausgerichteten Verwaltungshandelns bzw. Geschäftsgebarens. Gemeinsam mit Evaluierungen bieten unabhängige Überprüfungen der Mittelverwendung systematische und unabhängige Analysen und Bewertungen der EZ-Arbeit aus unterschiedlichen Perspektiven und stehen in einem komplementären Verhältnis zueinander. Hinzu kommt die externe Finanzkontrolle des BRH aufgrund seines übergeordneten Mandats durch Verfassungsauftrag.

Diese Bereiche (1) bis (4) der Bewertung sind nicht Gegenstand dieser Leitlinien.

Ein der Evaluierung ebenfalls nahe verwandter Bereich – mit potenziellen Schnittmengen – ist die empirische Forschung. Sie kann wie begleitende Wirkungsforschung, insbesondere in Form von rigorosen Wirkungsanalysen von Entwicklungsmaßnahmen, zum Feld der Evaluierung zählen, sofern weitere Qualitätsmerkmale von Evaluierung (vgl. Kap. 3) vorliegen. Gleichzeitig zählt wissenschaftsbasierte Evaluierung wie die des DEval auch zum Feld der anwendungsbezogenen Forschung.

EINFÜHRUNG

In den DAC-Qualitätsstandards für die Entwicklungsevaluierung werden die zentralen Voraussetzungen für Evaluierungsprozesse und -produkte von hoher Qualität identifiziert. Die Standards wenden sich an Evaluierungsmanager und -fachleute. Sie sind nicht bindend, sondern als ein Leitfaden für gute Praxis gedacht. Sie wurden in erster Linie für die DAC-Mitglieder entwickelt, ein breiterer Einsatz durch sämtliche sonstige Entwicklungspartner wird jedoch begrüßt.

Die Standards sollen die Qualität der Evaluierung erhöhen und mithin den Beitrag stärken, den die Evaluierung zur Verbesserung der Entwicklungsergebnisse leistet. Im Einzelnen sollen die Standards:

- die Qualität von Entwicklungsprozessen und -produkten verbessern,
- den Vergleich von Evaluierungen aus verschiedenen Ländern erleichtern,
- Partnerschaften und Zusammenarbeit bei Gemeinschaftsevaluierungen fördern und
- die gegenseitige Nutzung von Ergebnissen aus Evaluierungen unter den Entwicklungspartnern verstärken.

Die Standards dienen zur Unterstützung von Evaluierungen, die den DAC-Grundsätzen für die Evaluierung der Entwicklungszusammenarbeit (DAC Principles for the Evaluation of Development Assistance) von 1991 entsprechen, mit u.a. Unparteilichkeit, Unabhängigkeit, Glaubwürdigkeit und Nützlichkeit als zentralen Prinzipien, und sie sollten zusammen mit diesen gesehen werden. Die Grundsätze sind auf das Management und den institutionellen Aufbau von Evaluierungssystemen ausgerichtet und bleiben die Richtschnur, nach der die OECD/DAC-Mitglieder bei den DAC-Länderprüfungen beurteilt werden. Die Standards dienen hingegen als Anleitung für Evaluierungsprozesse und -produkte. Sie können in den verschiedenen Stadien des Evaluierungsprozesses auf verschiedene Weise verwendet werden, u.a. zur Beurteilung der Qualität der Evaluierungen, zur Unterstützung der Durchführung, zur Stärkung und Harmonisierung des Evaluierungstrainings oder als Grundlage für die Erstellung von Evaluierungsleitlinien oder Grundsatzdokumenten.

Die Standards sollten umsichtig angewandt und an den lokalen bzw. nationalen Kontext sowie die Ziele der jeweiligen Evaluierung angepasst werden. Sie sind nicht als Evaluierungshandbuch gedacht und können auch kein Ersatz für konkrete Anleitungen zu bestimmten Arten von Evaluierungen, Methoden oder Ansätzen sein. Sie schließen auch nicht die Nutzung anderer Qualitätsstandards oder ähnlicher Dokumente für die Evaluierung aus, wie z.B. solchen, die von einzelnen Entwicklungsorganisationen, Evaluierungsgesellschaften oder Netzwerken ausgearbeitet wurden.

Der Aufbau der Standards folgt dem Ablauf eines typischen Evaluierungsprozesses, von der Festlegung des Zwecks über die Planung, Konzeption, Durchführung und Berichterstattung bis hin zur Phase des Lernens aus den Evaluierungsergebnissen und zu deren Nutzung. Sie beginnen mit allgemeinen Betrachtungen, die für den gesamten Evaluierungsprozess gelten. Im Anhang finden sich Hinweise auf andere OECD/DAC-Veröffentlichungen zum Thema Entwicklungsevaluierung.

1 ALLGEMEINE BETRACHTUNGEN

1.1 ENTWICKLUNGSEVALUIERUNG

Die Entwicklungsevaluierung ist die systematische und objektive Bewertung einer noch laufenden bzw. bereits abgeschlossenen Entwicklungsmaßnahme, ihrer Konzeption, Durchführung und Ergebnisse. Im Entwicklungskontext bezieht sich der Begriff Evaluierung auf die Bestimmung des Werts bzw. der Bedeutung einer Entwicklungsmaßnahme.

Die folgenden übergeordneten Gesichtspunkte werden während des gesamten Prozesses der Evaluierung berücksichtigt.

1.2 FREIER UND OFFENER EVALUIERUNGSPROZESS

Der Evaluierungsprozess ist transparent und von Programmmanagement und Politikgestaltung unabhängig, um seine Glaubwürdigkeit zu erhöhen.

1.3 EVALUIERUNGSETHIK

Die Evaluierung folgt den einschlägigen fachlichen und ethischen Leitlinien sowie den Verhaltensregeln, die für die einzelnen Evaluatorinnen und Evaluatoren gelten. Die Evaluierung unterliegt den Grundsätzen der Integrität und Aufrichtigkeit. Evaluierungsbeauftragte, Evaluierungsmanager und Evaluatoren achten die Menschenrechte und respektieren bei allen Beteiligten Unterschiede in Kultur, Sitten und Gebräuche, Glauben und religiöser Praxis.

Die Evaluatorinnen und Evaluatoren achten bei der Konzipierung und Durchführung der Evaluierung auf Aspekte wie Geschlechterrollen, ethnische Zugehörigkeit, Befähigung, Alter, sexuelle Ausrichtung und Sprache sowie sonstige Unterschiede.



1.4 PARTNERSCHAFTLICHER ANSATZ

Um die Eigenverantwortung für Entwicklung zu erhöhen und die gegenseitige Rechenschaftspflicht für Ergebnisse zu fördern, wird in einem frühen Stadium des Prozesses systematisch die Möglichkeit der Verfolgung eines partnerschaftlichen Ansatzes untersucht. Das Konzept der Partnerschaft beinhaltet einen inklusiven Prozess, an dem verschiedene Akteure, wie Regierung, Parlament, Zivilgesellschaft, Zielgruppen und internationale Partner, beteiligt sind.

1.5 KOORDINIERUNG UND PARTNERAUSRICHTUNG

Zur Verbesserung der Koordinierung der Entwicklungsevaluierung und Stärkung der Systeme der Partnerländer werden im Evaluierungsprozess nationale und lokale Evaluierungspläne, -aktivitäten und -regeln berücksichtigt.

1.6 KAPAZITÄTSENTWICKLUNG

Die positiven Effekte, die der Evaluierungsprozess auf die Evaluierungskapazitäten der Entwicklungspartner haben kann, werden maximiert. Eine Evaluierung kann beispielsweise die Kapazitätsentwicklung unterstützen, indem sie zur Verbesserung der Evaluierungskennnisse und -qualifikationen beiträgt, das Evaluierungsmanagement stärkt, die Nachfrage nach Evaluierungsergebnissen sowie deren Nutzung anregt und ein Klima der Rechenschaftspflicht und des Lernens fördert.

1.7 QUALITÄTSKONTROLLE

Während des gesamten Evaluierungsprozesses wird eine Qualitätskontrolle durchgeführt. Je nach Umfang und Komplexität der Evaluierung erfolgt diese Qualitätskontrolle über einen internen und/oder externen Mechanismus, z.B. über Peer Reviews, Beratungsgremien oder Referenzgruppen.



Methoden und Standards 2018

STANDARDS FÜR EVALUIERUNGEN DES DEVAL

Einleitung

Das übergeordnete Ziel des Deutschen Evaluierungsinstituts der Entwicklungszusammenarbeit (DEval) ist die Erhöhung der Wirksamkeit, Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit der Entwicklungszusammenarbeit. Auf dem Weg der Zielerreichung leistet das DEval wissenschaftlich fundierte und entwicklungspolitisch relevante Evaluierungsarbeit. Dabei bilden Standards die Grundlage für qualitativ hochwertige Evaluierungen, deren Überprüf- und Vergleichbarkeit sowie das professionelle Selbstverständnis der Arbeit von Evaluatorinnen und Evaluatoren. Im Politikfeld der Entwicklungszusammenarbeit arbeitet das DEval an der Schnittstelle zwischen Politik, Wissenschaft und Durchführungspraxis.

Die Standards für DEval-Evaluierungen sind eingebettet in: Vorhandene Standards und Orientierungslinien, allen voran den Standards der Gesellschaft für Evaluation e.V. (DeGEval) von 2016 und den Qualitätsstandards für Evaluation in der Entwicklungszusammenarbeit des Entwicklungsausschusses (DAC) der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) von 2010 sowie die Richtlinien der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis von 2013.

Die besondere institutionenpolitische Aufhängung des DEval als unabhängiges Evaluierungsinstitut im Politikfeld der Entwicklungszusammenarbeit machen die Formulierung und Umsetzung eigener Standards sinnvoll. Zu den Besonderheiten gehören die zentrale Bedeutung der Identifikation politisch relevanter Evaluierungsgegenstände, die Partizipation der Beteiligten am Evaluierungsprozess, Unabhängigkeit, Integrität, die Umsetzung institutionalisierter

Lernprozesse sowie die Replizierbarkeit von Evaluierungsergebnissen.

Bei den Standards für DEval Evaluierungen handelt es sich um anspruchsvolle Mindeststandards, die grundsätzlich für alle Evaluierungen des DEval gelten sollten. Spezifische Spannungsfelder zwischen einzelnen Prinzipien werden offen besprochen und dargelegt. Die Standards für DEval-Evaluierungen werden in regelmäßigen Abständen überprüft und weiterentwickelt.

Die Standards für DEval-Evaluierungen ordnen sich inhaltlich nach den Kriterien der Nützlichkeit (N); Evaluierbarkeit (E); Fairness (F), Unabhängigkeit und Integrität (U); Genauigkeit, Wissenschaftlichkeit und Nachvollziehbarkeit (G); sowie der Vergleichbarkeit (V).

Nützlichkeit

N1 Politisch relevante Evaluierungsgegenstände

Die Identifikation relevanter Evaluierungsgegenstände legt den Grundstein für eine nutzenorientierte Evaluierungsarbeit.

N2 Adressaten und Beteiligte

Die Identifikation der relevanten Adressaten und Beteiligten dient der Akzeptanz und Nützlichkeit einer Evaluierung. Eine gründliche Identifizierung stellt sicher, dass alle relevanten Personen und Gruppen von Beginn an angemessen informiert, konsultiert und beteiligt werden können.

N3 Partizipation der Adressaten und Beteiligten

Ein partizipativ angelegter Evaluierungsprozess dient der

Berücksichtigung der Interessen und Informationsbedürfnisse der Adressaten und Beteiligten einer Evaluierung und fördert die Unterstützung der Evaluierung durch die adressierten und beteiligten Gruppen und Personen.

N4 Klärung der Evaluierungszwecke

Die Klärung des Zwecks dient der Wirkungsorientierung der Evaluierung und dem Erwartungsmanagement mit den Stakeholdern der Evaluierung.

N5 Eingrenzung des Evaluierungsgegenstands

Unter Berücksichtigung des Zwecks und der angestrebten Wirkungen einer Evaluierung, der Interessen der Adressaten und Beteiligten sowie der Durchführbarkeit und Effizienz erfolgt die Eingrenzung des Evaluierungsgegenstands.

N6 Nutzbarkeit und Offenlegung der Ergebnisse

Neben der nutzungs- und bedarfsorientierten Aufbereitung und Verbreitung der Evaluierungsergebnisse, Schlussfolgerungen und Empfehlungen werden unter Berücksichtigung von Datenschutz und -sicherheit auch die Daten aufbereitet und zur Verfügung gestellt.

N7 Rechtzeitigkeit

Evaluierungen sollen so rechtzeitig begonnen und abgeschlossen werden, dass die Ergebnisse in strategisch relevante Entscheidungsprozesse einfließen können.

N8 Umsetzungsplanung und -monitoring

Eine genaue Planung und das Monitoring der Umsetzung von Evaluierungsempfehlungen fördern die langfristige Nutzen- und Bedarfsorientierung von Evaluierungen.

Evaluierbarkeit

E1 Durchführbarkeit einer Evaluierung

Eine sorgfältige ex-ante Prüfung der Evaluierbarkeit ist für den effizienten Umgang mit öffentlichen Mitteln von zentraler Bedeutung.

Abbildung 1: DEval Standards



E2 Angemessene Verfahren und Methoden

Eine Evaluierung kann insgesamt nur dann angemessen sein, wenn gegenstandsangemessene und zweckorientierte wissenschaftliche Methoden und Verfahren für die Durchführung der Evaluierung bestimmt werden.

E3 Effizienz der Evaluierung

Der Aufwand einer Evaluierung soll in einem angemessenen Verhältnis zum Nutzen der Evaluierung stehen.

Fairness, Unabhängigkeit und Integrität

F1 Unabhängigkeit der Evaluierung

In der Evaluierungsarbeit ist das Prinzip der Unabhängigkeit ein hohes Gut, welches uneingeschränkt gilt.

F2 Berechenbarkeit und Planungssicherheit

Für die Planung und Durchführung einer Evaluierung bedarf es formalisierter Verfahren und Vereinbarungen zwischen den Beteiligten einer Evaluierung.

F3 Ethisches Vorgehen

Evaluierungen werden unter Wahrung ethischer Standards

durchgeführt, so dass die Rechte anderer Personen nicht verletzt werden, Beeinträchtigungen auf ein Minimum reduziert werden, Ressourcen nicht vergeudet werden und Missbrauch wissenschaftlicher Erkenntnisse verhindert wird.

F4 Datenschutz und Datensparsamkeit

Datenschutz ist eine Grundlage für jede gewissenhafte Evaluierungstätigkeit. Neben der geschützten Erhebung und Speicherung der Daten umfasst dies auch die Einhaltung der Grundsätze der Datensparsamkeit, der Zweckbestimmung von Primär- und Sekundärdaten sowie der datenschutzkonformen Weitergabe der Daten.

F5 Transparenz der Evaluierung

Der Prozess und die Ergebnisse einer Evaluierung werden transparent und verständlich gestaltet, und offen dargelegt. Die Offenlegung erfolgt im Prozess durch die Einbeziehung der Beteiligten und endet mit der transparenten Veröffentlichung der Evaluierungsergebnisse und Quellen.

F6 Unparteiische und unabhängige Durchführung und Berichterstattung

Die Evaluierung beachtet unterschiedliche Sichtweisen von Beteiligten auf Gegenstand und Ergebnisse der Evaluierung.

F7 Offenlegung von Werten

Die Perspektiven und Annahmen der Evaluatorinnen und Evaluatoren, auf denen die Evaluierung und die Interpretation der Ergebnisse beruhen, werden so beschrieben, dass die Grundlagen der Bewertungen klar ersichtlich und nachvollziehbar sind.

Genauigkeit, Wissenschaftlichkeit und Nachvollziehbarkeit

G1 Glaubwürdigkeit und Kompetenz des Evaluierungsteams

Die Evaluatorinnen und Evaluatoren sind methodisch und fachlich kompetent, sowie persönlich glaubwürdig.

G2 Angemessene Beschreibung des Evaluierungsgegenstands, der Zwecke und der Fragestellungen

Der Evaluierungsgegenstand, die Zwecke der Evaluierung sowie die Evaluierungsfragen werden klar, genau und in angemessenem Umfang beschrieben und dokumentiert.

G3 Kontextanalyse und Beachten der Rahmenbedingungen

Der Kontext des Evaluierungsgegenstandes wird ausreichend detailliert untersucht und unter Einbeziehung aktueller wissenschaftlicher Debatten analysiert.

G4 Theorie, Evaluierungsdesign und Methodenauswahl

Die Theoriebasiertheit einer Evaluierung, die sorgfältige Auswahl des Evaluierungsdesigns, und der wissenschaftlichen Methoden der Datenerhebung, -sicherung, -verarbeitung und Datenanalyse sind grundlegende Aspekte der Wissenschaftlichkeit.

G5 Nutzung und Generierung valider und reliabler Informationen und Angabe von Informationsquellen

Informationsquellen werden kritisch überprüft, so dass die Qualität der gewonnenen Informationen und Daten sowie ihre Gültigkeit sichergestellt werden können. Die Datenerhebung, -sicherung, -verarbeitung der Evaluierung orientiert sich an wissenschaftlichen Maßstäben, um die Datenqualität sicherzustellen.

G6 Qualitätssicherung und systematische Fehlerprüfung

Die in einer Evaluierung gesammelten, aufbereiteten, analysierten und präsentierten Informationen werden systematisch qualitätsgesichert und auf Fehler geprüft.

G7 Qualität der Datenanalyse

Die Auswertung der Informationsquellen einer Evaluierung, insbesondere qualitative und quantitative Primär- und Sekundärdaten, wird nach fachlichen und wissenschaftlichen Maßstäben angemessen und systematisch durchgeführt.

G8 Begründete Schlussfolgerungen auf Basis wissenschaftlich fundierter Methoden

Die in einer Evaluierung gezogenen Schlussfolgerungen werden explizit begründet und auf Basis wissenschaftlich fundierter Methoden und verlässlicher Informationsquellen im Rahmen des Evaluierungsdesigns gewonnen.

G9 Vollständigkeit der Berichterstattung

In den Evaluierungsprodukten wird vollständig und klar berichtet werden; zudem werden alle relevanten Ergebnisse offengelegt.

G10 Angemessener Umgang mit Kommentaren der Beteiligten

Evaluierungen sollen den Beteiligten die Möglichkeit der Kommentierung der Evaluierungsergebnisse geben.

G11 Aufbewahrung(sfristen) von Daten

Daten, vor allem im Rahmen einer Evaluierung erhobene Primärdaten, müssen über einen definierten Zeitraum aufbewahrt werden um eine Nachnutzung im Sinne des Verwendungszwecks zu ermöglichen und um auftretende Zwei-

fel an publizierten Ergebnissen auf den Grund gehen zu können.

G12 Replizierbarkeit

Die Einhaltung des wissenschaftlichen Kriteriums der Replizierbarkeit ist eine Bedingung für die Überprüfbarkeit der Ergebnisse und dient der Möglichkeit die Evaluierungsergebnisse oder einzelne Prozessschritte zu replizieren.

Vergleichbarkeit

V1 Berücksichtigung einheitlicher Kriterien, Prüffragen und Bewertungsmaßstäbe

Evaluierungen berücksichtigen einheitliche Kriterien, Fragen und Bewertungsmaßstäbe um die Vergleichbarkeit sicherzustellen.

V2 Schaffung der Voraussetzungen für Querschnittsauswertungen

Um Querschnittsauswertungen zu ermöglichen, werden Evaluierungen in geeigneter Form dokumentiert.

Literatur

DeGEval (2016), *Standards für Evaluation*, DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e.V., Mainz.

DFG (2013), *Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis*, Denkschrift, Weinheim.

OECD (2010), *Quality Standards for Development Evaluation, DAC Guidelines and Reference Series*, OECD Publishing, Paris.

Ansprechpersonen



Dr. Martin Noltze
Senior Evaluator



Dr. Gerald Leppert
Senior Evaluator

Gute Evaluationen können in vielfältiger Weise Planungs-, Handlungs- und Entscheidungsprozesse in den unterschiedlichsten Handlungsfeldern unterstützen. Sie können Verbesserungsmöglichkeiten aufzeigen, evidenzbasierte Entscheidungen ermöglichen, Lernprozesse anstoßen oder der Rechenschaftslegung dienen. In welchem Maße dies gelingt, hängt aber maßgeblich von der Qualität von Evaluationen ab. Worin genau besteht diese Qualität?

„Gute Evaluationen sind nützlich, durchführbar, fair und genau.“ Dies ist die zentrale Botschaft der seit 2001 gültigen Standards für Evaluation der Gesellschaft für Evaluation, die 2016 einer umfassenden Revision unterzogen wurden. Sie richtet sich an alle, die für Evaluationen Verantwortung tragen und an ihr beteiligt sind, insbesondere aber an jene, die sie beauftragen, und jene, die sie durchführen.

Die vier Standardbereiche Nützlichkeit, Durchführbarkeit, Fairness und Genauigkeit lassen sich in Form von insgesamt 25 Einzelstandards konkretisieren. Sie sind inhaltlicher Ausdruck des Lern- und Professionalisierungsprozesses, den die Evaluation in den vergangenen Jahrzehnten vollzogen hat. Sie sind damit ein unverzichtbarer Bezugspunkt für alle, die ernsthaft an der Qualität von Evaluationen interessiert sind.

Wir freuen uns über Ihr Interesse an den Standards für Evaluation. In der ausführlichen Langfassung, die Sie im Druck oder digital über unsere Homepage www.degeval.org beziehen können, finden Sie dazu u.a. wichtige Hintergrundinformationen, ein Glossar, eine Checkliste (nur online) sowie Erläuterungen und Umsetzungshinweise zu jedem der Einzelstandards.

DIE STANDARDS FÜR EVALUATION

NÜTZLICHKEIT

1.1.1 – N 1

Identifizierung der Beteiligten und Betroffenen

Die am Evaluationsgegenstand oder an der Evaluation Beteiligten sowie die von Evaluationsgegenstand oder Evaluation Betroffenen sollen vorab identifiziert werden, damit deren Interessen und Informationsbedürfnisse geklärt und so weit wie möglich bei der Anlage der Evaluation berücksichtigt werden können.

1.1.2 – N 2

Klärung der Evaluationszwecke

Es soll deutlich bestimmt sein, welche Zwecke mit der Evaluation verfolgt werden, so dass die Beteiligten und Betroffenen Position dazu beziehen und die Evaluierenden einen klaren Arbeitsauftrag verfolgen können.

1.1.3 – N 3

Kompetenz und Glaubwürdigkeit des Evaluators/der Evaluatorin

Wer Evaluationen durchführt, soll fachlich und methodisch kompetent sein, damit für die Evaluation und ihre Ergebnisse ein Höchstmaß an Glaubwürdigkeit und Akzeptanz erreicht wird.

1.1.4 – N 4

Auswahl und Umfang der Informationen

Auswahl und Umfang der erfassten Informationen sollen die adäquate Beantwortung der zu untersuchenden Fragestellungen zum Evaluationsgegenstand ermöglichen und die Informationsbedürfnisse der Auftraggebenden und weiterer Beteiligter und Betroffener berücksichtigen.

1.1.5 – N 5

Transparenz von Werthaltungen

Werthaltungen der Beteiligten und Betroffenen, die sich in deren Perspektiven und Annahmen manifestieren und einen Einfluss haben auf die Evaluation und Interpretation ihrer Ergebnisse, sollten transparent dokumentiert werden, um Evaluationsergebnisse besser einordnen zu können.

1.1.6 – N 6

Vollständigkeit und Klarheit der Berichterstattung

Evaluationsberichte sollen alle wesentlichen Informationen zur Verfügung stellen und für ihre Adressatinnen und Adressaten verständlich und nachvollziehbar sein.

1.1.7 – N 7

Rechtzeitigkeit der Evaluation

Evaluationsvorhaben sollen so rechtzeitig begonnen und abgeschlossen werden, dass ihre Ergebnisse in anstehende Entscheidungs-, Verbesserungs- oder sonstige Nutzungsprozesse einfließen können.

1.1.8 – N 8

Nutzung und Nutzen der Evaluation

Planung, Durchführung und Berichterstattung einer Evaluation sollen die Beteiligten und Betroffenen dazu ermuntern, die Evaluation mitzutragen und ihre Ergebnisse zu nutzen.

Evaluationen sollen vier grundlegende Eigenschaften aufweisen:

DURCHFÜHRBARKEIT

1.1.9 – D 1

Angemessene Verfahren

Evaluationsverfahren, einschließlich der Verfahren zur Beschaffung notwendiger Informationen, sollen so gewählt werden, dass einerseits die Evaluation professionell und den Erfordernissen entsprechend umgesetzt wird und andererseits der Aufwand für die Beteiligten und Betroffenen in einem adäquaten Verhältnis zum intendierten Nutzen der Evaluation gehalten wird.

1.1.10 – D 2

Diplomatisches Vorgehen

Evaluationen sollen so geplant und durchgeführt werden, dass eine möglichst hohe Akzeptanz der verschiedenen Beteiligten und Betroffenen in Bezug auf Vorgehen und Ergebnisse der Evaluation erreicht werden kann.

1.1.11 – D 3

Effizienz von Evaluation

Der Aufwand für Evaluation soll in einem angemessenen Verhältnis zum Nutzen der Evaluation stehen.

FAIRNESS

1.1.12 – F 1

Formale Vereinbarungen

Die Rechte und Pflichten der an einer Evaluation beteiligten Parteien (was, wie, von wem, wann getan werden soll und darf) sollen schriftlich festgehalten werden.

1.1.13 – F 2

Schutz individueller Rechte

Evaluationen sollen so geplant und durchgeführt werden, dass Rechte, Sicherheit und Würde der in eine Evaluation einbezogenen Personen geschützt sind.

1.1.14 – F 3

Umfassende und faire Prüfung

Evaluationen sollen die Stärken und die Schwächen des Evaluationsgegenstandes möglichst fair und umfassend prüfen und darstellen.

1.1.15 – F 4

Unparteiische Durchführung und Berichterstattung

Die Evaluation soll unterschiedliche Sichtweisen von Beteiligten und Betroffenen auf Gegenstand und Ergebnisse der Evaluation beachten. Der gesamte Evaluationsprozess sowie die Evaluationsberichte sollen die unparteiische Position der Evaluierenden erkennen lassen.

1.1.16 – F 5

Offenlegung von Ergebnissen und Berichten

Evaluationsergebnisse und -berichte sollen allen Beteiligten und Betroffenen soweit wie möglich zugänglich gemacht werden.

GENAUIGKEIT

1.1.17 – G 1

Beschreibung des Evaluationsgegenstandes

Sowohl das Konzept des Evaluationsgegenstands als auch seine Umsetzung sollen genau und umfassend beschrieben und dokumentiert werden.

1.1.18 – G 2

Kontextanalyse

Der Kontext des Evaluationsgegenstandes soll ausreichend umfassend und detailliert analysiert sowie bei der Interpretation von Ergebnissen berücksichtigt werden.

1.1.19 – G 3

Beschreibung von Zwecken und Vorgehen

Zwecke, Fragestellungen und Vorgehen der Evaluation, einschließlich der angewandten Methoden, sollen so genau dokumentiert und beschrieben werden, dass sie nachvollzogen und beurteilt werden können.

1.1.20 – G 4

Angabe von Informationsquellen

Die im Rahmen einer Evaluation genutzten Informationsquellen sollen hinreichend genau dokumentiert werden, damit die Verlässlichkeit und Angemessenheit der Informationen eingeschätzt werden können.

1.1.21 – G 5

Valide und reliable Informationen

Erhebungsverfahren und Datenquellen sollen so gewählt werden, dass die Zuverlässigkeit der gewonnenen Daten und ihre Gültigkeit bezogen auf die Beantwortung der Evaluationsfragestellungen nach fachlichen Maßstäben sichergestellt sind. Die fachlichen Maßstäbe sollen sich an den Gütekriterien der empirischen Forschung orientieren.

1.1.22 – G 6

Systematische Fehlerprüfung

Die in einer Evaluation gesammelten, aufbereiteten, analysierten und präsentierten Informationen sollen systematisch auf Fehler geprüft werden.

1.1.23 – G 7

Angemessene Analyse qualitativer und quantitativer Informationen

Qualitative und quantitative Informationen einer Evaluation sollen nach fachlichen Maßstäben angemessen und systematisch analysiert werden, damit die Fragestellungen der Evaluation beantwortet werden können.

1.1.24 – G 8

Begründete Bewertungen und Schlussfolgerungen

Die in einer Evaluation getroffenen wertenden Aussagen sollen auf expliziten Kriterien und Zielwerten basieren. Schlussfolgerungen sollen ausdrücklich und auf Grundlage der erhobenen und analysierten Daten begründet werden, damit sie nachvollzogen und beurteilt werden können.

1.1.25 – G 9

Meta-Evaluation

Meta-Evaluationen evaluieren Evaluationen. Um dies zu ermöglichen, sollen Evaluationen in geeigneter Form dokumentiert, archiviert und soweit wie möglich zugänglich gemacht werden.

DES CRITÈRES AMÉLIORÉS POUR DES ÉVALUATIONS MEILLEURES

CRITÈRES D'ÉVALUATION RÉVISÉS ET ACTUALISÉS

Le Réseau du CAD de l'OCDE sur l'évaluation du développement (EvalNet) a défini six critères d'évaluation (pertinence, cohérence, efficacité, efficience, impact et viabilité/durabilité) et deux principes d'utilisation. Ces critères sont destinés à guider les évaluations. Ils ont été affinés en 2019 en vue d'améliorer la qualité et l'utilité des évaluations et de renforcer la contribution de cette fonction au développement durable.

QUE SONT LES CRITÈRES D'ÉVALUATION ?

L'objet des critères d'évaluation est lié à la finalité de l'évaluation, laquelle vise à déterminer l'intérêt, la valeur ou l'importance d'une intervention (politique, projet, programme, stratégie, institution ou toute autre activité évaluée). Les critères sont utilisés pour formuler les questions d'évaluation, et chacun représente une perspective différente à travers laquelle l'intervention, sa mise en œuvre et ses résultats peuvent être analysés.

Les critères jouent un rôle normatif. Collectivement, ils décrivent les caractéristiques attendues de toutes les interventions, à savoir : être adaptées au contexte, être cohérentes avec les autres interventions, atteindre leurs objectifs, produire des résultats de manière efficiente et se traduire par des effets positifs durables.

Le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE a défini pour la première fois les critères en 1991 afin d'évaluer les activités de coopération internationale pour le développement. Ils sont depuis devenus une référence pour la pratique de l'évaluation et sont largement utilisés en dehors du cercle du CAD.



**La manière d'utiliser
les critères devrait être
déterminée par la finalité et
le contexte de l'évaluation.**



PRINCIPES D'UTILISATION

Deux principes fondamentaux ont été définis pour guider la manière dont les critères sont utilisés :

- 1** Les critères devraient être appliqués de façon réfléchie afin de promouvoir la qualité et l'utilité des évaluations. Ils devraient être appréhendés en tenant compte du contexte – c.-à-d. du cadre spécifique de l'évaluation, du type d'intervention évaluée et des parties prenantes.
- 2** L'utilisation des critères dépend de la finalité de l'évaluation. Les critères ne devraient pas être appliqués mécaniquement, mais au contraire être utilisés selon les besoins des parties prenantes concernées et le contexte de l'évaluation.

Il importe également que les critères soient appréhendés dans un contexte plus large et en lien avec d'autres principes et lignes directrices visant à éclairer les parties prenantes sur la manière de mener des évaluations utiles et de qualité, notamment les Normes de qualité pour l'évaluation du développement.



MISE À JOUR DES CRITÈRES

En 2018-2019, EvalNet a révisé ses critères d'évaluation, largement utilisés, et s'est accordé sur un nouvel ensemble de principes d'utilisation ainsi que sur des définitions adaptées des critères de pertinence, d'efficacité, d'efficience, d'impact et de viabilité/durabilité. Il a en outre décidé d'ajouter un nouveau critère de cohérence. Le processus de révision a notamment consisté en une vaste consultation et a mis à profit les enseignements tirés de plus de 25 ans d'utilisation des critères. La mise à jour des critères répondait également à de nouvelles priorités stratégiques comme le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et l'Accord de Paris sur le climat.

Les définitions révisées sont plus claires et permettront une analyse plus rigoureuse et nuancée, y compris des questions d'équité et des synergies, conformément aux priorités stratégiques actuelles. L'ajout d'une introduction sur la vocation des critères et des principes d'utilisation permet également d'éviter toute confusion. Des lignes directrices connexes, qui seront élaborées en 2020, apporteront des orientations supplémentaires pour utiliser les critères, offrant des conseils et des exemples de questions d'évaluation axés sur la nécessité de répondre aux priorités et aux besoins des bénéficiaires.



Chaque critère représente un prisme ou une perspective différente à travers lesquels l'intervention peut être analysée – son processus de mise en œuvre, mais aussi les résultats obtenus...

...pris collectivement, ces critères permettent d'obtenir un tableau plus complet.



NOUVEAU CRITÈRE !

Cohérence : l'intervention s'accorde-t-elle avec les autres interventions menées ?

Mesure dans laquelle l'intervention est compatible avec les autres interventions menées au sein d'un pays, d'un secteur ou d'une institution. Le critère cherche à examiner comment d'autres interventions (en particulier des politiques) appuient ou affaiblissent l'intervention évaluée, et inversement.

Pour consulter les définitions, le document intégral et quelques questions fréquentes, veuillez vous rendre sur oe.cd/criteria

EN BREF : QUOI DE NEUF ?

Parmi les principales améliorations apportées, on peut citer :

- **La mise en relief de l'utilisation prévue**, avec un texte d'introduction, des principes et des orientations à venir.
- **Pertinence** : l'ajout d'une dimension temporelle pour encourager le réexamen de la pertinence de l'intervention en cas d'évolution du contexte, ainsi qu'un accent plus marqué sur la pertinence par rapport aux priorités et aux besoins des bénéficiaires.
- **L'ajout du critère de cohérence** pour prendre en compte des dimensions auparavant ignorées, notamment les partenariats et les liens, et pour appréhender les interventions dans le cadre plus large des systèmes.
- **Efficacité** : la prise en compte des résultats, et des résultats différenciés, pour encourager l'analyse des questions relatives à l'équité.
- **Efficience** : l'ajout de l'efficience opérationnelle et de la notion d'opportunité de l'intervention, et la précision du fait que l'efficience peut s'appliquer tout au long de la chaîne de résultats.
- **Impact** : la concentration sur les changements de vaste portée en termes d'importance, de potentiel transformateur, d'envergure ou d'échelle temporelle.
- **Viabilité/Durabilité** : la concentration sur la continuité des bénéfices et non sur le financement extérieur, et la mise en relief de la nature multidimensionnelle de la viabilité/durabilité.

PROCESSUS CONSULTATIF GLOBAL

Le processus de révision a débuté par une vaste consultation, menée entre fin 2017 et 2019 et comprenant une enquête publique, des entretiens, des discussions à l'occasion de réunions internationales et une étude documentaire. Une synthèse des conclusions de cette consultation est disponible à l'adresse oe.cd/criteria.



Le Réseau du Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE sur l'évaluation du développement est une plateforme internationale qui rassemble des responsables et des spécialistes de l'évaluation issus des ministères et des organismes de coopération pour le développement des pays membres du CAD de l'OCDE ainsi que des institutions multilatérales de développement. Il a joué un rôle déterminant dans l'élaboration des principales normes relatives à l'évaluation du développement et facilite la collaboration dans ce domaine, tout en favorisant la communication des résultats d'évaluation. Pour en savoir plus : oe.cd/Evaluation

ÉVALUATION – DÉFINITION

1. Une évaluation a pour objet d'apprécier, de manière aussi systématique et impartiale que possible, une activité, un projet, un programme, une stratégie, une politique, un sujet, un thème, un secteur, un domaine opérationnel ou une performance institutionnelle. Elle permet d'analyser le niveau de réussite, à la fois en termes de résultats escomptés et inattendus, en examinant la chaîne des résultats, les processus, les facteurs contextuels et le lien de causalité. Elle s'appuie pour cela sur des critères tels que la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité. Une évaluation doit fournir, à partir d'éléments démontrables, des renseignements crédibles et utiles, qui permettent d'intégrer en temps voulu les conclusions, recommandations et enseignements dans le processus décisionnel des organisations et des parties prenantes.
2. L'évaluation a pour objectif d'encourager la reddition des comptes et l'apprentissage. Elle vise à comprendre pourquoi – et dans quelle mesure – des résultats, voulus ou non, sont atteints, et à analyser leurs conséquences. L'évaluation peut orienter la planification, la programmation, l'établissement du budget, la mise en œuvre et la préparation de rapports ; elle peut également contribuer à l'élaboration de politiques fondées sur des données factuelles, à la réussite des actions de développement et à l'efficacité organisationnelle.

NORMES GÉNÉRALES D'ÉVALUATION

NORME 1 Principes, objectifs et cibles fixés au niveau international

3. Au sein du système des Nations Unies, il incombe aux gestionnaires d'évaluation et aux évaluateurs de faire respecter et de promouvoir dans leurs pratiques d'évaluation les valeurs et principes auxquels les Nations Unies sont attachées. Les gestionnaires d'évaluation et les évaluateurs doivent, en particulier, respecter et promouvoir les objectifs et les cibles définis dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030, mais également y contribuer.

NORME 2 Utilité

4. La finalité de toute évaluation commandée et réalisée doit être claire : les constats de l'analyse, les conclusions ou les recommandations doivent servir à orienter les décisions et les actions à entreprendre. On définit l'utilité d'une évaluation par sa capacité à contribuer de manière pertinente et opportune à l'apprentissage organisationnel, à l'élaboration de processus décisionnels éclairés et à la responsabilité de rendre compte des résultats. L'utilisation des évaluations peut également bénéficier à des acteurs extérieurs à l'organisation, car celles-ci contribuent à améliorer les connaissances et l'autonomie des parties prenantes.

NORME 3 ➤ **Crédibilité**

5. Les évaluations doivent être crédibles. La crédibilité repose sur l'indépendance, l'impartialité et des méthodes rigoureuses. Les principaux critères de crédibilité incluent des processus d'évaluation transparents, des stratégies profitant à tous et impliquant les parties prenantes concernées, ainsi que des systèmes d'assurance-qualité fiables. Les résultats de l'évaluation (ou les constatations) et les recommandations doivent découler de – ou s'appuyer sur – l'utilisation consciencieuse, explicite et judicieuse des meilleures données disponibles, qui doivent être objectives, fiables et exactes. Ces résultats et recommandations doivent en outre reposer sur des analyses précises d'éléments probants qui sont à la fois quantitatives et qualitatives. Pour garantir leur crédibilité, il est nécessaire que les évaluations soient réalisées de manière éthique par des évaluateurs possédant les compétences culturelles et professionnelles requises.

NORME 4 ➤ **Indépendance**

6. L'indépendance de l'évaluation est essentielle à sa crédibilité ; elle influence la manière dont l'évaluation est utilisée et garantit aux évaluateurs impartialité et liberté face à toute pression éventuelle, tout au long du processus d'évaluation. L'indépendance de la fonction d'évaluation comporte deux aspects clés : indépendance comportementale et indépendance organisationnelle. L'indépendance comportementale concerne la capacité à procéder à l'évaluation sans subir l'influence induite d'une quelconque partie. Les évaluateurs doivent disposer de l'entière liberté de mener leurs travaux en toute impartialité, le déroulement de leur carrière ne devant avoir à en subir aucun contrecoup ; ils doivent pouvoir être en mesure d'exprimer librement leur opinion. L'indépendance de la fonction d'évaluation sous-tend le libre accès des évaluateurs aux renseignements sur l'objet de l'évaluation.

7. L'indépendance organisationnelle exige que la fonction d'évaluation centrale soit indépendante des autres fonctions de gestion, qu'elle se charge de définir le programme de l'évaluation et qu'elle dispose des ressources appropriées pour mener à bien ses travaux. L'indépendance organisationnelle requiert également que les gestionnaires d'évaluation disposent de l'entière liberté de présenter directement leurs rapports d'évaluation au niveau approprié de la prise de décision et qu'ils rendent compte directement à l'organe directeur et/ou au chef de l'organisation. Le chef de l'évaluation doit jouir de l'indépendance nécessaire pour pouvoir directement commander, produire, publier et diffuser au public des rapports d'évaluation dont la qualité a été vérifiée comme il se doit, sans subir l'influence induite d'une quelconque partie.

NORME 5 ➤ **Impartialité**

8. L'impartialité est caractérisée par l'objectivité, l'intégrité professionnelle et l'absence de parti pris. L'impartialité doit se retrouver à tous les stades du processus d'évaluation, notamment la planification de l'évaluation, la définition du cahier des charges et du champs de l'évaluation, la sélection des équipes d'évaluation, la communication avec les parties prenantes, la réalisation de l'évaluation et la formulation des constats et recommandations.

9. Les évaluateurs doivent se montrer impartiaux, ce qui signifie que les membres de l'équipe d'évaluation ne doivent pas être directement responsables de la mise en place de la politique, de la conception ou de la gestion dont fait l'objet l'évaluation (ni être pressentis pour l'être prochainement).

NORME 6 Éthique

10. L'évaluation doit être réalisée selon les exigences les plus strictes en matière d'intégrité et dans le respect des croyances, et des us et coutumes des environnements sociaux et culturels dans lesquels elle a lieu ; dans le respect des droits de l'homme et de l'égalité des sexes ; et conformément au principe « ne pas nuire », dans le cas de l'aide humanitaire. Les évaluateurs doivent respecter le droit des particuliers et des institutions de fournir des renseignements à titre confidentiel, et faire en sorte que des données qualifiées de sensibles soient protégées et ne permettent pas de remonter à leur source. Ils doivent en outre valider les déclarations présentes dans les rapports auprès de leurs auteurs. Lorsqu'ils souhaitent utiliser des informations personnelles, les évaluateurs doivent obtenir l'accord éclairé des personnes concernées. Lorsqu'une infraction ou une malversation est mise au jour, ce fait doit être signalé discrètement aux organes compétents (par exemple, le bureau d'audit ou d'enquête approprié).

NORME 7 Transparence

11. La transparence est un élément majeur d'une évaluation, qui favorise la confiance, renforce la participation des parties prenantes et accroît la reddition des comptes. Les produits de l'évaluation doivent être accessibles au public.

NORME 8 Droits de l'homme et égalité des sexes

12. Les valeurs et principes universellement reconnus des droits de l'homme et de l'égalité des sexes doivent être pris en compte à tous les stades de l'évaluation. Il incombe aux évaluateurs et aux gestionnaires d'évaluation de garantir le respect, l'intégration et la promotion de ces valeurs, conformément à l'engagement visant à « ne laisser personne de côté ».

NORME 9 Capacités d'évaluation nationales

13. L'utilisation efficace d'une évaluation peut accroître de manière significative la reddition des comptes et favoriser l'apprentissage, et ainsi justifier les mesures visant à renforcer les capacités d'évaluation nationales. Conformément à la résolution A/RES/69/237 de l'Assemblée générale sur le renforcement des capacités en vue de l'évaluation des activités de développement au niveau des pays, il convient de soutenir les capacités d'évaluation nationales en fonction de la demande des États membres.

NORME 10 Professionnalisme

14. Les évaluations doivent être réalisées avec professionnalisme et intégrité. Le professionnalisme doit contribuer à la crédibilité des évaluateurs, des gestionnaires et des chefs d'évaluation, ainsi que de la fonction d'évaluation. Les critères principaux sont les suivants : l'accès au savoir ; l'éducation et la formation ; l'adhérence aux principes éthiques et aux présentes normes et règles ; l'application des compétences en matière d'évaluation ; et la reconnaissance du savoir, des compétences et de l'expérience. Ces aspects doivent être appuyés par un environnement propice à l'évaluation, des structures institutionnelles et des ressources suffisantes.

NORMES INSTITUTIONNELLES D'ÉVALUATION APPLICABLES DANS LE SYSTÈME DES NATIONS UNIES

NORME 11 Environnement propice à l'évaluation

15. Il est nécessaire que l'évaluation se déroule dans un environnement propice à cet exercice, qui possède une culture organisationnelle qui considère l'évaluation comme un socle favorisant la reddition des comptes, l'apprentissage et la prise de décisions fondées sur des données factuelles. Les dirigeants de l'organisation doivent en outre s'engager fermement à utiliser, à publier et à surveiller les résultats de l'évaluation, et l'évaluation doit être reconnue comme un facteur clé permettant d'obtenir des résultats et d'accroître la reddition des comptes. La création d'un environnement favorable implique également de fournir des ressources prévisibles et adaptées à la fonction d'évaluation.

NORME 12 Politique d'évaluation

16. Chaque organisation doit mettre au point une politique d'évaluation bien définie. Tout en tenant compte des besoins spécifiques de l'organisation, la politique d'évaluation doit expliciter l'objectif, les notions, les règles et l'usage de l'évaluation au sein de l'organisation ; le cadre institutionnel ainsi que les rôles et responsabilités ; les mesures prises pour garantir l'indépendance de l'évaluation et la reddition des comptes ; les critères de référence relatifs au financement de la fonction d'évaluation, qui doivent être proportionnels à la taille et à la fonction de l'organisation ; les mesures prises pour garantir la qualité et l'utilisation des évaluations ainsi que le suivi ultérieur ; le cadre relatif aux évaluations décentralisées, le cas échéant ; et les dispositions concernant la réalisation d'un examen périodique par les pairs ou d'un examen externe. La politique d'évaluation doit être approuvée par l'organe directeur et/ou le chef de l'organisation afin d'assurer sa reconnaissance officielle aux plus hauts niveaux de l'organisation. Les références aux évaluateurs figurant dans cette politique doivent désigner à la fois le personnel et les consultants chargés des évaluations.

NORME 13 Responsabilité de la fonction d'évaluation

17. Il incombe à l'organe directeur et/ou au chef de l'organisation de veiller à la création d'une fonction d'évaluation dûment indépendante, compétente et disposant des ressources appropriées, de sorte qu'elle puisse répondre à ses besoins en matière de gouvernance et de gestion. Le budget de l'évaluation doit être proportionnel à la taille et à la fonction de l'organisation.

18. L'organe directeur et/ou le chef de l'organisation sont chargés de nommer un chef de l'évaluation qui possède les qualifications professionnelles requises et de favoriser un environnement propice à cet exercice, qui permet au chef de l'évaluation de planifier, de concevoir, de gérer et de réaliser les activités relatives à l'évaluation en adéquation avec les *Normes et règles d'évaluation de l'UNEG*. L'organe directeur et/ou le chef de l'organisation doivent s'assurer que les évaluateurs, les gestionnaires d'évaluation et le chef de la fonction d'évaluation sont libres de faire leur travail sans que cela déteigne sur le développement de

leur carrière. La gestion des ressources humaines et financières affectées à l'évaluation doit revenir au chef de l'évaluation, à qui il incombe de veiller à ce que cette fonction soit exercée par un personnel possédant des compétences requises, conformément au référentiel de compétences de l'UNEG.

19. Lorsqu'une fonction d'évaluation décentralisée existe, c'est la fonction d'évaluation centrale qui doit instaurer un cadre fournissant des directives, une assurance-qualité, une assistance technique et une aide à la professionnalisation.

NORME 14 Utilisation et suivi de l'évaluation

20. Les organisations doivent promouvoir l'utilisation et le suivi de l'évaluation au moyen d'un processus interactif impliquant toutes les parties prenantes. L'évaluation exige une réponse explicite de la part des autorités et/ou des responsables auxquels s'adressent les recommandations ; celle-ci doit préciser clairement les responsabilités et l'obligation de rendre compte. La direction doit intégrer les résultats de l'évaluation et les recommandations formulées dans ses programmes et politiques.

21. L'application des recommandations découlant de l'évaluation devrait faire l'objet d'un suivi systématique. Un rapport périodique concernant ladite application des recommandations formulées doit être adressé aux organes directeurs et/ou au chef de l'organisation.

Introduction

L'évaluation des activités de développement fait partie intégrante de la politique d'aide au développement. C'est en effet un moyen pour analyser si l'aide apportée directement, par le financement bilatéral d'un programme ou d'un projet, ou indirectement via l'abondement de fonds multilatéraux, est efficace.

Cette notion d'efficacité de l'aide qui avait émergé dans le contexte de l'adoption des objectifs du millénaire pour le développement (OMD) à l'ONU, en septembre 2000, et s'était traduite, en particulier, dans la déclaration de Paris de mars 2005, a été réaffirmée lors de l'adoption, en 2015, de l'Agenda 2030 et des objectifs de développement durable (ODD). La nécessité de démontrer les résultats des activités de développement est d'autant plus prégnante que règne parfois un certain scepticisme vis-à-vis de l'aide au développement et que les donateurs publics agissent dans des cadres budgétaires contraints.

Dans ce contexte, la direction générale du Trésor met en œuvre une politique d'évaluation des activités de développement qu'elle finance en recherchant des évaluations de qualité qui lui permettent d'améliorer ses pratiques tout en rendant compte des sommes qui lui sont confiées pour exercer ses missions. L'unité d'évaluation des activités de développement (UEAD), placée auprès du chef du service des affaires multilatérales et de développement (SAMD) est responsable de cette contribution à l'évaluation de l'ensemble de l'aide publique française au développement.

C'est pourquoi le présent guide a une vocation interne. En présentant la politique de la direction générale du Trésor en matière d'évaluation (première partie) et les axes retenus pour sa mise en œuvre (seconde partie), il souligne l'importance que revêt l'évaluation et donne à ses agents un cadre pour leur action.

Mais ce guide est aussi destiné à éclairer les partenaires de la direction générale du Trésor, les évaluateurs qui travaillent avec l'UEAD, les parlementaires, le monde académique, les représentants de la société civile et, de façon plus générale, toute personne qui s'intéresse à l'aide au développement et à son évaluation.

Le présent guide annule et remplace le guide méthodologique « Politique de l'évaluation des actions d'aide au développement » publié en 2010.

Depuis les années 60, l'utilisation de l'évaluation s'est intensifiée dans le domaine du développement pour répondre aux enjeux de redevabilité et d'efficacité de l'aide. Conformément aux pratiques promues au niveau international, la direction générale du Trésor (DG Trésor) s'est dotée d'une fonction d'évaluation dès la fin des années 80. Aujourd'hui l'unité d'évaluation des activités de développement (UEAD) s'attache à mettre en œuvre les principes qui guident la pratique d'évaluation au niveau international, dans le but d'améliorer les résultats du développement à travers des évaluations de qualité.

1.1 Qu'est-ce que l'évaluation ?

1.1.1 L'évaluation, un processus de pilotage de l'action publique et d'aide à la décision

Le Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) a défini ainsi l'évaluation :

Évaluation : appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou terminé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. Le but est de déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, l'efficience en matière de développement, l'efficacité, l'impact et la durabilité.³

L'évaluation est un **processus** qui pose des questions, produit des connaissances et **porte un jugement** sur la valeur et la portée d'une action publique pour améliorer sa conception et sa mise en œuvre :

- l'évaluation vise à améliorer la conception et la mise en œuvre de l'action publique : évaluer est toujours une démarche à caractère institutionnel et à visée opérationnelle⁴ menée dans le but d'intégrer les leçons de l'expérience dans les processus de décision. C'est une démarche institutionnelle car elle vise à s'intégrer au système d'action publique et opérationnelle, car elle doit être utilisée directement au cours du processus décisionnel inhérent à cette action publique ;
- l'évaluation est un processus : une évaluation implique des étapes de réflexion individuelle ou collective, de coordination et de concertation qui font partie intégrante de l'exercice et contribuent aux effets positifs que les parties prenantes retirent de leur participation. Elle ne se résume donc pas au rapport final auquel elle aboutit ;
- l'évaluation pose des questions évaluatives définies au lancement de l'évaluation et **la réponse à ces questions constitue le mandat donné aux évaluateurs**. Ces questions sont fonction des besoins et attentes des services en charge de l'action publique et tiennent compte des enjeux auxquels elle est confrontée ;
- l'évaluation produit des connaissances : les évaluateurs utilisent les données et informations existantes, en produisent de nouvelles et les analysent pour répondre aux questions évaluatives.

3 - OCDE, *Groupe de travail sur l'évaluation en matière de développement auprès du Comité d'aide au développement (CAD) (2002), Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats*, p. 21-22.

4 - Bernard Perret (2001), *L'évaluation des politiques publiques*, La Découverte, p. 7.

- L'évaluation porte un jugement : elle donne une appréciation de la valeur et de la portée de l'action publique et répond aux questions évaluatives posées. Cette appréciation doit être systématique (envisager tous les aspects nécessaires de l'action) et objective (formuler un jugement indépendant et non biaisé, fondé sur toutes les données et informations disponibles ainsi que sur un processus de consultations avec toutes les parties prenantes).

Une évaluation peut être :

- **ex ante** si elle concerne une activité projetée dont elle doit permettre de définir des aspects-clés de la conception ;
- **intermédiaire** ou **in itinere** lorsque son objet est une activité en cours et qu'elle vise à questionner sa mise en œuvre ou ;
- **ex post**. Elle concerne alors une activité achevée et a pour but de dresser son bilan, d'estimer ses résultats et impacts et éventuellement de réfléchir à son renouvellement.

Elle peut être :

- **internalisée** lorsqu'elle est menée par un service et/ou des personnes qui dépendent des responsables de l'intervention évaluée ou qui sont chargées de mettre en œuvre l'intervention évaluée, ou ;
- **externalisée** lorsqu'elle est conduite par un service et/ou des personnes extérieures à l'organisation responsable de l'intervention ou de sa mise en œuvre.

Outil de gestion de l'action publique et d'aide à la décision, l'évaluation se distingue des disciplines connexes que sont l'audit, le contrôle, le suivi, la recherche ou la prospective.

L'évaluation n'est pas...

L'**audit** consiste à examiner les **processus** de gestion mis en place, qu'il s'agisse de gestion administrative ou financière, de façon à s'assurer qu'ils permettent de produire une information sincère et transparente.

Le **contrôle** est destiné à vérifier la **régularité** d'une action et sa conformité avec le cadre légal et réglementaire. Au contraire de l'évaluation, il ne s'interroge pas sur la pertinence de l'action.

Le **suivi** : l'évaluation s'appuie fréquemment sur les données issues de systèmes de suivi, toutefois les deux exercices sont distincts. Le suivi est un processus continu de collecte systématique d'informations, qui fournit aux gestionnaires de l'action publique des éléments d'informations sur les réalisations et l'atteinte des objectifs fixés. Il ne permet toutefois pas de comprendre les raisons derrière les succès ou les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de l'action publique.

La **recherche** : l'évaluation utilise les méthodes des sciences sociales, mais si pour la recherche la production de connaissances est une fin en soi, cette production de connaissances dans le cadre d'une évaluation est destinée à donner au décideur des éléments d'aide à la décision pour faire évoluer une situation.

La **prospective** cherche à élaborer des scénarios sur des futurs possibles alors que l'évaluation décrit un état de fait au moment de l'étude.

1.1.2 L'évaluation, une bonne pratique promue au niveau international pour assurer la redevabilité et l'efficacité de l'aide au développement

Dans le domaine du développement, la demande croissante de redevabilité de l'aide a conduit à la mise en place de processus d'évaluation au niveau international. Le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE, créé en 1962 pour encourager la réflexion collective et la coopération entre grands fournisseurs de l'aide, a très tôt promu l'évaluation comme moyen d'assurer l'efficacité de l'aide. La majorité des bailleurs de fonds conduisent aujourd'hui des évaluations de leurs activités, comme préconisé par le CAD⁵ afin de disposer d'informations crédibles et utiles permettant d'intégrer les leçons de l'expérience acquise dans les processus de décision des bailleurs de fonds et des bénéficiaires de l'aide.

L'évaluation du développement revêt des caractéristiques qui la distinguent d'autres domaines de politiques publiques et influencent fortement sa mise en œuvre :

- sur le plan du financement, les bailleurs de l'aide apportent des ressources pour développer des activités dans des pays tiers ; l'évaluation permet donc de répondre à une demande, de la part des parlementaires et des citoyens, de visibilité sur la mise en œuvre et les effets de l'aide dans des territoires éloignés ;
- sur le plan de leur mise en œuvre, les activités de développement relèvent d'une gouvernance multi-niveaux puisqu'elles impliquent *a minima* le bailleur fournisseur d'aide et le pays récipiendaire de l'aide. Elles sont souvent mises en œuvre de manière conjointe avec le pays bénéficiaire voire d'autres bailleurs. L'évaluation doit alors tenir compte de cette dimension partenariale par l'association, selon les modalités les plus adaptées en fonction du sujet (consultation, collecte de données, participation aux instances de pilotage, etc.), des parties prenantes au processus d'évaluation.

Après l'adoption des objectifs de développement durable (ODD) par les Nations unies en 2015 et dans un contexte budgétaire contraint, l'évaluation est plus que jamais appelée à jouer un rôle crucial pour orienter les choix en matière de politique et de financement du développement. Dans un monde complexe caractérisé par une gouvernance multi-niveaux (international, national et local), évaluer permet un retour d'information sur le financement des activités de développement ainsi qu'une responsabilisation des acteurs, souvent nombreux, impliqués dans leur mise en œuvre.

1.2 L'évaluation à la direction générale du Trésor

Si depuis la fin des années quatre-vingt qui avaient vu la création d'une cellule d'évaluation à la direction générale du Trésor, l'importance de l'évaluation des activités de développement a été soulignée dans différents documents⁶, pour la première fois, en 2014, une loi française y a fait référence. Selon l'article 15 de la loi du 7 juillet 2014⁷, « la politique de développement et de solidarité internationale fait l'objet d'évaluations régulières, sur la base d'une programmation pluriannuelle qui est communiquée aux commissions permanentes compétentes de l'Assemblée nationale et du Sénat ».

5 - OCDE, Groupe de travail sur l'évaluation en matière de développement auprès du CAD (2010), *Evaluer la coopération pour le développement. Récapitulatif des normes et standards, deuxième édition*, p. 7.

6 - Document cadre « Coopération au développement : une vision française », collection Stratégie, Ministère des affaires étrangères et européennes, avril 2011.

« Évaluation 2010-2012 », rapport conjoint au Parlement sur les évaluations de l'aide publique au développement française, 2010-2012, janvier 2014.

7 - Loi n° 2014-773 du 7 juillet 2014 d'orientation et de programmation relative à la politique de développement et de solidarité internationale, publiée au JORF du 8 juillet 2014.

C'est dans ce cadre que l'UEAD participe à l'évaluation de la politique française de coopération au développement afin d'améliorer la performance des actions entreprises.

1.2.1 L'évaluation répond à un double objectif : apprentissage et redevabilité

L'évaluation à la direction générale du Trésor a une double finalité, interne et externe :

- sur le plan interne, l'analyse rétrospective des activités réalisées permet d'actualiser et d'enrichir les connaissances. Cet **apprentissage** est une aide à la décision afin d'améliorer tant les stratégies développées par la direction générale que les programmes et projets qu'elle finance ;
- sur le plan externe, elle répond à un objectif de **redevabilité** de la direction vis-à-vis du Parlement, du citoyen, du contribuable pour les sommes qui lui sont confiées pour exercer ses missions.

1.2.2 Quelles évaluations à la direction générale du Trésor ?

Les évaluations à la direction générale du Trésor sont des **évaluations ex post** ou **intermédiaires**. Elles sont externalisées et confiées à un prestataire extérieur choisi suite à une mise en concurrence selon les procédures prévues par le code des marchés publics.

Des évaluations variées quant à leur objet et à leurs modalités

Les sujets évalués sont particulièrement variés. Les évaluations peuvent porter sur des projets, des programmes ou des instruments d'aide ainsi que sur des dotations à des banques de développement ou des fonds multilatéraux (cf. tableau ci-dessous).

Programmes budgétaires gérés par la DG Trésor	Canaux de l'aide	Liste indicative des activités évaluées
110 – Aide économique et financière au développement	Aide multilatérale	Contributions de la France aux banques et fonds multilatéraux : <ul style="list-style-type: none"> • au groupe de la Banque mondiale • aux groupes des banques régionales de développement (ex : Groupe de la Banque africaine de développement) • aux fonds sectoriels (ex : Fonds international de développement agricole)
	Aide bilatérale	Interventions d'aide bilatérale relevant de l'Agence française de développement (ex : Fonds français pour l'environnement mondial) Aides budgétaires globales Coopération technique et ingénierie (ex : Fonds d'étude et d'aide au secteur privé – Fasep, programme pour le renforcement des capacités commerciales – PRCC)
851 – Prêts à des États étrangers en vue de faciliter la vente de biens et de services concourant au développement du commerce international	Aide bilatérale	Prêts à des États étrangers, concessionnels ou non-concessionnels

PARTIE I

PRINCIPES DU CAD POUR L'ÉVALUATION DE L'AIDE AU DÉVELOPPEMENT

Ces principes pour l'évaluation ont été adoptés à la Réunion à haut niveau de l'OCDE de 1991 et ont été publiés en 1992 dans le cadre des *Principes du CAD pour l'efficacité de l'aide*. Un récapitulatif des points les plus importants est présenté ci-dessous :

I. Principes de base

Les principes ci-après donnent des indications générales sur le rôle de l'évaluation dans la gestion de l'aide, en faisant ressortir l'importance centrale des aspects suivants :

- Les organismes d'aide devraient avoir une politique d'évaluation s'accompagnant de lignes directrices et de méthodes clairement énoncées, et ils devraient préciser le rôle et les tâches de l'évaluation ainsi que la place de cette fonction dans les structures institutionnelles.
- La fonction d'évaluation devrait être impartiale et être indépendante des mécanismes mis en place pour l'élaboration des politiques d'aide, l'acheminement et la gestion des concours.
- L'exercice d'évaluation doit être aussi ouvert que possible et ses résultats doivent être largement diffusés.
- Les évaluations ne sont utiles que si elles sont exploitées. Il est donc essentiel que leurs résultats parviennent aussi bien aux décideurs qu'aux agents opérationnels.
- L'association des pays d'accueil à l'exercice et la coopération entre donneurs revêtent une importance capitale pour l'évaluation : ce sont là des aspects importants de l'édification de l'appareil institutionnel des pays d'accueil et des mécanismes de coordination de l'aide, qui sont susceptibles d'alléger les tâches administratives pesant sur les pays d'accueil.
- L'évaluation de l'aide et les éléments connexes qu'elle exige doivent faire partie intégrante des tout premiers travaux de planification. Une activité d'aide ne peut donner lieu à une évaluation objective que si les buts qui lui sont assignés sont identifiés avec précision.

II. Finalité de l'évaluation

Les principaux objectifs de l'évaluation sont les suivants :

- améliorer les politiques, programmes et projets des années futures grâce à la prise en compte des enseignements tirés du passé ;
- fournir des éléments en vue de la justification des actions menées, avec des informations destinées au public.

Des informations précieuses tirées de l'évaluation des échecs et des succès peuvent, si elles sont correctement rapportées, améliorer de futurs projets et programmes d'aide. (Para. 6)

III. Impartialité et indépendance

Le processus d'évaluation en tant que fonction devrait être impartial et être indépendant des mécanismes mis en place pour l'élaboration des politiques, l'acheminement et la gestion des concours d'aide au développement. (Para. 11)

L'impartialité concourt à la crédibilité des évaluations car elle est un gage de l'objectivité des constatations, des analyses et des conclusions présentées. L'indépendance donne une légitimité à l'évaluation et diminue les risques de conflits d'intérêts qui pourraient se produire si les décideurs et les gestionnaires étaient les seuls à pouvoir porter un jugement sur leurs propres actions. (Para. 12)

Le meilleur moyen d'assurer l'impartialité et l'indépendance du processus est de séparer la fonction d'évaluation des services d'exécution responsables de la planification et de la gestion de l'aide au développement. Pour ce faire, on pourrait constituer une cellule centrale d'évaluation rendant directement compte au ministre de la coopération ou au chef de l'organisme d'aide au développement, ou encore au conseil d'administration ou au conseil des gouverneurs dudit organisme. Dans la mesure où certaines fonctions d'évaluation sont attachées à des services techniques, il faudrait qu'il soit rendu compte des travaux à un niveau suffisamment élevé de la direction ou à un comité de gestion dont dépendent les décisions relatives au programme. Dans ce cas de figure, il faudrait prendre toutes les dispositions voulues pour préserver l'objectivité du processus et de ses résultats. Quelle que soit la démarche retenue, les structures et procédures organisationnelles devraient faciliter l'établissement d'un lien entre les constatations de l'évaluation d'une part et, de l'autre, les décisions concernant la programmation et les grandes orientations des politiques d'aide. (Para. 16)

IV. Crédibilité

La crédibilité de l'évaluation dépend des compétences professionnelles et de l'indépendance des évaluateurs ainsi que du degré de transparence du processus. Pour être crédible, l'évaluation doit porter aussi bien sur les cas de réussite que sur les cas d'échec. En règle générale, les pays d'accueil devraient participer pleinement à l'évaluation car l'exercice gagnerait en crédibilité et susciterait un engagement plus fort. (Para. 18)

La transparence de l'exercice d'évaluation est un aspect décisif de sa crédibilité et de sa légitimité... (Para. 20)

V. Utilité

Pour que les résultats des évaluations pèsent véritablement sur la prise des décisions, ils doivent être perçus comme pertinents et utiles, et ils doivent être présentés de manière claire et concise. Ils devraient refléter les intérêts et besoins différents des multiples parties prenantes à la coopération pour le développement. La commodité d'accès est également un aspect crucial de l'utilité. Le processus d'évaluation est en soi un moyen de clarifier les objectifs, d'améliorer la communication, d'enrichir les connaissances et de préparer la voie aux actions ultérieures. (Para.21)

Les études d'évaluation doivent intervenir à point nommé, c'est-à-dire qu'elles doivent être disponibles au moment où des décisions sont à prendre. Cette remarque donne à penser que l'évaluation a un rôle important à jouer tout au long des diverses étapes de l'exécution d'un projet ou programme et qu'elle ne doit pas être conduite uniquement en tant qu'exercice rétrospectif. C'est aux agents des services opérationnels qu'il appartient de suivre le déroulement des activités en cours. Les dispositions prises pour faire intervenir des évaluateurs indépendants permettent de compléter utilement le suivi régulier des opérations. (Para.22)

VI. Participation des donateurs et des pays d'accueil

Il faudrait, chaque fois que cela est possible, que les donateurs et les pays d'accueil participent au processus d'évaluation. Les résultats des exercices intéressant les deux parties, les mandats des évaluations devraient prendre en compte les préoccupations de chacun des partenaires ; les études devraient refléter leurs points de vue respectifs quant à l'efficacité et l'impact des activités en cause. Le principe d'impartialité et d'indépendance en cours d'évaluation devrait s'appliquer tout autant aux bénéficiaires qu'aux donateurs. La participation et l'impartialité concourent à la qualité de l'évaluation, ce qui a des conséquences importantes pour la viabilité à long terme étant donné que les pays d'accueil deviennent les seuls responsables du projet après le départ du donneur. (Para.23)

Chaque fois que les circonstances s'y prêtent, les opinions et connaissances spéciales des groupes touchés devraient faire partie intégrante des données de l'évaluation. (Para.24)

La participation de toutes les parties concernées est une occasion d'apprentissage pragmatique et contribue à renforcer les qualifications et capacités des pays d'accueil, objectif important qu'il conviendrait également de poursuivre grâce à des actions de formation et à d'autres formes d'appui au développement des institutions et des capacités de gestion. (Para. 25)

VII. Coopération entre donateurs

Il est essentiel que les donateurs collaborent de manière à enrichir mutuellement leurs connaissances et éviter les doubles emplois. Il convient d'encourager les donateurs à collaborer afin de mettre au point des méthodes d'évaluation, de partager leurs rapports et informations, et d'améliorer l'accès aux résultats des études d'évaluation. Les donateurs devraient s'attacher à faire des évaluations conjointes qui offrent le double avantage de favoriser une meilleure compréhension mutuelle des procédures et approches utilisées par les différents organismes d'aide et d'alléger le fardeau administratif pesant sur le pays d'accueil. Les donateurs devraient échanger leurs plans d'évaluations, de manière systématique et bien avant la date d'exécution, afin de faciliter la planification des exercices conjoints. (Para.26)

VIII. Programmation des évaluations

Les organismes d'aide doivent établir un plan général pour l'évaluation de leurs activités d'aide au développement. A cette fin, ils devraient regrouper les diverses activités à évaluer en catégories appropriées. Ils fixeraient ensuite un ordre de priorité pour l'évaluation des différentes catégories et établiraient un calendrier en conséquence. (Para.27)

Les organismes d'aide qui ne l'ont pas encore fait devraient établir des lignes directrices et/ou des plans-types pour les évaluations. Ces documents devraient donner des indications générales et définir les normes minimales à respecter pour la réalisation des études et l'établissement des rapports. (Para.31)

IX. Conception et mise en œuvre des études d'évaluation

Il faut planifier chaque étude d'évaluation et en établir le mandat de manière à :

- définir l'objet et la portée de l'évaluation, avec notamment l'indication des personnes auxquelles sont destinés les résultats ;
- décrire les méthodes à employer durant l'évaluation ;

- recenser les normes par références auxquelles les performances des projets/programmes seront évaluées ;
- déterminer les ressources à mobiliser et le temps requis pour mener l'exercice à son terme.

Il faut absolument déterminer les questions qui seront traitées dans l'étude, ce que l'on appelle souvent les "thèmes de l'évaluation". Ces thèmes traceront un cadre commode pour la conduite de l'exercice et seront les fondements d'un énoncé clair d'un ensemble de conclusions et de recommandations.

X. Établissement des rapports, communication des résultats et rétroaction de l'information

Les rapports d'évaluation doivent être rédigés dans un style clair, éviter le plus possible le jargon technique, et comporter les éléments suivants : un résumé analytique ; un profil de l'activité évaluée ; une description des méthodes d'évaluation utilisées ; les principales constatations ; les enseignements tirés ; les conclusions et recommandations (qui peuvent être présentées séparément du corps du rapport). (Para.39)

La rétroaction est une composante essentielle du processus d'évaluation dans la mesure où elle crée un lien entre les activités passées et futures. Pour veiller à ce que les résultats des évaluations soient exploités aux fins de la mise au point des grandes lignes d'action et programmes futurs, il faut absolument mettre en place des mécanismes de rétroaction faisant intervenir toutes les parties concernées. Cela appelle des mesures telles que la constitution de commissions d'évaluation, l'organisation de séminaires et d'ateliers, la création de systèmes automatisés, l'adoption de procédures pour l'élaboration des rapports et les actions de suivi. Des moyens informels peuvent consister à établir des réseaux et des lignes de communication internes pour la diffusion des idées et de l'information. Pour être effectifs, les mécanismes de rétroaction doivent être dotés des moyens humains et financiers nécessaires et recevoir l'appui de la haute direction comme des autres acteurs. (Para.42)