

EIDGENÖSSISCHES JUSTIZ- UND POLIZEIDEPARTEMENT
DÉPARTEMENT FÉDÉRAL DE JUSTICE ET
POLICEDIPARTIMENTO FEDERALE DI GIUSTIZIA E POLIZIA
DEPARTAMENT FEDERAL DA GIUSTIA E POLIZIA



Bundesamt für Justiz
Office fédéral de la justice
Ufficio federale di giustizia
Uffizi federal da la giustia

Guide de l'évaluation de l'efficacité à la Confédération

Instrument d'assurance qualité fondé sur les
standards d'évaluation de la Société suisse d'évaluation
(Standards SEVAL)

Thomas Widmer

Berne, 2005

*L'Assemblée fédérale veille à ce que l'efficacité des mesures
fasse l'objet d'une évaluation*

art. 170 cst. Évaluation de l'efficacité

veille à ce que l'efficacité des mesures fasse l'objet

Le présent guide a été élaboré sur mandat de l'Office fédéral de la justice par Thomas Widmer, qui dirige le secteur de recherches "Policy-Analyse & Evaluation" à l'Institut de science politique de l'Université de Zurich. L'auteur a été assisté par Christian Moser et Sophie Perrin. Il a en outre bénéficié de la précieuse collaboration des personnes suivantes:

- Werner Bussmann, Office fédéral de la justice (suivi du projet)
- Thomazine von Witzleben, Office fédéral de la justice
- Kurt Bisang, Office fédéral de l'énergie
- Herbert Brunold, Office fédéral de la santé publique
- Thomas Bürgi, Chancellerie fédérale
- Renate Clemençon, Office fédéral de la justice
- Daniel Janett, Contrôle parlementaire de l'administration
- Vinzenz Jung, Office fédéral de l'agriculture
- Marlène Läubli Loud, Office fédéral de la santé publique
- Sabina Mächler, Direction du développement et de la coopération
- Bruno Nideröst, Contrôle fédéral des finances
- Irene Rehmann, Secrétariat d'Etat à l'éducation et à la recherche
- Jürg Römer, Secrétariat général DFF
- Elisabeth Suter, Office fédéral de l'environnement, des forêts et du paysage
- Holger Tausch, Direction du développement et de la coopération

L'auteur assume l'entière responsabilité du contenu du présent guide, qui ne lie aucune des personnes nommées.

Thomas Widmer. Guide de l'évaluation de l'efficacité à la Confédération. Instrument d'assurance qualité fondé sur les standards d'évaluation de la Société suisse d'évaluation (Standards SEVAL). Berne 2005. Elaboré sur mandat de l'Office fédéral de la justice.

Page de référence sur Internet:

http://www.ofj.admin.ch/ejpd/fr/home/themen/staat_und_buerger/ref_evaluation/ref_umsetzung_art.html

Introduction

Guide du contrôle de l'efficacité à la Confédération

Le présent guide a été conçu à l'intention des services de la Confédération qui assument des tâches d'évaluation. Ceux-ci doivent avoir à disposition une marche à suivre fondée sur des critères de qualité de l'évaluation qui puisse leur servir de fil rouge dans leurs contrôles de l'efficacité. Ce guide, qui est donc un instrument d'assurance de la qualité, tient compte à la fois des besoins spécifiques de l'administration fédérale et des conditions particulières dans lesquelles elle procède aux évaluations de l'efficacité au sens de l'art. 170 de la Constitution fédérale (cf. Mader 2005).

Dans son rapport, le Groupe de contact interdépartemental „Evaluations de l'efficacité“ (IDEKOWI 2004: 45-49; cf. Mader 2005) relève que la notion d'évaluation de l'efficacité au sens large englobe divers instruments tels que l'évaluation, le controlling ou le monitoring. Le présent guide porte essentiellement sur les évaluations au sens strict (analyses de l'exécution, des effets obtenus et de l'efficience, à l'exclusion de l'évaluation du personnel, des techniques de communication et d'information, des équipements et des produits) et ne peut être appliqué que partiellement à d'autres instruments d'évaluation de l'efficacité. Par évaluation au sens de ce guide, on entend d'une façon très générale une prestation de service scientifique consistant en un examen systématique et transparent d'un objet. Pour pouvoir concevoir le guide le plus concrètement possible, nous l'avons adapté avant tout aux évaluations qui

- portent sur une (ou plusieurs) mesure(s) de la Confédération (actes normatifs, programmes, projets, concepts etc.), mais non sur des organisations, institutions ou personnes,
- sont confiées à un organisme extérieur à l'administration (cabinet privé, institut universitaire),
- sont parallèles ou rétrospectives (et non prospectives),

- ont pour but d'être sommatives (même si elles contiennent certains éléments formatifs).

Malgré cette spécificité, le guide peut aussi, pour l'essentiel, s'appliquer à d'autres formes d'évaluation.

Par évaluation sommative, on entend une évaluation conclusive au sens d'un bilan intermédiaire ou définitif. Les évaluations formatives, au contraire, sont des évaluations de perfectionnement, qui ont pour but de déclencher des processus d'apprentissage et d'optimisation et donc de contribuer à améliorer l'objet de l'évaluation (cf. Widmer 2004: 85-86)

Le présent guide n'est pas suffisamment détaillé pour servir de manuel. Les personnes ne disposant pas des connaissances de base nécessaires ne devraient pas se lancer dans une évaluation sans avoir recours à des documents complémentaires et sans demander conseil à des services ayant de l'expérience dans ce domaine.

Le présent guide est fondé sur les standards d'évaluation de la Société suisse d'évaluation. Il nous paraît dès lors utile de les présenter brièvement.

Standards d'évaluation de la Société suisse d'évaluation

En l'an 2000, la Société suisse d'évaluation (SEVAL) a défini des exigences qualitatives auxquelles doivent répondre les évaluations conduites de manière professionnelle. Ces standards SEVAL (Widmer et al. 2000) sont une contribution à la professionnalisation de l'évaluation en Suisse. Leur application permet d'accroître la qualité, la crédibilité et la fiabilité des résultats d'évaluation. Lors de la formulation des standards SEVAL, on a veillé tout particulièrement à ce qu'ils se prêtent aux évaluations de toutes sortes (à l'exception des évaluations du personnel). Les standards SEVAL sont destinés à toute personne qui participe à des évaluations ou qui influe sur elles, notamment aux évaluateurs et aux mandants. Les standards SEVAL ont été formulés sous la forme d'exigences maximales: ils décrivent les objectifs de qualité à viser dans tous les cas,

mais qui ne pourront être atteints en tous points que si les conditions sont optimales. Dans un cas concret, il ne sera donc pas possible d'accorder la même importance à tous les standards. Ce qui importe, en définitive, c'est d'appliquer les standards en tenant compte de la situation concrète et en motivant tout écart à ces derniers.

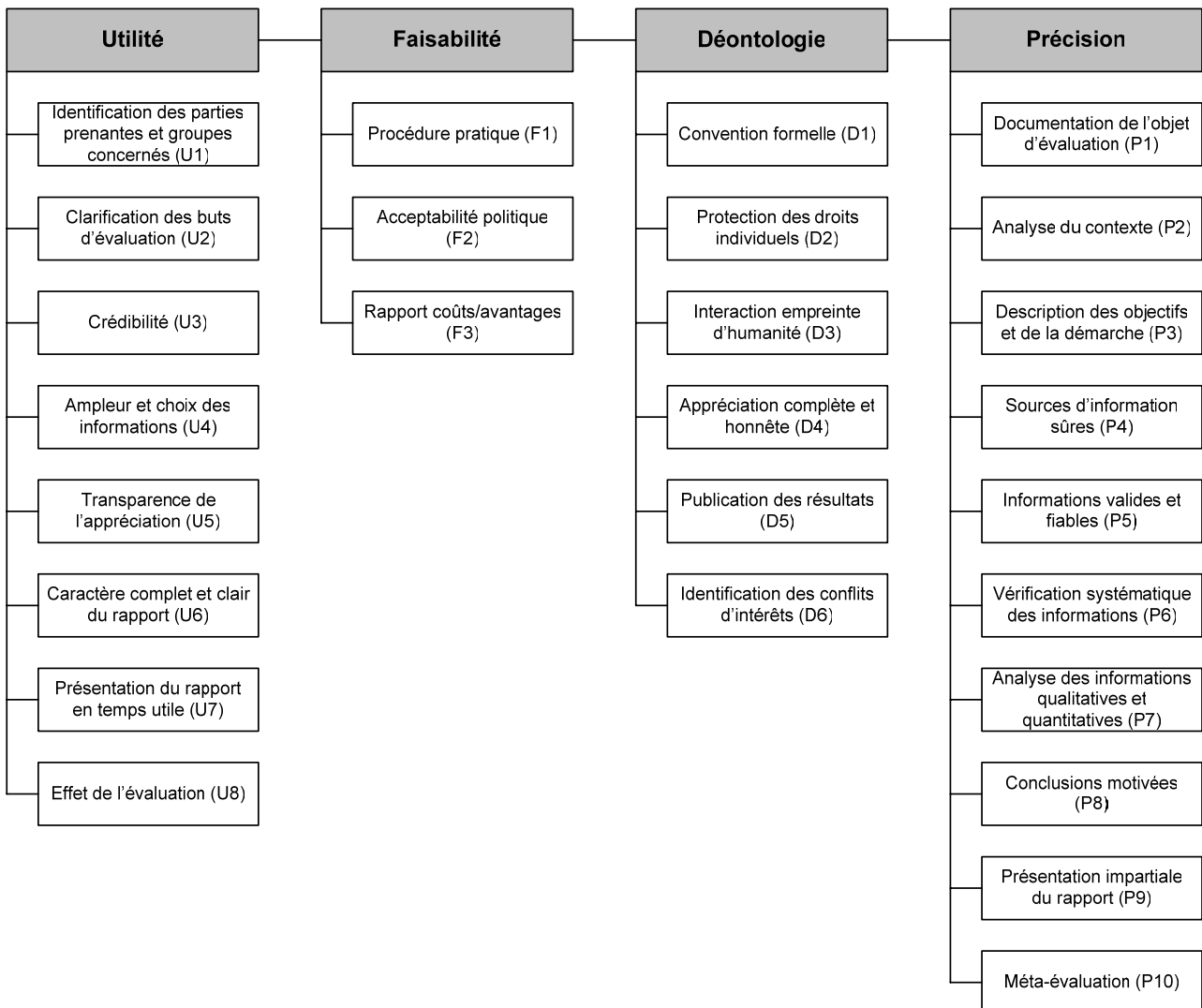
Les standards SEVAL – au nombre de 27 – se répartissent en quatre groupes (Widmer et al. 2000: 4, 6, 7, 10):

– **Standards d'utilité (U):** au nombre de huit, ils assurent l'adéquation de l'évaluation aux besoins d'information des utilisateurs potentiels.

– **Standards de faisabilité (F):** au nombre de trois, ils assurent que l'évaluation est exécutée de manière réaliste et mûrement réfléchie, avec diplomatie et compte tenu des coûts.

– **Standards de déontologie (D):** au nombre de six, ils garantissent que l'évaluation est exécutée correctement du point de vue juridique et éthique et qu'elle accorde à l'intégrité des parties prenantes et groupes concernés l'attention qui lui est due.

– **Standards de précision (P):** au nombre de dix, ils garantissent que l'évaluation permettra d'obtenir et de fournir des informations valables et utilisables.

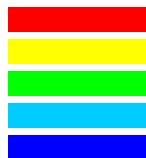


Ce classement des standards SEVAL est thématique. Afin de faciliter leur application dans le contexte de l'administration fédérale, nous allons les ranger par ordre chronologique, suivant les différentes phases du processus d'évaluation.

Assurance de la qualité dans le cycle de projet

Les principales opérations auxquelles un mandant devrait procéder pour assurer la qualité d'une évaluation sont présentées dans l'ordre des cinq phases fonctionnelles¹ selon lesquelles un processus d'évaluation devrait se dérouler en théorie:

1. Planification
2. Conception du cahier des charges
3. Adjudication
4. Suivi des activités d'évaluation
5. Rapport et diffusion des résultats



Dans toute la mesure du possible, ces cinq chapitres font directement référence aux standards SEVAL applicables, même si ceux-ci ne sont pas rappelés de manière détaillée.² Comme les évaluations sont décrites par étapes, il est inévitable que certains standards soient mentionnés plusieurs fois, l'importance qu'ils revêtent n'étant cependant pas forcément la même dans toutes les phases.

Le présent guide a été complété par des listes de contrôle (check-list) destinées à faciliter la tâche des utilisateurs. Relevons toutefois que ces listes ne devraient pas être utilisées par des personnes qui n'ont pas lu le guide. Nous recommandons d'ailleurs aux utilisateurs de consulter aussi les standards SEVAL. La bibliographie en annexe contient en outre une liste des bases légales les plus pertinentes ainsi que des documents et ouvrages permettant d'approfondir le sujet.

¹ Dans le guide de l'Office fédéral de l'agriculture, les évaluations sont subdivisées en trois phases; chacune d'elles est détaillée dans un diagramme (OFAG, non daté).

² Cf. Pour consulter les standards SEVAL, tapez: http://www.seval.ch/fr/documents/seval_Standards_2001_fr.pdf.

1. Planification

Pour l'essentiel, la phase de planification se déroule en trois étapes: on commence par définir le besoin d'évaluation, puis on détermine la faisabilité de l'évaluation avant de prendre une décision (pour ou contre une évaluation). En cas de verdict favorable, une inscription dans la banque de données ARAMIS s'impose.³

Identification et participation des parties prenantes et groupes concernés (U1, U8, F2, D3, D6)

On identifie les parties prenantes et groupes concernés („stakeholders“) afin de pouvoir prendre en compte leurs intérêts et leurs besoins lors de la planification et de l'exécution de l'évaluation. Il importe en particulier de faire participer le plus rapidement possible les responsables de la conception, du financement et de la mise en œuvre de la mesure que l'on se propose d'évaluer, de même que les personnes ou organismes auxquels elle s'adresse, afin de créer un climat de confiance propice à la coopération. Si l'on veut que les résultats de l'évaluation soient pris au sérieux et les recommandations suivies - sans quoi l'évaluation risque de rester sans effets - il est indispensable que les parties prenantes et groupes concernés soient largement convaincus de l'utilité de l'évaluation. Il faut donc, dès la phase de planification, déterminer de quelle manière (p. ex. groupe de pilotage, groupe d'accompagnement)⁴ les différentes perspectives et besoins, à l'intérieur et à l'extérieur de l'administration, peuvent être pris en compte dans le contexte de la planification et du suivi de l'évaluation.⁵

Si, en plus, on parvient à déterminer et à prendre en compte, dans la mesure du possible, les besoins des principaux groupes

d'intérêt et des leaders politiques, on rend prévisibles les réactions négatives au projet d'évaluation et on parviendra peut-être même à les prévenir.

En s'efforçant très tôt de déterminer les besoins des parties prenantes et groupes concernés, on se donne toutes les chances de reconnaître à temps les conflits d'intérêts qui se profilent à l'horizon et de trouver un moyen de les résoudre, sans faire de concessions sur les buts de l'évaluation.

Il va de soi que les contacts noués par le mandant avec les parties prenantes et les groupes concernés durant la phase de planification doivent être francs et adaptés à l'environnement social et culturel de ceux-ci.

Clarification des buts d'évaluation (U2)

Les évaluations *formatives* („évaluations d'amélioration“) ont pour but de déclencher des processus d'apprentissage et d'améliorer l'effet d'une mesure grâce aux échos obtenus sur la mise en œuvre. Les évaluations *sommatives* („évaluations conclusives“), pour leur part, permettent de faire le bilan d'une activité de l'Etat par l'appréciation du succès ou de l'échec d'une mesure. S'il est des situations dans lesquelles il n'est pas forcément inapproprié de faire exécuter une évaluation formative par l'administration elle-même, les évaluations sommatives devraient, compte tenu de leur fonction, être réalisées par un organisme indépendant. Dans l'intérêt de l'organisation du projet, ces deux fonctions d'évaluation doivent être strictement distinguées, ce qui implique, tôt ou tard, un choix entre les deux.

Il est capital pour le succès d'une évaluation que l'objectif visé et les questions posées soient absolument clairs aux yeux de toutes les parties prenantes et de tous les groupes concernés. Cela permet d'éviter les malentendus et de ne pas susciter des espoirs excessifs.

Il ne faut pas s'attendre à ce qu'une évaluation fournisse toutes les informations que l'on souhaiterait obtenir en rapport avec une mesure. Il est donc d'autant plus important que les questions soient posées de manière clairement motivée et précise. Souvent, il n'est pas possible de formuler de manière définitive les questions d'évaluation

³ Cf. www.aramis.admin.ch ainsi que l'ordonnance ARAMIS (RS 420.31).

⁴ Voir aussi chapitre 4: Suivi de l'évaluation, dans lequel les différents rôles des groupes de pilotage et des groupes d'accompagnement sont décrits de manière détaillée.

⁵ En ce qui concerne l'intégration de la fonction d'évaluation dans l'organisation de l'administration fédérale, cf. Contrôle fédéral des finances (2005), IDEKOWI (2004) und Widmer et al. (2001).

lors de la phase de planification. Il faudra donc le faire plus tard, dans le contexte de la conception du cahier des charges et de l'attribution du mandat (cf. chapitre 2 Cahier des charges et chapitre 3 Adjudication).

Calendrier de l'évaluation (U7)

Normalement, les exigences en matière de délais dépendent de l'objectif visé, à savoir de l'utilisation que l'on entend faire des résultats de l'évaluation. Il serait bon de s'interroger, dès la phase de planification, sur le moment idéal pour la présentation des résultats intermédiaires et finaux, en cherchant à obtenir une utilité maximale pour les utilisateurs. On n'oubliera pas de prévoir un délai réaliste entre la présentation du rapport et la prise des décisions qui s'imposent, afin de permettre le traitement et l'évaluation des résultats et recommandations au niveau interne.

Le calendrier de l'évaluation devra être établi compte tenu du fait que les effets d'une mesure à évaluer (ses effets indirects, en particulier) ne sont souvent ressentis qu'avec un certain retard (1 à 5 ans, selon l'objet).

Accès aux informations (F1, D3)

Sans les informations appropriées, une évaluation n'est pas réalisable dans la pratique. C'est pourquoi il est souhaitable que la question de l'accès aux données centralisées à l'intérieur ou à l'extérieur de l'administration ainsi qu'à d'autres sources d'informations soit étudiée et réglée dès la phase de planification. Il faudra tenir compte tant des dispositions légales (p. ex. protection des données⁶) que de la disposition à collaborer des services gestionnaires des données. Ce n'est toutefois que lorsque le projet d'évaluation concret aura été mis au point par l'équipe d'évaluateurs que l'on parviendra à se faire une idée précise des informations nécessaires à l'évaluation.

Rapport coûts/avantages (F3)

Une évaluation ne se justifie que si les effets escomptés sont plus importants que les coûts provoqués ou au moins égaux. Il importe de s'assurer que l'évaluation est réellement l'instrument approprié, car il se peut qu'un autre instrument soit plus efficient dans le cas concret. Afin d'optimiser le rapport coûts/avantages, on cherchera en outre s'il existe des projets d'évaluation ou de recherche en cours ou en préparation à l'intérieur ou à l'extérieur de l'administration fédérale en espérant déceler des effets de synergie. Il faudra également déterminer dans quelle mesure il serait possible d'avoir recours à des séries de données déjà constituées ou qu'il est prévu de réunir dans un autre contexte dans la perspective de réduire les coûts de l'évaluation. Finalement, il convient de s'interroger sur la manière dont on entend se servir d'une évaluation afin de pouvoir se faire une idée des effets que l'on peut en attendre.

Une évaluation prévue promet d'être efficiente notamment si l'on estime qu'elle contribuera à

- permettre de trouver des moyens d'améliorer une mesure, son exécution ou ses effets;
- faire apparaître des solutions nouvelles permettant de rendre plus efficaces l'exécution ou les effets d'une mesure;
- faire ressortir l'(in)efficacité ou l'(in)efficience d'une mesure;
- fournir des informations qui seront d'une grande utilité pour les parties prenantes et les groupes concernés ou pour un public plus large.

⁶ Cf. „Loi fédérale du 19 juin 1992 sur la protection des données (LPD)“, RS 235.1. http://www.admin.ch/ch/f/rs/c235_1.html ainsi que l'ordonnance du 14 juin 1993 relative à la loi fédérale sur la protection des données (OLPD)“, RS 235.11 http://www.admin.ch/ch/f/rs/c235_11.html; cf. Brunner 2004.

Liste de contrôle pour la planification d'une évaluation

Questions	Réponses				Commentaire
	oui	en partie	non	pas clair	
Identification et participation des parties prenantes et groupes concernés (U1, U8, F2, D3, D6)					
Les parties prenantes à l'évaluation prévue et les groupes concernés sont-ils connus?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Les besoins et les intérêts des parties prenantes et groupes concernés sont-ils connus?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
La constitution d'un groupe de pilotage est-elle judicieuses pour la suite?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
La constitution d'un groupe d'accompagnement est-elle judicieuse pour la suite?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Clarification des buts d'évaluation (U2)					
Le but de l'évaluation a-t-il été formulé de manière suffisamment précise?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
A-t-on décidé du caractère formatif ou sommatif de l'évaluation?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Les questions d'évaluation ont-elles été déterminées dans toute la mesure du possible?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Le choix des questions d'évaluation a-t-il été suffisamment motivé?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Les parties prenantes et groupes concernés ont-ils été informés du but et des questions de l'évaluation?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Calendrier de l'évaluation (U7)					
Le calendrier de l'évaluation est-il réaliste au vu des buts visés et des questions posées?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
A-t-on déterminé à quel moment l'utilité des résultats de l'évaluation pouvait être optimale?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Accès aux informations (F1, D3)					
L'accès aux sources de données et d'information importantes a-t-il déjà été étudié et réglé?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Rapport coûts/avantages (F3)					
S'est-on déjà préoccupé des effets de synergie avec des projets d'évaluation ou de recherche en cours ou prévus à l'intérieur ou à l'extérieur de l'administration fédérale?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Sait-on déjà de quelle manière les résultats de l'évaluation seront utilisés?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Les synergies pouvant permettre une réduction des coûts d'évaluation ont-elles été identifiées dans toute la mesure du possible?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Les effets attendus sont-ils au moins aussi importants que les coûts de l'évaluation prévue?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

2. Conception du cahier des charges

En prévision de la mise au concours du mandat d'évaluation, nous recommandons d'élaborer un cahier des charges qui soit clair, compréhensible et le plus détaillé possible. Il permettra aux soumissionnaires de présenter un projet d'évaluation adéquat et contribue ainsi de manière considérable à la qualité de l'évaluation en préparation.

Contexte et objet de l'évaluation (D1, P1, P2, P4)

Le cahier des charges contient d'abord une description du contexte et de l'objet de l'évaluation. La mesure que l'on se propose d'évaluer est présentée dans son contexte avec tous les détails utiles, y compris une analyse des problèmes qui vont de pair avec cette dernière. Pour faciliter la tâche du soumissionnaire, il est recommandé de joindre au cahier des charges les documents-clés se rapportant à l'objet d'évaluation (p. ex. décisions importantes, description du projet ou bases légales) ou au moins de les mentionner avec leurs références. Il faudra également exposer les raisons pour lesquelles une évaluation est jugée nécessaire et, si tant est qu'elles existent, expliquer les bases légales applicables à l'adjudication d'un mandat d'évaluation à un organisme extérieur à l'administration (cf. Chapitre 3 Adjudication).

Mandat d'évaluation (U1, U2, P4)

L'élément primordial du cahier des charges est le mandat d'évaluation, dont ressortent les buts de l'évaluation, les questions qu'elle implique ainsi que l'utilisation prévue de ses résultats. Les buts et les questions de l'évaluation sont les principales indications dont le soumissionnaire a besoin pour préparer son projet d'évaluation. Il est donc important que ces éléments soient formulés et structurés avec soin. Si certains éléments de l'évaluation sont prioritaires, cela doit être signalé clairement au moyen d'une hiérarchisation des questions. Il est par ailleurs utile de mentionner, le cas échéant, les travaux préparatoires déjà accomplis ainsi que les projets en cours ou en préparation en rapport avec la mesure qui est l'objet de l'évaluation.

L'utilisation prévue des résultats est mentionnée de manière explicite. Elle est en

accord avec l'objectif principal de l'évaluation. Dans le contexte de l'administration fédérale, l'objectif des évaluations est „1) de rendre compte de l'action publique, 2) d'en déceler les points faibles, de suggérer des améliorations et de faire progresser les choses, 3) de fournir les données nécessaires à l'aménagement et à l'adaptation de mesures étatiques ainsi qu'à leur planification et 4), d'une manière plus générale, d'élargir les connaissances que l'on a des mesures de l'Etat ou, plus précisément, des conditions indispensables à l'efficacité de l'action étatique"⁷. Afin de faciliter la diffusion des résultats le moment venu, il est recommandé, dans toute la mesure du possible, de dresser une liste détaillée des destinataires de l'évaluation en indiquant leurs attentes et leurs besoins spécifiques. Finalement, il faudra encore décrire les prestations et produits que l'on attend de l'équipe d'évaluation, sans oublier de régler les questions de langue (langue originale des documents et, le cas échéant, traductions requises). Outre certaines indications relatives au mode de présentation du rapport (par oral ou par écrit), les exigences ou des suggestions quant à d'autres formes de communication ciblée des résultats intermédiaires ou finaux peuvent déjà être inscrites dans le cahier des charges.

Organisation et informations pratiques (U7, F3)

Le cahier des charges doit contenir les dates-clés de l'évaluation pour permettre au soumissionnaire de prévoir le calendrier les différentes étapes de son travail. Outre un calendrier réaliste pour l'exécution de l'évaluation, on doit aussi y trouver les délais prévus pour les rapports intermédiaires ou/et pour les résultats finaux. Les délais fixés doivent d'une part être réalistes du point de vue de l'équipe d'évaluateurs et d'autre part convenir au mandant et, éventuellement, à d'autres parties prenantes et groupes concernés. Lors de la planification des rapports intermédiaires, il importe d'obtenir une solution aussi économique que possible, qui permette au mandant de se servir des

⁷ Cf. IDEKOWI (2004: 46).

résultats intermédiaires en temps voulu ainsi que de suivre le déroulement général du projet. Le meilleur moment pour la présentation du rapport est celui qui permet aux destinataires de retirer un bénéfice maximal des résultats fournis.

Dans le cahier des charges, les exigences en matière financière devraient normalement se limiter à une estimation ou à un plafonnement des coûts de l'évaluation, accompagné d'un appel aux soumissionnaires de bien vouloir présenter des calculs transparents et suffisamment détaillés. Lors du calcul de la limite des coûts, il convient de ne pas oublier que certains travaux administratifs peuvent être accomplis par le mandant lui-même ou par d'autres services de l'administration fédérale (p.ex. impression et expédition de documents, organisation de réunions etc.).

Le mandant fournira les coordonnées de la personne à contacter en cas de questions. Si un groupe de pilotage (assumant la responsabilité du projet) et un groupe d'accompagnement (fonction consultative) ont été ou vont être constitués, il est utile de fournir quelques informations sur leur rôle, leurs tâches et leur composition.

Il est également nécessaire de préciser les critères selon lesquels les offres seront appréciées, le volume et le degré de précision qu'elles devront avoir ainsi que le délai imparti pour l'envoi des soumissions. Ce dernier doit être fixé compte tenu du volume de travail que représente la préparation de l'offre. Il doit respecter les prescriptions légales et ne peut en aucun cas être inférieur à un mois à compter de la publication de la mise au concours.⁸

La liste de contrôle suivante, qui devra peut-être encore être adaptée à la situation concrète (p.ex. prise en compte de directives spécifiques à un office) permet au mandant de s'assurer qu'il a pensé à tout.

⁸ Selon l'art. 19 OMP, les délais minimums sont les suivants: dans le cas de la procédure ouverte, 40 jours à partir de la publication pour présenter une offre; dans le cas de la procédure sélective, 25 jours à partir de la publication pour présenter une demande de participation et 40 jours à partir de l'invitation pour présenter une offre.

Liste de contrôle pour la conception d'un cahier des charges

Critères	Appréciation				Commentaire
	oui	en partie	non	pas clair	
Contexte et objet de l'évaluation (D1, P1, P2, P4)					
Les problèmes qui rendent l'évaluation nécessaire sont présentés de manière adéquate.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
La mesure qu'il s'agit d'étudier est décrite dans son contexte de manière suffisamment précise.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Les documents-clés se rapportant à l'objet de l'évaluation ont été joints ou mentionnés avec leurs références.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Les raisons pour lesquelles l'évaluation est jugée nécessaire sont claires.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Les bases légales régissant l'adjudication de mandats d'évaluation à des organismes extérieurs à l'administration sont mentionnées.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Mandat d'évaluation (U1, U2, P4)					
Les buts de l'évaluation ont été formulés sans aucune équivoque.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
L'exposé du problème est formulé de manière claire et compréhensible.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Les études en cours ou prévues qui ont un rapport avec l'objet de l'évaluation ont été mentionnées.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Les prestations et produits à fournir dans le cadre de l'évaluation ont été décrits.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
L'utilisation prévue des résultats de l'évaluation est détaillée de manière appropriée.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Les destinataires des résultats de l'évaluation font l'objet d'une liste détaillée.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Les mesures prévues pour diffuser les résultats de l'évaluation sont présentées.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Exigences en matière d'organisation (U7, F3)					
Le temps imparti pour l'évaluation est suffisant.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Les exigences pour le rapport intermédiaire sont réalistes et adéquates.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Les exigences pour les résultats finaux sont réalistes et adéquates.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
L'estimation des coûts de l'évaluation est réaliste et adéquate.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Les informations se rapportant à l'adjudicateur sont suffisamment détaillées.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
La formule choisie par l'adjudicateur pour assurer le suivi de l'évaluation (p.ex. groupe de pilotage et/ou groupe d'accompagnement) est décrite.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Autres indications					
Les critères d'appréciation des offres sont présentés de manière transparente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Le volume attendu de l'offre et les détails exigés sont précisés.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Le délai imparti pour l'envoi de l'offre est adéquat et conforme au droit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

3. Adjudication

La phase de l'adjudication comprend la mise au concours du mandat d'évaluation (appel d'offres), l'examen des offres, le processus de sélection et la conclusion du contrat.

Mise au concours

L'adjudication de mandats d'évaluation à des organismes extérieurs à l'administration doit être conforme aux dispositions légales de la Confédération en matière de soumissions, que l'on trouve dans la loi fédérale du 16 décembre 1994 sur les marchés publics (LMP, RS 172.056.1) et dans l'ordonnance y relative (OMP, RS 172.056.11).⁹ Aux fins d'augmenter la qualité et d'optimiser le rapport coûts/utilité des évaluations, il est vivement recommandé d'opter pour un mode d'adjudication qui fasse jouer la concurrence, même si la valeur du mandat est en dessous de la limite à partir de laquelle une telle procédure est exigée par la loi.

La recherche et le choix d'évaluateurs qualifiés peut être facilitée par certains instruments mis à disposition par les organismes spécialisés. En collaboration avec l'Office fédéral de la santé publique, la Société suisse d'évaluation, par exemple, a ainsi mis sur pied une banque de données assortie de fonctions de recherche.¹⁰

Appréciation des offres et sélection (différents standards SEVAL)

L'examen et la sélection des offres est un processus extrêmement complexe qui ne devrait pas relever d'un seul représentant du service fédéral adjudicateur, mais d'une équipe composée de différents spécialistes ou du groupe de pilotage de l'évaluation. Les critères d'évaluation mentionnés ci-après, qui se rapportent aux personnes, à l'organisation et au contenu prévus ainsi qu'à certaines questions d'ordre général, leur serviront de repères. Ils sont résumés en annexe sous forme de liste de contrôle cependant, l'importance effective de ces critères

d'évaluation dépend toujours de la nature concrète du projet d'évaluation.

Contenu (U1, U2, U4, F1, D2, P1, P2, P3, P5, P7, P10)

L'appréciation des projets d'évaluation présentés est au centre de l'étude des offres. Il importe donc de prévoir suffisamment de temps pour cette opération et, si besoin, de recourir à des experts supplémentaires (au sein du service concerné, dans les offices assumant des fonctions d'interface ou auprès de consultants externes). Les principaux critères d'appréciation sont les suivants:

- *Compréhension du problème:* dans l'offre, la mesure à évaluer et son contexte sont caractérisés de manière à la fois concise et percutante, démontrant que l'objet de l'évaluation a été clairement perçu. Il en ressort également que les soumissionnaires connaissent bien les motifs, le but et le contexte du mandat d'évaluation.
- *Objectif et orientation de l'évaluation:* la description de l'objectif et de l'orientation de l'évaluation correspond à ce qui était demandé dans le cahier des charges. Tout écart par rapport à la question d'origine, tout développement de celle-ci et toute adjonction de questions nouvelles sont clairement motivés et sont en accord avec l'objectif de l'évaluation.
 - L'évaluation doit-elle être de nature essentiellement sommative ou formative? Cherche-t-on à faire le bilan (intermédiaire) d'une mesure (perspective rétroactive) ou à déceler des possibilités de l'améliorer?
 - Veut-on que l'évaluation porte sur l'exécution¹¹ ou sur les effets¹² d'une mesure (ou sur les deux à la fois)?

⁹ Cf. à ce propos: http://www.bbl.admin.ch/bkb_kbob/beschaffungswesen/index.html

¹⁰ Cf. <http://www.seval.ch/fr/evaluator/index.cfm>

¹¹ L'exécution d'une mesure comprend 1) la planification de l'exécution (input), 2) l'activité de l'administration, impliquant l'engagement de ressources juridiques, financières, organisationnelles et humaines (processus) ainsi que 3) les prestations et produits de l'administration (output), qui sont un facteur déterminant tant au niveau de l'exécution qu'au niveau des effets.

- *Conception de l'évaluation*¹³: l'approche choisie pour aborder l'évaluation est la réponse conceptuelle au problème posé. Elle montre quelle stratégie l'évaluateur entend appliquer pour atteindre l'objectif de l'évaluation. La conception de l'évaluation doit répondre au moins aux questions suivantes:
 - L'évaluateur se propose-t-il de procéder de manière empirique ou préfère-t-il fonder son évaluation sur une base théorique? La première formule implique une mise en rapport directe de la mesure avec ses effets, alors que la seconde appelle la représentation des principales étapes sous la forme de successions d'effets plus ou moins détaillées et repose généralement sur un modèle démontrant son efficacité („théorie“). Les évaluations portant sur les effets ont pour but de contribuer, si possible, à établir un lien de causalité entre les variations de l'efficacité constatées et l'activité étatique étudiée et de faciliter ainsi la formulation de recommandations.
 - Quels sont les modes de comparaison pouvant servir de base d'évaluation? Les plus courants sont la comparaison longitudinale (entre les données initiales et les données finales), la comparaison transversale (y compris la comparaison au moyen de groupes de contrôle) et la comparaison entre les objectifs fixés et les objectifs atteints. En règle générale, une combinaison de différents modes de comparaison augmente sensiblement la pertinence des résultats d'une évaluation.
 - Quels sont les critères d'évaluation prioritaires? Les critères les plus fréquemment appliqués aux évaluations politiques sont l'opportunité, l'efficacité et l'efficience.¹⁴ La définition de ces critères est-elle suffisamment claire et précise pour permettre une évaluation transparente?
- *Méthode d'évaluation*: le soumissionnaire doit présenter les méthodes qu'il entend appliquer dans son évaluation. Les personnes chargées d'apprécier l'offre devront s'assurer que la méthode proposée permet une analyse systématique, qu'elle est adéquate et économique, qu'elle peut être mise en pratique et qu'elle est à la fois performante et fiable.
 - Technique de recherche: cette notion désigne les procédés de récolte des données relevant (le plus souvent) des sciences sociales (p. ex. enquêtes, interviews, analyses de documents et de contenu, données secondaires), et les procédés d'analyse des données (procédés statistiques, méthodes d'interprétation). Les évaluations devraient, toujours dans la mesure du possible, reposer sur une approche pluriméthodique (prélèvement et analyse de données quantitatives et qualitatives par différents procédés). Cela permet en règle générale d'augmenter la pertinence et la fiabilité des résultats de l'évaluation.
 - Applicabilité, validité et fiabilité des méthodes de récolte des données: les procédés de prélèvement des données sont sélectionnés et appliqués de sorte que les informations récoltées aient une validité et une fiabilité maximales. Les procédés choisis permettent en outre de recueillir les informations nécessaires de manière efficiente, sans toutefois entraver l'exécution de la mesure et sans causer des désagréments excessifs ou inutiles aux personnes participant au prélèvement des données.
 - Etendue de l'opération de prélèvement et accessibilité des

¹² Par effets des mesures, on entend 1) le changement de comportement des personnes visées (effets directs) et 2) les conséquences immédiates et médiates de la mesure sur la société et l'environnement naturel (effets indirects; dimensions importantes du point de vue du but de la mesure).

¹³ Pour plus de détails, cf. Bussmann et al. (1997: 185-213).

¹⁴ Pour ce qui est de l'utilisation de ces trois termes dans l'administration fédérale, cf. rapport IDEKOWI (2004: 45).

données: les données que le soumissionnaire propose de récolter permettent de répondre aux questions essentielles de l'évaluation de la façon la plus efficace possible. Les ressources nécessaires au prélèvement des données sont utilisées en fonction des priorités de l'évaluation. Si l'accès à certaines séries de données est jugé indispensable au succès de l'évaluation, l'obtention de ces données doit être négociée à temps. On se renseignera également sur les coûts de l'opération.

- *Contrôle de la qualité*: toute offre conçue avec soin doit faire état des mesures destinées à assurer la qualité de l'évaluation. Celle-ci peut être garantie notamment par un expert externe, que l'on associe à l'équipe d'évaluation, ou par le choix de personnes adéquates lors de la composition du groupe de pilotage et du groupe d'accompagnement (cf. chapitre 4 ci-après).

Personnel (U3, D6)

Si l'on veut que l'évaluation soit bien acceptée, crédible et efficace, il est indispensable de choisir des évaluateurs de confiance, qui soient hautement compétents. Les membres de l'équipe d'évaluation doivent donc être sélectionnés compte tenu des critères suivants:

- *personnel*: les évaluations qui atteignent un certain degré de complexité ne devraient normalement pas être confiées à un seul évaluateur, mais à de petites équipes. Cela permet de répartir le travail de telle sorte que chaque évaluateur puisse mettre à profit ses points forts et son expérience.
- *compétences en matière d'évaluation*: il importe que l'équipe d'évaluateurs connaisse bien les formules, méthodes et techniques d'évaluation et qu'elle ait une certaine expérience de la conduite d'évaluations.
- *compétences spécifiques*: les évaluateurs doivent bien connaître le domaine dans lequel ils seront appelés à travailler (p. ex. santé publique, sécurité sociale, énergie etc.). Cela facilite la compréhension du problème, l'identification de sources de données et

d'informations importantes ainsi qu'une interaction constructive, dans le domaine de recherche avec les parties prenantes et les groupes concernés.

- *indépendance*: les évaluateurs externes doivent être indépendants, ce qui signifie qu'ils ne doivent pas avoir participé à la conception ou à la mise en œuvre de l'objet de l'évaluation ou, pour toute autre raison, avoir un intérêt quelconque dans ce dernier.
- *infrastructure*: l'équipe d'évaluation doit disposer de l'infrastructure nécessaire (informatique, secrétariat etc.) pour pouvoir procéder à l'évaluation dans de bonnes conditions et respecter les délais.
- *divers*: il est finalement indispensable que les évaluateurs aient des connaissances linguistiques ainsi que des compétences en matière de communication et de rapports humains adaptées à l'objet de l'évaluation.

Organisation (U1, U7, F3, D5)

Outre les questions de contenu et de personnel, l'organisation constitue une dimension déterminante du succès d'une évaluation:

- Le calendrier proposé doit être réaliste, structuré de façon judicieuse et répondre aux besoins du mandant. La date pour la communication orale ou écrite des résultats intermédiaires ou finaux doit être choisie en fonction des destinataires et du moment où les informations fournies seront les plus utiles à leurs yeux.
- Les coûts de l'évaluation prévus par le devis ne dépassent pas les limites fixées. Ils font l'objet d'un calcul détaillé et transparent, qui permet au mandant de se rendre compte du coût des principales étapes. Cela facilite les négociations dans l'hypothèse où le mandant demanderait une adaptation du projet d'évaluation présenté.
- L'organisation du travail au sein de l'équipe d'évaluation est judicieuse et réaliste. Elle permet notamment la mise à contribution des différentes compétences en fonction des problèmes à résoudre et des délais fixés.

- Dans le cas des offres présentées par des collectifs (soit par plusieurs organismes ayant convenu d'une collaboration sur ce projet), il est particulièrement important de s'assurer que les responsabilités de chaque partie sont clairement réglées. Normalement, il est plus avantageux pour le mandant d'avoir un organisme disposé à assumer la responsabilité globale (entrepreneur général) que de devoir s'accommoder d'un éclatement des responsabilités.

Appréciation finale (U3, U8, F2, F3)

Lors de l'évaluation finale des offres reçues, une attention particulière devrait être accordée aux trois points suivants:

- Un projet d'évaluation ne peut réussir que s'il est accepté, autrement dit s'il est conçu de telle sorte que les parties prenantes et groupes concernés ne soient pas, dans la mesure du possible, tentés de l'entraver, de l'empêcher ou d'en abuser. Lorsque tel n'est pas le cas et que l'on doit s'attendre à une certaine résistance, voire à de l'opposition, il est préférable de renoncer au projet d'évaluation ou de le remanier.
- Le succès d'un projet d'évaluation dépend ensuite de la crédibilité de l'équipe d'évaluateurs. C'est une condition préalable à la disposition à collaborer des parties prenantes et des groupes concernés (qui sont des sources d'informations importantes ou qui gèrent des banques de données indispensables).
- Les offres reçues doivent finalement être jugées en fonction des coûts. Alors qu'il est déconseillé de se focaliser uniquement sur les coûts sans tenir compte de l'utilité potentielle des différentes variantes, une comparaison des coûts peut être tout à fait judicieuse si les prestations et les résultats mis en perspective sont comparables.

Conclusion du contrat (U1, U2, U4, U7, D1, D2, D5, P1, P3)

Les obligations du mandant et de l'adjudicataire d'une évaluation (ce qui doit être fait, quand, comment et par qui) doivent être l'objet d'une convention écrite. Cet instrument permettra aux parties de s'assurer que les conditions convenues ont bien été

respectées. L'ordonnance sur les marchés publics (OMP, RS 172.056.11) exige expressément que les mandats de prestation de services donnés à l'extérieur par l'administration fédérale soient régis par un contrat écrit.

Les négociations du contrat doivent se dérouler dans une atmosphère empreinte de respect et de confiance mutuels. Cette phase peut avoir une influence déterminante sur le succès de l'évaluation; en effet, l'établissement du contrat donne aux deux parties l'occasion de repenser le projet et de l'adapter encore mieux aux besoins des destinataires. Dans le cadre de ce processus, il est par exemple envisageable d'exclure sciemment le recours à certains procédés méthodiques (p. ex. pour des raisons pratiques ou par manque de temps ou d'argent).

En mentionnant les droits et les responsabilités par écrit, on diminue fortement le risque de malentendus entre le mandant et l'équipe d'évaluation. Si la situation générale devait changer en cours d'évaluation et si ce changement devait appeler des modifications dans la manière de procéder ou dans l'estimation du volume de travail, des coûts ou du calendrier, la convention écrite devrait être complétée ou adaptée aux nouvelles conditions.

Selon l'envergure et la portée de l'évaluation, il est souhaitable que le contrat contienne des indications aussi précises que possible sur les points suivants:

- parties au contrat (coordonnées précises)
- but(s) de l'évaluation
- objet de l'évaluation (description précise et délimitation)
- problèmes à traiter
- méthode et façon de procéder (sources d'information, procédés pour l'obtention et l'analyse des données, forme du contrôle de qualité)
- prestations et produits à fournir (p. ex. description précise des rapports écrits, présentations, podiums, réunions etc.)
- planning des comptes-rendus (nombre, contenu, forme, volume, dates de présentation et destinataires des rapports, condensés et traductions)

- garantie de l'anonymat des personnes interrogées et des autres sources d'informations
- diffusion des résultats (moment choisi et compétence)
- droit de disposer des données rassemblées; obligations d'archivage
- responsabilités et prestations du mandant (p. ex. accès aux données et aux dossiers de l'administration)
- calendrier des activités de l'équipe d'évaluation et du mandant
- budget et modalités de paiement
- coopération (déclaration de bonne volonté)
- dispositions légales importantes, notamment en ce qui concerne les droits de propriété intellectuelle (cf. chiffre 5 CG)
- modalités pour modifier ou mettre fin au contrat
- conditions générales (CG) de la Confédération relatives à l'achat de services¹⁵ et, le cas échéant, conditions générales spécifiques de l'office mandant (comme partie intégrante du contrat)

Avant de conclure un contrat, il importe de s'assurer que le document a été établi en accord avec les dispositions légales de la Confédération (LMP, LPD, OMP, OLPD, CG, autres directives ou instructions).

¹⁵ Cf. http://www.bbl.admin.ch/bkb_kbob/infos_fuer_besch_affende/00257/00261/00572/index.html?lang=fr

Liste de contrôle pour l'évaluation des offres¹⁶

Critères	Appréciation				Commentaire
	oui	en partie	non	pas clair	
En général					
L'offre est complète (elle contient tous les éléments essentiels).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
L'offre est aisément compréhensible (bien construite, clairement formulée etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
L'offre permet de se faire une idée précise des travaux prévus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Contenu (U1, U2, U4, F1, D2, P1, P2, P3, P5, P7, P10)					
L'offre montre que le soumissionnaire a bien compris le problème.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
L'offre montre que le soumissionnaire a bien saisi le contexte de l'évaluation (motif, but et cadre juridique).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Le but de l'évaluation décrit dans l'offre correspond à celui qui a été indiqué dans le cahier des charges.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Les données de l'évaluation selon l'offre correspondent à celles du cahier des charges.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Les libertés prises par rapport au cahier des charges sont motivées dans l'offre et se défendent.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
La manière dont le soumissionnaire entend répondre aux questions posées est présentée de manière compréhensible.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
La conception de l'évaluation selon l'offre est appropriée pour fournir les réponses souhaitées.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
L'approche proposée dans l'offre est adéquate et, si possible, multiméthodique.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Les données qu'il est prévu de réunir (volume, forme) permettront de répondre aux questions posées.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Le soumissionnaire ne propose pas de recueillir ou d'analyser des données inutiles ou de procéder d'une manière inutilement compliquée.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
L'offre contient des propositions adéquates pour garantir la qualité de l'évaluation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Personnel (U3, D6)					

¹⁶ Des listes de contrôle comparables facilitant l'appréciation d'offres ou de projets d'évaluation se trouvent notamment dans le Guide pour la planification de l'évaluation de projets et programmes de santé de l'OFSP (1997: 43), dans le guide de l'évaluation de l'Office fédéral de l'agriculture (non daté: 12) et chez Bussmann (1995: 31).

Le soumissionnaire fait valoir de manière crédible ses compétences en matière d'évaluation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Le soumissionnaire fait valoir de manière crédible ses compétences dans le domaine dans lequel l'évaluation vient s'inscrire.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
L'indépendance du soumissionnaire par rapport à l'objet de l'évaluation est suffisante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Le soumissionnaire dispose de ressources suffisantes pour mener à bien l'évaluation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Le soumissionnaire dispose de compétences suffisantes en matière de communication (y compris connaissances linguistiques).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Liste de contrôle pour l'évaluation des offres, suite

Critères	Appréciation				Commentaire
	oui	en partie	non	pas clair	
Organisation (U1, U7, F3, D5)					
Le travail au sein de l'équipe d'évaluation est organisé de manière appropriée.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Les responsabilités ont été attribuées de manière précise.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Les étapes prévues au calendrier sont réalistes et paraissent adéquates.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
La formule prévue pour la présentation des résultats (forme, dates etc.) répond aux besoins du mandant.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
L'estimation des coûts est suffisamment transparente et détaillée pour permettre une appréciation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Les coûts estimés ne dépassent pas les limites fixées.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Les contributions demandées au mandant et à des tiers (suivi de l'évaluation, coopération au recueil de données etc.) ne sont pas excessives.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Appréciation générale (U3, U8, F2, F3)					
L'évaluation ne risque pas de se heurter à des obstacles politiques (abus ou entraves).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
L'équipe d'évaluation ne risque pas de rencontrer des résistances notables.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Les effets que l'on est en droit d'attendre de l'évaluation proposée justifient les dépenses prévues.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Liste de contrôle pour la conclusion du contrat

Critères	Appréciation				Commentaire
	oui	en partie	non	pas clair	
U1, U2, U4, U7, D1, D2, D5, P1, P3					
Les parties au contrat sont spécifiées de manière détaillée.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Le but de l'évaluation (p.ex. sommatif ou formatif) est précisé clairement.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
La mesure qu'il s'agit d'évaluer est l'objet d'une description et d'une délimitation claires.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Le problème est posé de manière claire et compréhensible.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Les procédures prévues pour la récolte des données sont décrites (avec les sources d'informations).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Les procédures prévues pour l'analyse des données sont spécifiées.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Les prestations et produits convenus dans le cadre de l'évaluation sont énumérés dans le détail.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
La planification des rapports intermédiaires et finaux est complète et adéquate.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Les compétences en matière de diffusion des résultats sont clairement définies.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Les compétences, prestations et responsabilités du mandant sont clairement définies.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Les compétences, prestations et responsabilités de l'adjudicataire sont clairement définies.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Le calendrier fixé pour les activités d'évaluation est complet, réaliste et adéquat.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Le budget convenu est détaillé selon des critères fonctionnels.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Les paiements sont effectués par tranches, suivant les étapes-clés de l'évaluation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Le contrat contient une promesse de coopération tant du mandant que de l'adjudicataire.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Les questions de propriété intellectuelle (p.ex. droits de publication) sont réglées comme il se doit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Le contrat contient des clauses de protection de la personnalité, notamment pour préserver l'anonymat des sources d'information.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
La modification ou la fin du contrat sont clairement réglées.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Le contrat contient une clause en cas de non-exécution du contrat par l'une des parties.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Les conditions générales de la Confédération relatives à l'achat de services sont partie intégrante du contrat (sous une forme adaptée au cas d'espèce).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Le contrat est conforme aux dispositions légales de la Confédération.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

4. Suivi des activités d'évaluation

Le mandant doit assurer le suivi de l'évaluation de façon continue et appropriée, pour être en mesure de surveiller et d'aider l'équipe d'évaluation.

Organisation du suivi (U1, U8)

En règle générale, les évaluations ont lieu dans le contexte d'une organisation de projet. Pour l'organisation du suivi de l'évaluation, par contre, il n'y a pas de solutions toutes faites. Souvent – notamment dans le cas des évaluations complexes et de longue haleine qui touchent plusieurs domaines – il est recommandé de confier cette tâche non pas à une seule personne, mais à un *groupe de pilotage*. Il importe alors de se poser à temps les questions suivantes: 1) Quelles sont les personnes qui devraient en faire partie? 2) Quelles sont les tâches dont le groupe de pilotage doit se charger?

- La *composition* du groupe de pilotage doit être définie en fonction du but de l'évaluation. La direction du groupe devrait être confiée à la personne responsable de l'opération et habilitée à prendre des décisions pour le compte du service ayant attribué le mandat, soit au collaborateur de l'administration fédérale qui dirige le projet. Il faudra également envisager la participation des autres services de la Confédération impliqués. Si les personnes désignées n'ont pas des connaissances suffisantes dans le domaine de l'évaluation, il serait bon, aux fins d'assurer la qualité du projet, de compléter le groupe de pilotage par un représentant du service compétent en matière d'évaluation ou par un spécialiste de l'évaluation extérieur à l'administration fédérale.
- La *tâche principale* du groupe de pilotage durant l'évaluation est de contrôler et de soutenir les évaluateurs ainsi que de se faire une idée concrète de leur travail. Dans la mesure du possible, le groupe de pilotage devrait être constitué dès la phase de planification (cf. chapitre 1), ce qui permet de lui confier d'autres tâches. Il peut s'agir notamment participer à l'établissement du cahier des charges, au choix, le cas échéant, d'évaluateurs

externes, à l'étude des offres ou encore à la diffusion et à la mise en application des résultats de l'évaluation.

Selon le but et l'étendue de l'évaluation, la constitution non seulement un groupe de pilotage, mais aussi d'un *groupe d'accompagnement* peut être utile. La tâche principale d'un groupe d'accompagnement est d'élargir l'horizon des évaluateurs en leur faisant part des perspectives et des besoins d'autres parties prenantes et groupes concernés ainsi que des connaissances particulières de ceux-ci quant à l'objet de l'évaluation. Un groupe d'accompagnement peut se présenter sous la forme d'un groupe de pilotage élargi, d'un organe totalement nouveau ou d'un organisme créé par l'équipe d'évaluation elle-même. Quoi qu'il en soit, il importe de s'assurer d'abord que cette fonction ne peut pas être assumée par une unité existante (groupe de travail ou autre). En plus des tâches qui sont les siennes durant les phases initiale et principale de l'évaluation, le groupe d'accompagnement peut aussi contribuer à l'efficacité de l'évaluation: si les principaux destinataires de l'évaluation y sont représentés, la communication des résultats peut être rendue nettement plus directe. Contrairement au groupe de pilotage, le groupe d'accompagnement ne possède cependant aucune compétence de décision ou de directive et doit donc se satisfaire d'une fonction de conseil et d'appui.

Si les groupes de pilotage et d'accompagnement présentent de nombreux avantages - à condition, notamment, que leur composition soit adéquate, qu'ils aient été institués à temps et que leur fonction soit bien comprise - il importe de ne pas négliger les ressources (temps et argent) que nécessite leur travail (séances, lectures etc.). Il vaut donc mieux y renoncer qu'instituer de tels organes juste pour la forme.

Contrôle et soutien des évaluateurs (U1, U7, D1, D2, D3, P10)

Le mandant ou le groupe de pilotage (ou les deux) doit suivre de près le travail des évaluateurs externes afin de s'assurer que le mandat est exécuté conformément à ses exigences et de leur apporter son aide en cas de besoin.

Lors du contrôle des activités d'évaluation, la priorité doit être accordée aux questions suivantes:

- Les deux parties au contrat se sont engagées à *en respecter les clauses*. Le mandant, pour sa part, doit régulièrement s'assurer que les données sont rassemblées comme prévu, que l'évaluation progresse dans les temps et que les informations relatives à l'évaluation lui parviennent comme convenu et surtout en temps voulu. Il est tout à fait possible qu'un ajustement du projet initial s'impose en cours d'évaluation, parce que le contexte des données ou le cadre général ont évolué. Dans ce cas, il importe que les problèmes soient discutés à temps par les parties pour élaborer des solutions adéquates. Selon l'ampleur des ajustements opérés, ceux-ci devront faire l'objet d'un contrat (additionnel) écrit.
- Il est important, bien que difficilement vérifiable, que les évaluateurs aient un *comportement correct du point de vue éthique* à l'égard des personnes contactées dans le cadre de l'évaluation, le plus souvent lors des collectes de données (enquêtes, interviews). Comme les droits et l'intégrité des personnes

concernées ne doivent pas être touchés, celles-ci doivent être informées ouvertement sur le but et la forme de l'évaluation, ainsi que sur les conséquences que cette étude peut avoir pour elles. Aux fins de susciter le moins de résistances possible, il importe de connaître et de comprendre les valeurs culturelles et sociales des personnes impliquées.

Le mandant ainsi que les membres du groupe de pilotage ou d'accompagnement peuvent aussi avoir une influence positive sur la qualité de l'évaluation, en s'efforçant de communiquer rapidement les informations utiles aux évaluateurs. Nous pensons en particulier à des informations sur des modifications du contexte ou à des indications utiles concernant le prélèvement des données (p. ex. noms de contacts ou de personnes à interroger, conseils en matière d'accès aux données et aux documents etc.). Il importe en tous cas de garantir une organisation du projet autorisant des efforts constants d'amélioration de la qualité de l'évaluation, par exemple par un contrôle systématique de la qualité des instruments de prélèvement et des rapports intermédiaires, ainsi que, le cas échéant, par la formulation de recommandations en vue d'une amélioration de la qualité.

Liste de contrôle pour l'accompagnement d'activités d'évaluation

Critères	Appréciation				Commentaire
	oui	en partie	non	pas clair	
Organisation du suivi (U1, U8)					
A-t-on désigné le responsable (interne) du projet?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
L'organisation du projet et les rôles des différents organismes ont-ils été clairement définis?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
L'organisation de projet mise en place répond-elle aux besoins?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
L'organisation de projet mise en place est-elle économe, en évitant la création d'organes ou la prise de mesures inutiles?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Contrôle et soutien des évaluateurs (U1, U7, D1, D2, D3, P10)					
Les conventions formelles sont-elles respectées par les deux parties contractantes?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
La récolte des données se déroule-t-elle comme prévu?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Les délais convenus sont-ils respectés?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Les rapports intermédiaires sont-ils fournis en temps voulu, ont-ils la forme convenue et sont-ils de qualité suffisante?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
L'évaluation se déroule-t-elle dans le respect de principes éthiques?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Des mesures ont-elles été prises pour assurer un encouragement continu à la qualité (méta-évaluation formative)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

5. Rapport et diffusion des résultats

Un rapport complet et transparent ainsi que la diffusion des résultats à tous les destinataires augmentent les chances de réelle utilité de l'évaluation. Cela vaut pour toutes les évaluations, quels que soient les objectifs que l'on se propose d'atteindre.¹⁷ Des insuffisances dans la communication peuvent diminuer considérablement l'efficacité d'une évaluation.

Appréciation du rapport (U4, U5, U6, D1, D2, D4, P1, P2, P3, P4, P5, P8, P9)

Le principal critère de qualité permettant de juger du rapport est le *caractère complet et clair du rapport d'évaluation* (U6). On doit trouver dans le rapport final une description de l'objet de l'évaluation replacé dans son contexte, des objectifs, des données du problème, du concept, de la technique de recherche, de l'évolution de l'évaluation et de ses résultats. Le rapport doit être rédigé dans une langue compréhensible pour les non-scientifiques et être structuré clairement, de sorte que le lecteur retrouve facilement les conclusions essentielles de l'évaluation. Il est capital d'y trouver un résumé complet des principaux résultats et conclusions, ainsi que des recommandations, car beaucoup de destinataires n'auront guère le temps de lire l'intégralité d'un rapport d'évaluation circonstancié.

Outre ceux que nous venons de mentionner, les standards SEVAL suivants sont particulièrement importants dans l'optique de l'appréciation d'un rapport d'évaluation:

- *Documentation de l'objet d'évaluation et de son contexte (P1, P2)*: l'objet d'évaluation est décrit de manière claire et précise dans son contexte, afin qu'il puisse être identifié sans ambiguïté. La présentation précise de l'objet d'évaluation et des facteurs contextuels majeurs est indispensable si l'on tient à faire ressortir les relations entre la mesure évaluée et ses effets, souhaités ou fortuits.
- *Description des objectifs et de la démarche (P3)*: les objectifs de l'évaluation, les données du problème et

la démarche doivent être documentés de façon suffisamment précise et communiqués aux destinataires de manière compréhensible. Impossible de juger de la portée et de la fiabilité des résultats de l'évaluation si la façon dont les informations ont été obtenues et analysées n'est pas décrite de manière transparente et franche. Les adaptations apportées au projet et les raisons pour lesquelles elles se sont révélées nécessaires doivent également être expliquées.

- *Ampleur, choix et fiabilité des sources d'informations (U4, P4, P5)*: pour pouvoir juger de la valeur et de la fiabilité des résultats de l'évaluation, il est indispensable de disposer d'une description précise des sources d'information utilisées et des techniques de recherche appliquées.
- *Transparence de l'appréciation et motivation des conclusions (U5, P8)*: pour que des tiers soient en mesure de suivre l'interprétation des résultats empiriques, les raisonnements et les jugements de valeur sur lesquels elle se fonde doivent être portés à la connaissance des lecteurs. De même, les conclusions tirées de l'interprétation des résultats doivent être motivées expressément afin que toutes les parties prenantes et tous les groupes concernés puissent en suivre la logique. La discussion d'interprétations et de conclusions divergentes permet aux destinataires des résultats de l'évaluation de se faire une idée concrète de la pertinence de ces derniers.
- *Appréciation complète, honnête et impartiale (D1, D4, P9)*: dans le rapport, il importe de veiller à une présentation complète, honnête et impartiale des points forts et des points faibles de l'objet de l'évaluation. Tout évaluateur est en effet constamment exposé au risque d'être séduit par un point de vue subjectif. Il est donc dangereux de se rallier entièrement à la position de l'une des parties (qui reflète souvent des intérêts particuliers). Le mandant devrait lui aussi éviter toute intervention qui

¹⁷ Voir aussi Bussmann (1995: 36-42).

risquerait de compromettre l'objectivité du rapport.

- *Protection des droits individuels, anonymisation des citations et déclarations (D2)*: très souvent, les évaluateurs trouvent la majeure partie de leurs informations auprès de personnes disposant de connaissances spécifiques approfondies. Pour des raisons éthiques et juridiques, l'équipe d'évaluateurs et le mandant doivent, l'une comme l'autre, assurer l'anonymisation des citations et avis d'experts reproduits pour illustrer le rapport. Si des intérêts particuliers dignes de protection s'opposent à la publication, il importe d'en tenir compte et, le cas échéant, d'adapter le rapport en conséquence.¹⁸ Une attention particulière est en outre accordée aux dispositions légales en matière de protection des données.¹⁹

Publication et diffusion des résultats (U1, U6, U7, U8, D5)

Pour assurer une utilisation optimale des résultats de l'évaluation, il importe de veiller à ce que toutes les parties prenantes et tous les groupes concernés aient accès au rapport d'évaluation et soient avertis de sa publication. Le cercle des parties prenantes et groupes concernés („stakeholders“) peut être très large et comprendre non seulement les groupements directement impliqués ou concernés, mais aussi les organismes suivants: Conseil fédéral, Parlement, cantons, groupes d'intérêt, partis politiques, milieux scientifiques et même le grand public. Il est donc recommandé, en principe, de rendre les résultats publics. Rappelons à ce propos que les services de la Confédération sont tenus de saisir leurs projets d'évaluation dans le système d'information ARAMIS; ce dernier répertorie tous les projets de recherche et développement.²⁰ Le mandant

et l'équipe d'évaluation assument la responsabilité commune de cette inscription. La forme de la publication devrait être choisie en fonction du public-cible, pour que celui-ci accorde aux résultats une attention maximale. La diffusion doit en outre être assurée en temps voulu. Un rapport final volumineux n'est donc pas une forme de communication des informations appropriée pour atteindre tous les destinataires: selon les circonstances et le groupe visé, il peut être plus efficace d'organiser des exposés ou des ateliers, d'envoyer des bulletins d'information ou de choisir une autre formule plus adéquate. Dès qu'ils dépassent un certain volume, les rapports d'évaluation doivent en tout cas être assortis de condensés permettant une diffusion rapide des résultats d'évaluation, notamment au sein de l'administration, à la verticale comme à l'horizontale. Le condensé ne remplace toutefois pas un rapport circonstancié, que l'on doit pouvoir consulter pour retrouver certains détails de l'évaluation.

En vertu des Conditions générales de la Confédération (CG), la propriété intellectuelle du rapport d'évaluation revient au mandant. De ce fait, celui-ci a en principe le pouvoir de décider de sa publication. La publication du rapport d'évaluation, à chaque fois que cela sera possible²¹, est recommandée. Empêcher la publication d'un rapport d'évaluation pour des raisons politiques ou abuser du droit d'auteur pour influencer sur le contenu du rapport sont des pratiques condamnables, qu'il convient d'éviter à tout prix. Dans le cas des évaluations de type sommatif, il est dès lors souhaitable que le service tenant lieu de mandant ait par rapport à l'objet de l'évaluation une indépendance qui soit la plus grande possible, afin de ne pas représenter une menace pour l'indépendance de l'évaluation.

¹⁸ Selon l'art. 10, al. 6, de l'ordonnance du 3 octobre 2003 sur l'administration du parlement (RS 171.115), un principe de publication analogue s'applique aux évaluations auxquelles le parlement procède dans le cadre de ses tâches de haute surveillance.

¹⁹ Les questions de protection des données dans le contexte des évaluations à la Confédération sont traitées de manière détaillée par Brunner 2004.

²⁰ Voir sous www.aramis.admin.ch, cf. ordonnance ARAMIS (RS 420.31)

²¹ Cf. IDEKOWI 2004, 25 (ch. 5 de l'encadré): le 03.11.2004, le Conseil fédéral a approuvé cette recommandation de l'IDEKOWI avec plusieurs autres.

Liste de contrôle pour l'appréciation des rapports d'évaluation²²

Critères	Appréciation				Commentaire
	oui	en partie	non	pas clair	
Forme (U1, U6, U7, U8, D1, D2, D5)					
Le rapport a été rendu en temps voulu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Le volume du rapport correspond à ce qui avait été convenu par écrit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Le rapport est rédigé de façon claire, précise et facilement compréhensible.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Le rapport est bien structuré; les points principaux sont mis en exergue.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Le contenu est présenté de manière appropriée (avec tableaux, graphiques etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Le rapport contient un résumé des principaux résultats et recommandations.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Les déclarations de personnes sont reproduites sous une forme anonymisée (lorsque cela s'impose).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Les instruments de prélèvement des données auxquels on a eu recours sont décrits dans le rapport.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Le rapport est assorti d'une bibliographie complète.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
La forme du rapport est adaptée aux destinataires.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Contenu (U4, U5, U8, D4, D5, P1, P2, P3, P4, P5, P8, P9)					
L'objet de l'évaluation et son contexte sont décrits de manière suffisamment précise.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Les buts de l'évaluation font l'objet d'une description détaillée.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Les données du problème sont soigneusement spécifiées.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Le procédé utilisé pour prélever les données est décrits de manière compréhensible.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Le procédé utilisé pour analyser les données est décrits de manière compréhensible.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
L'importance et le choix des sources d'information exploitées sont décrits dans le rapport.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Le lecteur est en mesure de suivre la logique de l'interprétation des résultats empiriques.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Les conclusions tirées de l'interprétation sont motivées de manière explicite.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Les recommandations se basent, de manière compréhensible, sur les constatations de l'évaluation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Les recommandations sont réalistes et incitent à l'action.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Le rapport est complet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Le rapport est juste, équitable et impartial.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Le contenu du rapport est adapté aux destinataires.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

²² Une liste de contrôle comparable facilitant l'appréciation des rapports d'évaluation se trouve dans le guide pour la planification de l'évaluation de projets ou programmes de santé de l'OFSP (1997: 55).

Annexe: bases légales et bibliographie

- BMWA (2004): Evaluationen staatlicher Interventionen aus Auftraggebersicht. Schlussbericht der Projektgruppe „Evaluation“. 11. Oktober 2004. Berlin: Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit. <http://www.bmwa.bund.de/Navigation/Service/bestellservice.did=45546.html>
- Brunner, Stephan C. (2004): Datenschutz bei der Durchführung von Evaluationen. LeGes – Législation & Evaluation 2004/2: 27-48. <http://www.admin.ch/ch/d/bk/leges/2004-2/Brunner.pdf>
- Bussmann, Werner/Klöti, Ulrich/ Knoepfel, Peter (Hrsg.) (1997): *Einführung in die Politikevaluation*. Basel: Helbing & Lichtenhahn. http://www.bj.admin.ch/etc/medialib/data/staat_buerger/evaluation/materialien.Par.0003.File.tmp/politik_evaluation.pdf
Le livre existe en français, mais il n'est pas disponible sur Internet: Bussmann, Werner/Klöti, Ulrich/ Knoepfel, Peter (1998). *Politiques publiques: Evaluation*. Paris: Economica. La version allemande est disponible sur internet:
- Bussmann, Werner (1995): *Evaluationen staatlicher Massnahmen erfolgreich begleiten und nutzen. Ein Leitfaden*. Für die Veröffentlichung auf dem Internet leicht bearbeitete Auflage. Chur/Zürich: Rüegger. http://www.bj.admin.ch/etc/medialib/data/staat_buerger/evaluation/materialien.Par.0002.File.tmp/evalmassnahmen-d.pdf
Le livre existe en français, mais il n'est pas disponible sur Internet: Bussmann, Werner (1995): *Accompagner et mettre à profit avec succès les évaluations des mesures étatiques: Guide de réflexion*. Editions Géorg S.A., Genève.
- Contrôle fédéral des finances (2005): *Comment les offices mesurent-ils les effets de leurs actions?* Berne: Contrôle Fédéral des Finances. http://www.efk.admin.ch/pdf/2217_BE09.pdf
- EC DG Budget (2004): *Evaluating EU Activities. A Practical Guide for the Commission Services*. July 2004. Brussels: European Commission – Directorate-General for the Budget. http://europa.eu.int/comm/budget/evaluation/pdf/pub_eval_activities_full_en.PDF
- IDEKOWI (2004): *Efficacité des mesures prises par la Confédération. Propositions de mise en œuvre de l'art. 170 de la Constitution fédérale dans le contexte des activités du Conseil fédéral et de l'administration fédérale*. Rapport du Groupe de contact interdépartemental „Evaluations de l'efficacité“, 14 juin 2004. Berne: Office fédéral de la justice. http://www.bj.admin.ch/etc/medialib/data/staat_buerger/evaluation.Par.0005.File.tmp/Rapport%20du%20Groupe%20de%20contact%20interdépartemental%20Evaluations%20de%20l'efficacité.pdf
- Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (Hrsg.) (2006): *Handbuch der Evaluationsstandards. Die Standards des Joint Committee on Standards for Educational Evaluation*. 3., erweiterte Auflage. Wiesbaden: VS (im Erscheinen).
- „Loi fédérale du 16 décembre 1994 sur les marchés publics (LMP)“, RS 172.056.1. http://www.admin.ch/ch/f/rs/c172_056_1.html
- „Loi fédérale du 19 juin 1992 sur la protection des données (LPD)“, RS 235.1. http://www.admin.ch/ch/f/rs/c235_1.html
- Mader, Luzius (2005): Artikel 170 der Bundesverfassung: Was wurde erreicht, was ist noch zu tun? LeGes – Législation & Evaluation 2005/1: 29-37 <http://www.admin.ch/ch/d/bk/leges/2005-1/014%20Mader.pdf>
- OFAG (non daté): *Guide de l'évaluation*. Berne: Office fédéral de l'agriculture. <http://www.blw.admin.ch/imperia/md/content/evaluation/evaluationensleitfaden.pdf>
- OFCL: Conditions générales (CG) de la Confédération relatives à l'achat de services. Berne: Commission des achats de la Confédération. http://www.bbl.admin.ch/bkb_kbob/infos_fuer_beschaffende/00257/00261/00572/index.html?lang=de
- OFSP (1997): *Guide pour la planification de l'évaluation de projets ou programmes de santé*. Berne: Office fédéral de la santé publique. <http://www.bag.admin.ch/evaluation/02357/02362/index.html?lang=de&download=M3wBUQCcu/8ulmKD u36WenojQ1NTTjaXZnqWfVpzLhmfhnappmmc7Zi6rZnqCkklV6gHI7bKbXrZ2IhtTN34al3p6YrY7P1oah162apo3X1cjYh2+hoJVn6w>
- „Ordonnance du 14 juin 1993 relative à la loi fédérale sur la protection des données (OLPD)“, RS 235.11. http://www.admin.ch/ch/f/rs/c235_11.html
- „Ordonnance du 11 décembre 1995 sur les marchés publics (OMP)“, RS 172.056.11. http://www.admin.ch/ch/f/rs/c172_056_11.html
- „Ordonnance du 14 avril 1999 relative au système d'information ARAMIS sur les projets de recherche et développement de la Confédération (ordonnance ARAMIS)“, RS 420.31 http://www.admin.ch/ch/f/rs/c420_31.html
- „Ordonnance de l'Assemblée fédérale du 3 octobre 2003 portant application de la loi sur le Parlement et relative à l'administration du Parlement (OLPA)“, RS 171.115. http://www.admin.ch/ch/f/rs/c171_115.html
- Weiss, Carol (1998): *Evaluation. Methods for Studying Programs and Policies*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

Widmer, Thomas (1996): *Meta-Evaluation. Kriterien zur Bewertung von Evaluationen*. Bern: Haupt.

Widmer, Thomas (2004): „Qualität der Evaluation – Wenn Wissenschaft zur praktischen Kunst wird“, in: Stockmann, Reinhard (Hrsg.): *Evaluationsforschung. Grundlagen und ausgewählte Forschungsfelder*. 2. Auflage. Opladen: Leske+Budrich: 83-109.

Widmer, Thomas/Landert, Charles/Bachmann, Nicole (2000): *Standards d'évaluation de la Société suisse d'évaluation (Standards SEVAL)*. Berne/Genève: SEVAL.

http://www.seval.ch/fr/documents/seval_Standards_2001_fr.pdf

Widmer, Thomas/Rüegg, Erwin/Neuenschwander, Peter (2001): *Stand und Aussichten der Evaluation beim Bund (EvalBund)*. Bern: Schweizerische Bundeskanzlei.

<http://www.admin.ch/ch/d/cf/rq/div/20010309-evalbund.pdf>

