



Référence / n° du dossier: COO.2180.109.7.151101 / 062.2/2014/2014/00313
Notre référence: bj-wb

Date: 8 juin 2015

Planifier une évaluation, en assurer le suivi et en valoriser les résultats

Un bref mode d'emploi à l'intention des chefs de projets d'évaluation

Le présent mode d'emploi est à l'usage de personnes qui disposent déjà de connaissances en matière d'évaluation. Pour des instructions plus détaillées, on se reportera aux documents disponibles sur Internet, notamment à la page consacrée à la [transposition de l'art. 170 de la Constitution fédérale au sein de l'administration fédérale](#), au [guide de l'évaluation de l'efficacité à la Confédération](#) et à la page dédiée aux [guides pour la gestion de l'évaluation](#).

Point de départ de l'évaluation :

- besoins définis, priorités de l'évaluation fixées, planification établie dans les grandes lignes, éventuelle étude d'évaluabilité réalisée ;
- décision prise par l'autorité compétente en faveur d'une évaluation externe, utilisation de l'évaluation définie, arrivée au stade de l'exécution de la décision.

Mettre sur pied l'organisation de projet et planifier l'évaluation

- désigner un chef de projet interne, nommer l'équipe de projet et éventuellement circonscrire les compétences, veiller à impliquer des personnes qui connaissent le sujet et qui s'y connaissent en évaluations ;
- décider s'il faut former un groupe de suivi ou un groupe de pilotage ou les deux et, dans l'affirmative, le ou les nommer ;
- déterminer les principales étapes de la planification de détail (voir ci-après) ;
- évaluer les ressources nécessaires ;
- faire approuver le cadre du projet à l'interne par l'autorité compétente (éventuellement en parallèle avec l'établissement du concept d'évaluation et du cahier des charges).

temps requis: environ un mois

Etablir le concept d'évaluation

Délimiter les points suivants:

- contexte ;
- objet et étendue de l'évaluation (examen de la mise en œuvre, de l'efficacité des mesures, de leur efficience économique, de leur adéquation aux objectifs fixés) ;
- fonction et but de l'évaluation : justifier les moyens engagés dans la politique publique, acquérir des connaissances, améliorer l'exécution, déterminer s'il y a lieu de légiférer, décider s'il faut poursuivre en ce sens, etc. ;
- destinataires des résultats de l'évaluation : office, département, Conseil fédéral (sur proposition du département responsable), Chambres fédérales (implique l'élaboration d'un rapport du Conseil fédéral et une proposition préalable du département responsable au Conseil fédéral), autres (par ex. cantons, acteurs privés chargés de l'exécution) ;
- parties prenantes et groupes concernés (par ex. responsables de l'exécution, groupes-cible, autres) ;

- problématique et questions à clarifier ;
- critères d'évaluation ;
- éventuelles indications relatives à la méthode et aux documents et données disponibles ;
- mode d'adjudication : adjudication ouverte au-dessus du seuil OMC, adjudication restreinte au-dessus du seuil OMC, adjudication sur invitation, adjudication libre, cf. les instructions de l'OFCL (un appel d'offres est conseillé pour les montants dépassant 50 000 francs) ;
- organisation (direction du projet, équipe de projet, groupe de suivi, etc.) ;
- coûts plafond pour le mandat externe ;
- calendrier (si possible optimisé en vue de l'utilisation des résultats) ;
- éventuelles indications relatives au contenu des offres ;
- éventuellement nombre de pages maximal pour les offres ;
- critères d'évaluation des offres ;
- délai de dépôt des offres. temps requis: un à deux mois

Elaborer un cahier des charges

- découle du concept d'évaluation ;
- peut le cas échéant être élaboré directement ;
- dans la mesure du possible, faire valider le concept d'évaluation et le cahier des charges par le groupe de suivi ou de pilotage ;
- faire approuver le concept d'évaluation et le cahier des charges par l'unité compétente (directeur d'office, chef de département). temps requis: environ un mois

ARAMIS

- faire figurer le projet d'évaluation dans le système d'information ARAMIS (www.aramis.ch) au plus tard après la conclusion du contrat (par les utilisateurs enregistrés) ;
- mettre à jour périodiquement les indications figurant dans ARAMIS, notamment lorsque les travaux sont clos. temps requis: une demie- journée

Procéder à l'appel d'offres

Dépend du mode d'adjudication choisi (cf. plus haut). En cas d'adjudication à large échelle :

- définir les destinataires, cf. SEVAL > Evaluateurs et évaluatrices (<http://www.seval.ch/fr/evaluator/index.cfm>) ;
- préparer une lettre d'accompagnement dans laquelle figurent les délais et la personne à qui s'adresser au sein de l'office ;
- envoyer la lettre et le cahier des charges par voie électronique ;
- éventuellement publier un communiqué de presse ;
- prévoir un délai de quatre à huit semaines pour le dépôt des demandes ;
- éventuellement publier sur la page « Mandats et emplois » du SEVAL (<http://www.seval.ch/fr/marktplatz/index.cfm>) ;
- nommer assez tôt les personnes qui se prononceront sur les offres (notamment au sein du groupe de suivi) et fixer une date de réunion pour l'évaluation des offres. temps requis: environ deux mois, délai de dépôt des offres compris

Evaluer les offres et faire un choix

- éventuellement affiner les critères d'évaluation des offres ;
- présélection des offres par la direction du projet et le groupe de projet ;
- éventuellement organiser une réunion du groupe de suivi en se fondant sur la présélection effectuée par la direction du projet et le groupe de projet ;
- éventuellement organiser une séance avec les mandataires présélectionnés (courte présentation, questions, etc.) – peut être combinée avec la séance du groupe de suivi ;
- mener des négociations (par téléphone, par courriel ou en direct) avec les mandataires

- potentiels afin qu'ils améliorent ou complètent leur offre ;
- envoyer une lettre de remerciement aux autres soumissionnaires lorsque le contrat avec le mandataire privilégié est sur le point d'être conclu.

temps requis : environ un mois

Conclure le contrat avec le mandataire

- élaborer un projet de contrat :
 - o dans le contrat, se référer à l'offre et aux conditions générales ;
 - o indiquer clairement la date et le montant des versements si possible en rapport avec la livraison de parties du travail (facilitera par la suite la réalisation des versements) ;
- faire contrôler et signer le projet de contrat à l'interne et par le mandataire ;
- remarque concernant la planification annuelle des dépenses : prévoir les frais éventuels du groupe de suivi et des réserves de temps (environ trois mois en cas de retards dans la réalisation de l'évaluation).

temps requis : environ un mois

Assurer le suivi pendant l'évaluation

- éventuellement organiser une réunion de lancement ;
- éventuellement contrôler les instruments mis au point pour recueillir les données (notamment les questionnaires) ;
- échanger régulièrement avec le mandataire ; régler les questions au cas par cas ;
- si l'équipe d'évaluation ne parvient pas facilement à accéder à des interlocuteurs ou aux données, servir d'intermédiaire en donnant des coups de fil ou en écrivant des lettres ;
- vérifier que le mandataire s'en tient aux termes du contrat : en cas de problèmes, d'insuffisances ou de retards, intervenir auprès de l'équipe d'évaluation ;
- contrôler et avaliser les factures intermédiaires du mandataire ;
- éventuellement associer le groupe de suivi au contrôle des questionnaires ou du plan du rapport ; fixer les délais assez tôt ;
- adapter le contrat le cas échéant.

temps requis : en fonction de l'ampleur des travaux d'évaluation, entre deux et douze mois

Contrôler les rapports intermédiaires et le rapport final

- contrôler les rapports intermédiaires et le rapport final ;
- en règle générale, convoquer une séance du groupe de suivi ;
- organiser des discussions intermédiaires et finales avec l'équipe d'évaluation ;
- contrôler les corrections apportées par l'équipe d'évaluation ;
- faire traduire les rapports si nécessaire ;
- déterminer à l'avance où sera publié le rapport final (par ex. sur le site de l'office) ;
- prévoir dans la planification le risque d'une communication prématurée du projet de rapport aux médias ;
- contrôler et signer la facture finale du mandataire.

temps requis : un à deux mois

Variante A: valorisation interne

- établir un plan de mise en œuvre des recommandations et le faire approuver par l'autorité compétente ;
- éventuellement faire compléter le rapport d'évaluation par un avis de l'office.

Après la décision de la Direction de l'office :

- éventuellement publier un communiqué de presse et le rapport d'évaluation sur le site, puis se tenir à disposition pour les questions des journalistes ;
- veiller à ce que le rapport soit distribué aux destinataires adéquats (parties prenantes et groupes concernés) en général par voie électronique, avec indication du lien vers le site ;
- soutenir les autres propositions de valorisation des résultats.

temps requis : environ un mois

Variante B: publication du rapport final après en avoir fait la proposition au département ou au Conseil fédéral

- tirer les conclusions du rapport et déterminer les besoins quant à la mise en œuvre ;
- préparer une proposition avec annexes (par ex. communiqué de presse) pour le département ou le Conseil fédéral, afin qu'ils puissent prendre acte du rapport ou l'approuver et le cas échéant attribuer des mandats de mise en œuvre ou des mandats législatifs ;
- éventuellement associer le groupe de suivi (et l'équipe d'évaluation) ;
- procéder à d'éventuelles consultations ;
- finaliser la proposition ;
- transmettre la proposition avec annexes (rapport final de l'équipe d'évaluation, communiqué de presse) au département pour signature.

Après la décision du département ou du Conseil fédéral :

- publier un communiqué de presse et le rapport d'évaluation sur le site, puis se tenir à disposition pour les questions des journalistes ;
- veiller à ce que le rapport soit distribué aux destinataires adéquats (parties prenantes et groupes concernés) en général par voie électronique, avec indication du lien vers le site ;
- soutenir les autres propositions de valorisation des résultats.

temps requis : un à trois mois

Variante C : rapport du Conseil fédéral à l'Assemblée fédérale

- en cas de publication à la Feuille fédérale, utiliser le format des publications officielles ;
- élaborer le projet de rapport ;
- éventuellement le soumettre au groupe de suivi pour discussion ;
- prévoir le temps nécessaire à la traduction ;
- préparer une proposition avec annexes (par ex. communiqué de presse) pour le Conseil fédéral ;
- procéder à la consultation des offices et faire traduire le projet de rapport en parallèle ;
- finaliser le rapport et la proposition ;
- transmettre la proposition avec annexes au département pour signature.

Après la décision du Conseil fédéral :

- publier un communiqué de presse et le rapport d'évaluation sur le site, puis se tenir à disposition pour les questions des journalistes ;
- veiller à ce que le rapport soit distribué aux destinataires adéquats (parties prenantes et groupes concernés) en général par voie électronique, avec indication du lien vers le site ;
- soutenir les autres propositions de valorisation des résultats ;
- prévoir une représentation de l'administration lors des délibérations de la commission parlementaire compétente.

temps requis : six à huit mois

Mettre en œuvre les recommandations éventuelles

- élaborer un concept de mise en œuvre des mesures (si ce n'est pas déjà fait) ;
- mettre en œuvre les mesures ;
- assurer le suivi de la mise en œuvre.

temps requis : un mois à plusieurs années

Faire un retour d'expérience

- tirer les éventuelles leçons du processus d'évaluation.

temps total requis : un à trois ans