

# Guide

# L'évaluation des politiques publiques.

---

GUIDE PRATIQUE POUR LA PLANIFICATION, LA GESTION ET L'UTILISATION DES ÉVALUATIONS EXTERNES EX-POST



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

## **MENTIONS LÉGALES**

### **Éditeur**

Office fédéral de la justice (OFJ), Domaine de direction Droit public

### **Autrices**

Claudine Morier et Pascale Hemmer, cofondatrices de laoulia

### **Groupe d'accompagnement**

Bertrand Bise, Office fédéral de la justice (OFJ)

Simone Füzesséry, Office fédéral de la justice (OFJ)

Annetta Holl, Secrétariat d'État à l'économie (SECO)

Christian Rüefli, Büro Vatter, Comité de la Société suisse d'évaluation (SEVAL) et groupe de travail « Standards » de la SEVAL

Lilith Wernli, Office fédéral de l'environnement (OFEV)

### **Personnes consultées**

Laurent Crémieux, Contrôle fédéral des finances (CDF), Président de la SEVAL

Vinzenz Jung, Office fédéral de l'agriculture (OFAG)

Stefan Leutwyler, Office fédéral du sport (OFSPO)

Jenny Prodanovic, Secrétariat d'État aux migrations (SEM)

Stefan Rieder, Interface Politikstudien Forschung Beratung, Groupe de travail « appels d'offres » de la SEVAL

Ainsi que les membres du réseau évaluation dans l'administration fédérale

### **Citation suggérée**

Office fédéral de la justice (2025) L'évaluation des politiques publiques. Guide pratique pour la planification, la gestion et l'utilisation des évaluations ex-post externes à destination de l'administration fédérale.

Ce guide a été rédigé sur mandat de l'Office fédéral de la justice (OFJ). Le contenu relève de la seule responsabilité du mandataire.

## PÉRIMÈTRE DU GUIDE

Ce guide se concentre spécifiquement sur les **évaluations rétrospectives (ex post) commanditées à l'externe par l'administration fédérale**. Il vise à fournir un cadre pratique pour la planification, la gestion et l'utilisation de ce type d'évaluations.

Les évaluations prospectives (ex-ante) ainsi que les évaluations menées en interne par les services administratifs sont présentées brièvement mais non détaillées ici, car d'autres ressources et instruments méthodologiques existent déjà pour accompagner ces démarches (voir la [boîte à outils](#) en annexe pour plus de détails).

Destiné en priorité aux collaborateurs et collaboratrices de l'administration fédérale ayant peu d'expérience dans la réalisation ou l'accompagnement d'évaluations, le guide se veut accessible et didactique. Il est partagé en libre accès sur le site de l'Office fédéral de la justice (OFJ) dans le but de renforcer la culture de l'évaluation des administrations publiques suisses, et en particulier des offices fédéraux.

## UTILISATION DU GUIDE

Ce guide se présente en trois parties : une partie théorique sur l'évaluation des politiques publiques en général, une partie pratique détaillant les étapes habituelles du processus de commande d'évaluations ex post externes et une partie ressources proposant des liens intéressants et des outils complémentaires, tels que listes de contrôle, tableaux de suivi, etc. Ces outils devront toutefois être adaptés à la réalité propre de chaque entité administrative et aux spécificités de chaque projet d'évaluation.

Tout au long de ce guide, nous nous appuierons sur quelques icônes :



Ressources à consulter



Posons-nous les bonnes questions



Boîte à outils : modèles et tableaux



Boîte à outils : listes de contrôle

N°

Renvoi de la boîte à outils vers la page correspondante

## VOCABULAIRE UTILISÉ

Dans ce guide, nous utilisons les termes suivants :

- Mandant : l'entité qui commande l'évaluation
- Soumissionnaire : les instituts de recherche, bureaux d'études ou consultantes et consultants indépendants qui participent à un appel d'offres
- Mandataire : le prestataire qui a remporté le mandat et qui réalisera l'évaluation

# TABLE DES MATIERES

<b>1. INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 QU'EST-CE QUE L'ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES ? .....</b>	<b>1</b>
L'évaluation se distingue d'autres instruments.....	1
<i>Controlling</i> .....	1
<i>Audit</i> .....	1
<i>Monitfrage ou suivi</i> .....	1
Qu'est-ce qui déclenche une évaluation ?.....	1
Pourquoi évaluer ? .....	2
<i>Apprendre</i> .....	2
<i>Rendre compte</i> .....	2
<i>Décider</i> .....	2
<b>1.2 SELON QUELS CRITÈRES ÉVALUE-T-ON ? .....</b>	<b>2</b>
<i>La pertinence</i> .....	2
<i>La cohérence</i> .....	2
<i>L'adéquation</i> .....	2
<i>L'efficacité</i> .....	3
<i>L'efficience</i> .....	3
<i>La viabilité/durabilité</i> .....	3
<b>1.3 QUAND MENER UNE ÉVALUATION ? .....</b>	<b>3</b>
<i>Ex ante</i> .....	3
<i>In itinere</i> .....	4
<i>Ex post</i> .....	4
<b>1.4 ÉVALUATION INTERNE OU EXTERNE ? .....</b>	<b>4</b>
Évaluation interne .....	4
Évaluation externe .....	5
Comment se déroule une évaluation ? .....	5
<b>À PRENDRE EN COMPTE LORS D'UNE ÉVALUATION : .....</b>	<b>6</b>
La réglementation en matière de protection des données .....	6
Les questions éthiques et le contrôle de la qualité.....	6
L'utilisation de l'intelligence artificielle (IA) .....	6
<b>2. PRÉPARATION ET ADJUDICATION DU MANDAT .....</b>	<b>7</b>
<b>2.1 COMMENT PRÉPARER L'ÉVALUATION ? .....</b>	<b>7</b>
L'évaluation est-elle vraiment indiquée à ce moment- là ? .....	7
Objectifs, finalités et utilisation des résultats .....	7
Délimitation du périmètre .....	8
Conditions-cadres et finalités .....	8
Type de mandat et séquence d'évaluations .....	9
Identification des parties prenantes à associer .....	9
<b>2.2 COMMENT PILOTER LE PROJET D'ÉVALUATION ET QUI IMPLIQUER ? .....</b>	<b>10</b>
Gouvernance générale du projet d'évaluation .....	10
Groupe de projet .....	10
Groupe de pilotage .....	10
Groupe d'accompagnement .....	10

Répartition des responsabilités et coordination .....	11
<b>2.3 COMMENT RÉDIGER UN CAHIER DES CHARGES ?.....</b>	<b>11</b>
<b>2.4 COMMENT LANCER UN APPEL D'OFFRES ?.....</b>	<b>12</b>
<b>2.5 COMMENT SÉLECTIONNER LA MEILLEURE OFFRE ?.....</b>	<b>14</b>
<b>2.6 COMMENT RÉDIGER UN CONTRAT ?.....</b>	<b>15</b>
<b>2.7 COMMENT DÉMARRER LE PROJET D'ÉVALUATION ? .....</b>	<b>15</b>
<b>3. SUIVI ET VALORISATION DES RÉSULTATS .....</b>	<b>16</b>
<b>3.1 COMMENT ET QUAND COMMUNIQUER AVEC LE MANDATAIRE POUR ASSURER UN SUIVI EFFICIENT DES TRAVAUX ? .....</b>	<b>16</b>
<b>3.2 COMMENT EXAMINER LE RAPPORT ET CONCLURE L'ÉVALUATION ? .....</b>	<b>17</b>
Première version du rapport .....	17
Rapport final .....	18
<b>3.3 COMMENT VALORISER LES RÉSULTATS ET PRÉVOIR LA SUITE DE L'ÉVALUATION ?.....</b>	<b>18</b>
<b>BOÎTE A OUTILS .....</b>	<b>20</b>
1. Outils d'évaluation prospective (ex ante) .....	21
2. Illustration des critères d'évaluation pour le cas de la politique fédérale en matière de prévention des maladies non-transmissibles .....	22
3. Liste de contrôle – Pertinence de l'évaluation.....	23
4. Liste de contrôle – Identification des parties prenantes .....	27
5. Matrice des rôles et étapes d'une évaluation ex post externe .....	28
6. Aide pour le calcul du budget .....	29
7. Modèle pour le calcul du budget .....	30
8. Liste de contrôle – Composition, tâches et responsabilités du groupe de pilotage et du groupe d'accompagnement .....	31
9. Modèle de structure – Cahier des charges .....	32
10. Aide pour la formulation des questions d'évaluation .....	34
11. Liste de contrôle pour la formulation des questions .....	35
12. Aide pour les aspects méthodologiques .....	36
13. Modèle de grille d'évaluation des offres .....	37
14. Modèle de plan de suivi d'un mandat d'évaluation .....	38
15. Grille de relecture – Rapport d'évaluation .....	40
16. Liste de contrôle – Éléments formels à figurer dans le rapport.....	41
17. Liste de contrôle – Communication aux groupes cibles.....	42
18. Modèle pour la mise en œuvre des recommandations et la planification du suivi.....	43
19. Autres ressources et liens .....	44
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>45</b>

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 – Critères d'évaluation .....	3
Figure 2 – Type d'évaluation durant le cycle d'une politique publique .....	4
Figure 3 – Déroulement d'une évaluation.....	5
Figure 4 – Étapes de la phase de pré-évaluation du mandat .....	6
Figure 5 – Types de marché .....	11
Figure 6 – Étapes de la phase de post-évaluation du mandat .....	13

# 1. INTRODUCTION

## 1.1 QU'EST-CE QUE L'ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES ?

La Société suisse d'évaluation (SEVAL) définit l'évaluation comme « une analyse et une appréciation systématique et transparente de la conception, de la mise en œuvre et/ou des effets d'un objet d'évaluation ». C'est une démarche **scientifique, méthodique, basée sur des données empiriques** qui consiste à **apprécier de manière indépendante** selon des critères objectifs si une action menée par l'État, une collectivité ou une organisation a bien atteint ses objectifs, à quel coût, et à **analyser** dans quelle mesure elle a contribué à atteindre ses effets. L'évaluation renforce ainsi la qualité des décisions publiques, la transparence et la redevabilité envers les citoyens et citoyennes.

### L'évaluation se distingue d'autres instruments

Selon l'objectif poursuivi (contrôle, pilotage ou redevabilité), l'origine de la démarche (interne ou externe) et le type d'actions menées (collecte d'indicateurs en continu ou analyse ponctuelle plus approfondie), on parlera de controlling, d'audit ou de monitorage :

Controlling	Collecte continue de données dans le cadre de la mise en œuvre et du suivi du projet, outil de soutien à la conduite de projet pour <b>orienter la stratégie et optimiser les ressources</b> .
Audit	Vérification de la conformité, de la légalité, de la bonne gestion des ressources et parfois, de la performance. Qu'il soit interne ou externe, il se concentre principalement sur le <b>respect des règles, sur la qualité et la fiabilité des procédures et systèmes, ainsi que sur l'utilisation économique et efficiente des ressources</b> .
Monitorage ou suivi	Suivi en temps réel ou régulier de la mise en œuvre (et parfois des effets) d'une politique (indicateurs, avancement) sans jugement approfondi. C'est un outil pour le <b>pilotage opérationnel et stratégique</b> .

Ces outils jouent un rôle important dans la gestion de l'action publique, car ils fournissent des données clés sur divers aspects des interventions menées. Ils servent d'appui à la prise de décision, puisque les informations recueillies peuvent conduire à des ajustements. Toutefois, ils ont aussi leurs limites. En effet, ils prennent pour référence les objectifs fixés dans le cadre de l'intervention, ce qui ne permet pas de les remettre en question. S'ils peuvent révéler des dysfonctionnements, ils ne sont pas en mesure d'en identifier les causes, l'analyse demeure donc essentiellement descriptive. L'évaluation permet de compléter ces différents modes de contrôle et de combler ces limites. En d'autres termes, l'évaluation peut s'appuyer sur les données de monitoring, de controlling et d'audit et peut également contribuer à la conception appropriée de ces instruments.

### Qu'est-ce qui déclenche une évaluation ?

Une évaluation peut être initiée par la législation, par une intervention parlementaire (motion ou postulat), par le Conseil fédéral ou par un office fédéral.

**L'art. 170 de la Constitution fédérale** (RS 101) prescrit que « [l']Assemblée fédérale veille à ce que l'efficacité des mesures prises par la Confédération fasse l'objet d'une évaluation ». Cette règle générale est le fondement principal à l'origine de nombre d'évaluations. Une centaine de lois sectorielles intègrent également une clause d'évaluation, par exemple la loi sur la transparence, art. 19 (LTrans ; RS 152.3) ou la loi sur le travail au noir, art. 20 (LTN, RS 822.41).



[Aperçu des clauses d'évaluation dans des lois sectorielles](#)

**L'art. 27 de la loi sur le Parlement** (LParl ; RS 171.10) stipule que « [l']es organes de l'Assemblée fédérale visés par la loi veillent à ce que l'efficacité des mesures prises par la Confédération fasse l'objet d'une évaluation.» Ainsi, le Parlement transmet parfois des interventions qui demandent au Conseil fédéral d'établir un rapport d'évaluation.

**L'administration** commande aussi souvent de son propre chef des évaluations pour répondre à des interventions ou pour acquérir des connaissances (données probantes) qui serviront de base de décision ou qui indiqueront des possibilités d'amélioration.

Sur la base de l'art. 7 de loi fédérale sur l'allégement des coûts de la réglementation pour les entreprises (LACR, RS 930.31), le Conseil fédéral réalise, en outre, chaque année, trois à cinq études sectorielles. Il s'agit d'évaluations ex post axées sur l'efficacité économique.

### Pourquoi évaluer ?

Évaluer consiste à **apporter un jugement** sur l'objet analysé quant à sa pertinence, sa cohérence, l'utilisation efficiente des ressources, son efficacité, son utilité ou son impact. Une évaluation ex post peut toutefois, selon la situation initiale, poursuivre différents objectifs et finalités qui peuvent être classés en trois fonctions générales, qui se recoupent en partie ou se combinent souvent (p.ex. apprendre et décider, ou apprendre et rendre compte) :

<b>Apprendre</b>	<b>Mieux connaître l'objet évalué, créer des connaissances et des preuves</b>
	L'évaluation produit des connaissances systématiquement collectées pour l'appréciation d'un objet d'évaluation. Elle sert à mieux comprendre cet objet et à l'intégrer dans un contexte plus large ou à déterminer les facteurs de succès ou d'échec. Dans un contexte fédéral, elle permet également de mieux connaître les modalités de mise en œuvre cantonales.
<b>Rendre compte</b>	<b>Objectiver les processus politiques et légitimer</b>
	L'évaluation permet des débats sociaux et politiques objectifs sur l'action de l'Etat. Elle crée de la transparence sur l'action de l'État et ses conséquences et peut ainsi favoriser la confiance de la société dans la politique et l'administration. Elle permet à la politique publique d'être perçue comme justifiée et acceptable, en cernant les lacunes, difficultés ou limites objectivement établies.
<b>Décider</b>	<b>Prendre les bonnes décisions et soutenir le pilotage de l'Etat</b>
	L'évaluation fournit des informations fiables et objectives qui aident les décideurs à savoir que faire pour améliorer, ajuster ou éventuellement arrêter la politique.

## 1.2 SELON QUELS CRITÈRES ÉVALUE-T-ON ?

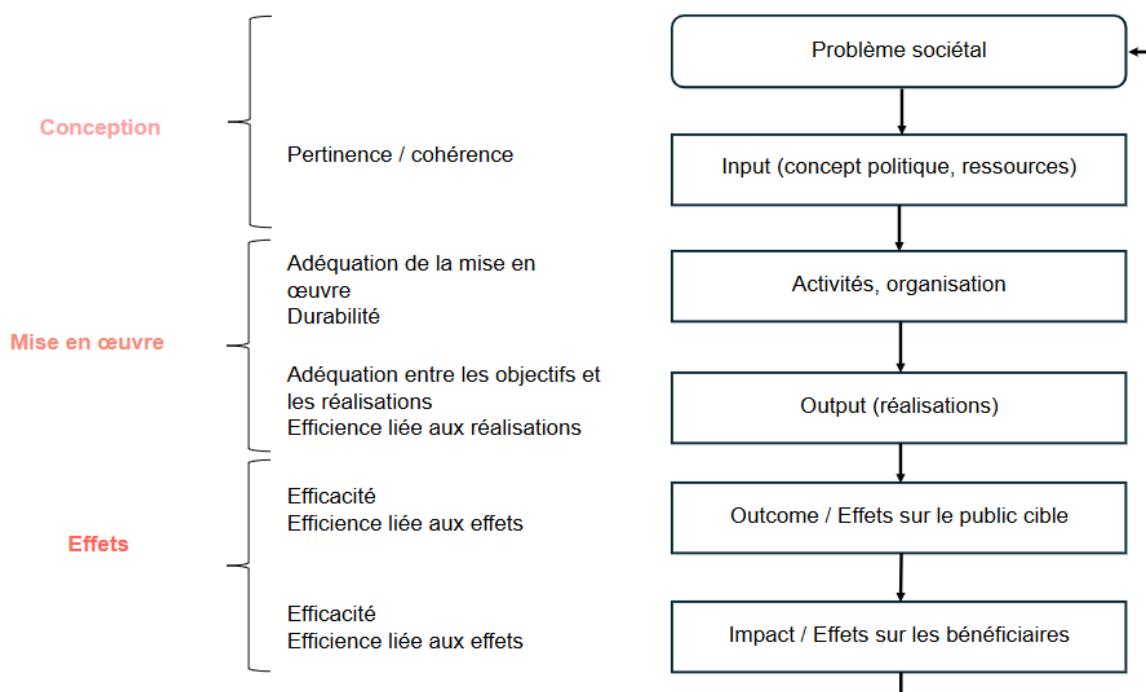
On peut évaluer une **législation**, une **politique**, un **programme**, un **projet** ou une **stratégie**. Pour ce faire, l'évaluation peut s'appuyer sur différents critères comme :

<b>La pertinence</b>	adéquation aux besoins (correspondance entre le dispositif prévu et le problème identifié au départ)
<b>La cohérence</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• interne : compatibilité avec d'autres mesures du même domaine politique</li><li>• externe : compatibilité avec d'autres politiques connexes</li></ul>
<b>L'adéquation</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• de la mise en œuvre (la politique ou la mesure a-t-elle été réalisée conformément à ce qui était prévu ?) Il s'agit de comparer les activités effectivement menées, les prestations fournies et les processus déployés aux intentions initiales</li><li>• entre les objectifs et les réalisations examine si les résultats immédiats obtenus correspondent aux objectifs fixés. Il s'agit de vérifier dans quelle mesure les effets directs attendus ont été atteints, indépendamment de la manière dont la mise en œuvre s'est déroulée</li></ul>

L'efficacité	atteinte des objectifs (effets sur le public cible et les bénéficiaires)
L'efficience	rapport coût/résultat
La viabilité/durabilité	persistence dans le temps et soutenabilité sur le plan économique, social et environnemental

Ces critères sont les plus courants. Ils ne sont pas utilisés dans toutes les évaluations et peuvent varier légèrement ou être complétés selon le domaine (par ex, en ajoutant le critère de la légalité, de l'égalité ou de la participation). Le choix dépend des objectifs de l'évaluation en question. Les critères de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) sont reconnus internationalement et accompagnés d'explications détaillées ([→Critères de l'OCDE](#)).

De plus, il existe un lien direct entre le critère et le moment du cycle d'une politique publique :



**FIGURE 1 - CRITÈRES D'ÉVALUATION**  
Sager et al. (2021) Politikevaluation: Eine Einführung, S. 98



Illustration des critères d'évaluation pour le cas de la politique fédérale en matière de prévention des maladies non-transmissibles

### 1.3 QUAND MENER UNE ÉVALUATION ?

Selon l'objectif recherché, une évaluation peut être menée à différents moments du cycle d'une politique publique : lors de l'émergence d'un problème et de la conception d'une politique pour y répondre, durant la mise en œuvre de cette politique, ou à son terme lorsqu'elle a une date limite (après plusieurs années, si elle n'a pas d'échéance). Le calendrier de l'évaluation dépend également des besoins d'information et de prise de décision des acteurs politiques. Dans chaque cas, une orientation claire vers les résultats visés par la politique publique permet de concentrer l'analyse sur les effets concrets et la valeur ajoutée de l'action publique. Ainsi, une évaluation peut être :

**Ex ante** : réalisée durant la conception d'une politique, et donc **avant** sa mise en œuvre, elle sert à prévoir ses effets, comparer des alternatives et aider à la décision avant la mise en œuvre → PLANIFIER

**In itinere** : réalisée **pendant** la mise en œuvre, pour ajuster en cours de route, détecter d'éventuels problèmes et améliorer l'exécution afin de viser une plus grande efficacité. Elle peut avoir un **caractère formatif** (orientée vers l'apprentissage) ou **sommatif** (faire le bilan) → PILOTER

**Ex post** : réalisée **après** la mise en œuvre de la politique, elle sert à analyser les résultats et les impacts et à tirer des leçons pour l'avenir. Elle peut avoir un focus formatif ou sommatif → AMELIORER LES POLITIQUES PUBLIQUES, RENDRE COMPTE DE L'ACTION DE L'ÉTAT

La figure 2 ci-dessous représente ce cycle et le type d'évaluation adéquat en fonction du moment où on se trouve.

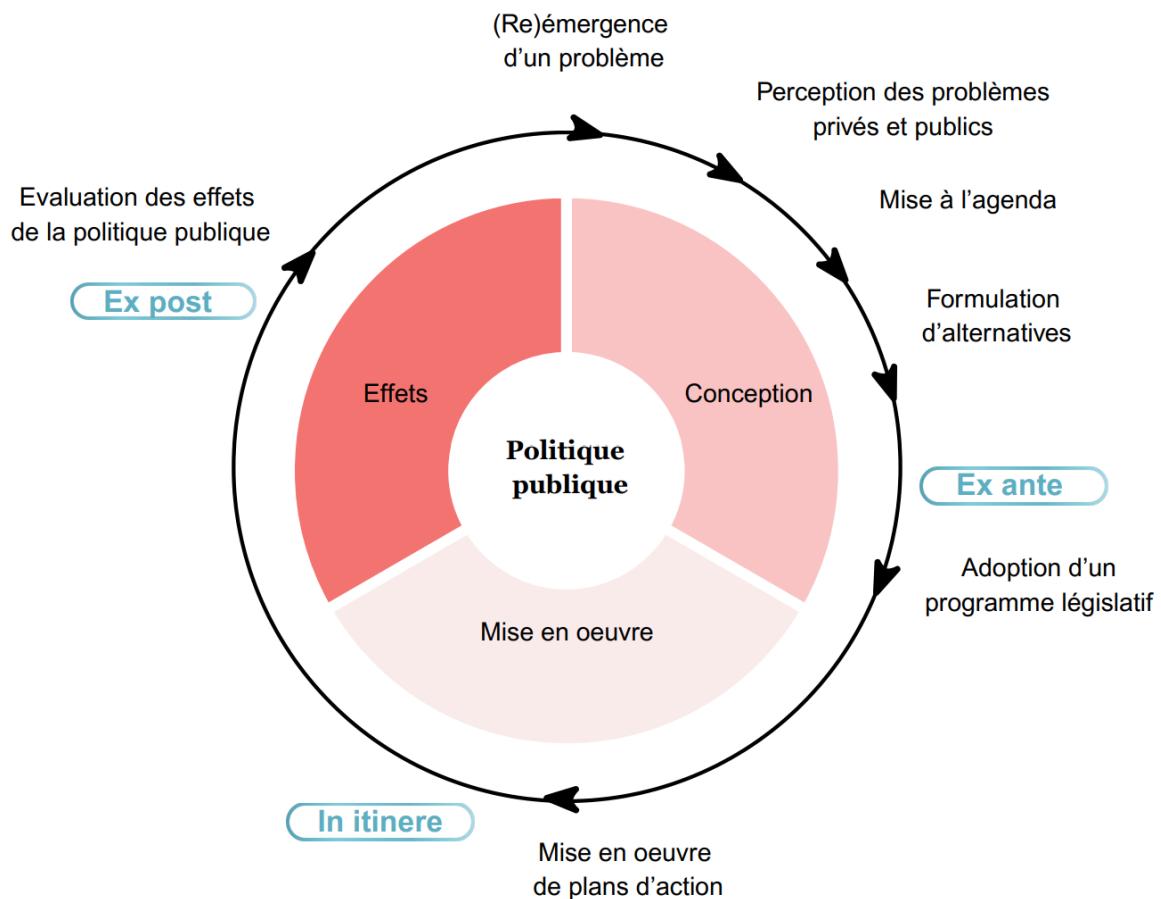


FIGURE 2 - TYPES D'ÉVALUATION DURANT LE CYCLE D'UNE POLITIQUE PUBLIQUE

## 1.4 ÉVALUATION INTERNE OU EXTERNE ?

### Évaluation interne

Elle est réalisée par un service spécialisé en études et/ou évaluations au sein de l'entité, afin de garantir une certaine indépendance fonctionnelle. Si un tel service n'existe pas, et que la personne en charge du dossier réalise elle-même l'évaluation, on parle alors d'auto-évaluation. C'est une démarche utile pour l'apprentissage interne, mais qui peut manquer de neutralité. Il convient, dans ce cas, de former un groupe de pilotage afin de permettre la confrontation de différentes perspectives. Il est également possible de se faire accompagner par un organisme externe afin d'assurer une plus grande objectivité.

→ AVANTAGE : un bon ancrage institutionnel et une connaissance fine de l'objet de l'évaluation, du domaine politique, des rouages administratifs, du contexte et des parties prenantes.

→ INCONVÉNIENT : le manque d'indépendance et de distance, la mobilisation de ressources humaines internes.

## Évaluation externe

Elle est confiée à un organisme indépendant (bureau d'études, institut de recherche). Elle permet de pallier un manque de compétences méthodologiques ou en ressources humaines et garantit une plus grande objectivité et crédibilité, surtout lorsque l'enjeu est élevé ou sensible politiquement.

→ AVANTAGE : expertise dans la méthodologie de l'évaluation, distance critique, vision transversale.

→ INCONVÉNIENT : moins bonnes connaissances de l'objet de l'évaluation et des préoccupations de l'entité commanditaire.

Il convient de relever qu'un risque de dépendance implicite peut exister avec des mandataires externes qui espèrent obtenir de futurs mandats. Des garanties supplémentaires peuvent donc être mises en place, par exemple en alternant les mandataires ou en veillant à ce que l'office commanditaire ne soit pas directement responsable de l'objet évalué. Certaines institutions qualifient explicitement ces démarches d'« évaluations indépendantes », comme la Direction du développement et de la coopération (DDC). Étant confiée à un tiers, une évaluation indépendante relève néanmoins de la catégorie des évaluations externes.

## Comment se déroule une évaluation ?

Qu'elle soit interne ou externe, une évaluation suit généralement le même déroulement : une phase préparatoire (pré-évaluation), une phase d'évaluation proprement dite, puis une phase de suivi (post-évaluation). La figure 3 ci-dessous illustre ces trois phases, leurs étapes types ainsi que la répartition des tâches entre le mandant et le mandataire.

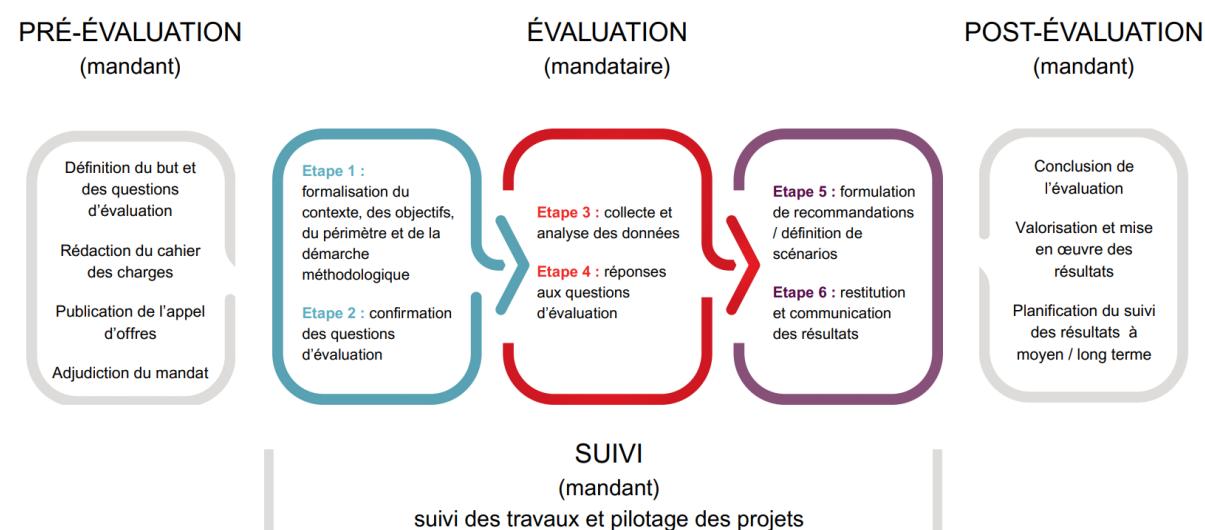


FIGURE 3 - DÉROULEMENT D'UNE ÉVALUATION

## À PRENDRE EN COMPTE LORS D'UNE ÉVALUATION :

**La réglementation en matière de protection des données** : le traitement des données personnelles dans le cadre d'une évaluation doit respecter les exigences de la loi fédérale sur la protection des données (LPD ; RS 235.1). Cela implique, entre autres, la minimisation des données, l'information des personnes concernées, la sécurisation des données et, le cas échéant, l'anonymisation ou la pseudonymisation.

**Les questions éthiques et le contrôle de la qualité** : les évaluations doivent respecter les principes d'intégrité, de transparence, d'impartialité et d'indépendance. Il convient d'éviter tout conflit d'intérêts et de garantir que les parties prenantes soient traitées de manière équitable. Il est également recommandé de respecter les normes de qualité définis dans les standards de la Société suisse d'évaluation ([SEVAL](#)), qui devraient assurer l'utilité, la faisabilité, la déontologie et la précision d'une évaluation.

**L'utilisation de l'intelligence artificielle (IA)** : l'utilisation de l'intelligence artificielle (IA), en particulier de l'IA générative, dans les évaluations doit faire l'objet d'une réflexion critique et de règles claires. Il est notamment nécessaire de veiller à l'exactitude factuelle des informations produites (résumés, analyses, classifications, etc.) et de soumettre systématiquement les résultats générés par l'IA à un contrôle humain approprié. L'usage d'outils d'IA doit toujours être rendu transparent : il convient d'indiquer quand, pour quelles tâches et avec quels objectifs ils ont été utilisés, et de préciser le type d'applications mobilisées, la finalité de leur usage, le traitement des données (y compris sensibles ou confidentielles), ainsi que les mesures garantissant la traçabilité et l'explicabilité des résultats. Les mandats devraient en outre définir les normes éthiques et de qualité applicables, ainsi que la responsabilité qui en découle pour le mandataire. Ces exigences peuvent être intégrées dès le cahier des charges, puis reprises dans les offres, les mandataires étant tenus de décrire de manière transparente l'utilisation prévue de l'IA et les modalités de contrôle humain, et de confirmer leur conformité en signant l'offre et/ou le contrat. L'intégration de l'IA dans les évaluations doit ainsi être prise en compte de manière critique et explicite dans le processus de passation des marchés, puis documentée tout au long du mandat, afin de garantir la qualité, la protection des données, le respect des droits fondamentaux et la confidentialité.

## 2. PRÉPARATION ET ADJUDICATION DU MANDAT

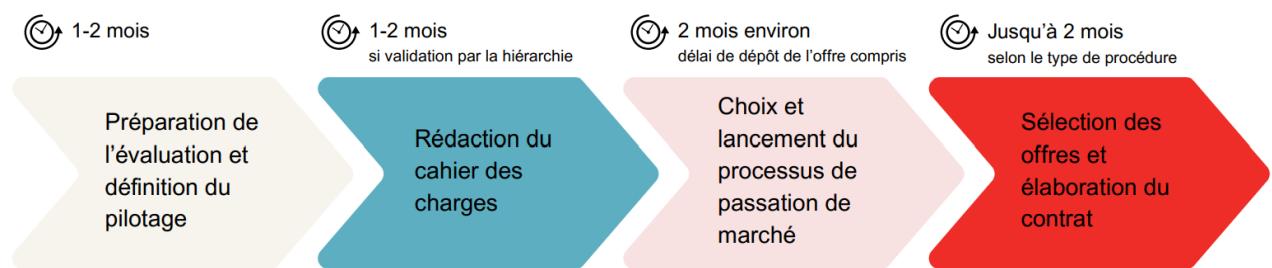


FIGURE 4 - ÉTAPES DE LA PHASE DE PRÉ-ÉVALUATION DU MANDAT  
OFJ (2015) PLANIFIER UNE ÉVALUATION, EN ASSURER LE SUIVI ET EN VALORISER LES RÉSULTATS

### 2.1 COMMENT PRÉPARER L'ÉVALUATION ?

#### L'évaluation est-elle vraiment indiquée à ce moment-là ?

Avant de commanditer une évaluation ex post externe, il est essentiel de se demander si celle-ci est réellement pertinente et si c'est le bon moment pour la mener. Le chapitre 1.1 a présenté ce qui déclenche habituellement une évaluation au niveau fédéral.

Une évaluation est toutefois particulièrement **utile** lorsqu'il s'agit de déterminer s'il existe un besoin de réviser une base légale pour répondre à une interpellation parlementaire. Elle est également indiquée pour réaliser un bilan au milieu (évaluation intermédiaire) ainsi qu'au terme d'un cycle (évaluation finale ou conclusive), par exemple dans le cadre de programmes ou stratégies pluriannuelles.

Une évaluation se justifie également lorsque les décisions politiques doivent s'appuyer sur des bases factuelles. C'est le cas, par exemple, dans le contexte des analyses d'efficacité, des analyses d'impact réglementaire ou du pilotage de programmes. Avant de décider de lancer une évaluation, il convient, en outre, d'examiner quelques conditions pratiques de faisabilité et d'utilité : disponibilité et qualité des données, clarté des objectifs de la politique ou du programme, calendrier politique et capacité réelle de l'organisation à mettre en œuvre les recommandations. L'utilité se détermine, en somme, par la **volonté et la nécessité d'apprendre et de tirer des conséquences des résultats, et par l'existence de fenêtres décisionnelles appropriées** (par exemple dans le calendrier politique ou législatif).

#### Objectifs, finalités et utilisation des résultats

L'évaluation doit avoir une raison d'être clairement définie. Elle peut viser l'apprentissage, la transparence, ou encore à alimenter une décision politique ou stratégique (voir page 2 pour plus de détails). Une vision claire du but de l'évaluation permet de définir des objectifs intermédiaires ainsi que des questions d'évaluation pertinentes.



Que cherchons-nous précisément à savoir et pourquoi ?



Avons-nous besoin de disposer des résultats avant une certaine date ?



Pertinence de l'évaluation (3)

Parallèlement il est important de réfléchir en amont à qui pourra utiliser les résultats, de quelle manière et comment cette utilisation peut être favorisée (par exemple via une page internet de vulgarisation, les réseaux sociaux, des ateliers avec les parties prenantes, des présentations lors de conférences, des publications dans des revues spécialisées, etc.). Dans cette optique, les standards de la SEVAL recommandent, par principe, la publication des rapports d'évaluation.

Dès la préparation du mandat, il est également recommandé de clarifier le rôle respectif du mandant et du mandataire en matière de communication des résultats (canaux, formes, calendrier, responsabilités, publics cibles, etc.). Anticiper ces aspects dès le début du processus augmente considérablement les chances que l'évaluation ait un impact réel.

## Délimitation du périmètre

Une fois les finalités clarifiées, il convient de délimiter précisément le périmètre de l'évaluation. Identifiez précisément l'objet de l'évaluation (la politique, le programme, la réglementation ou la mesure concernée). Il est également nécessaire de définir les périodes, les publics ou les aspects (axe d'intervention, mesure, niveau ou domaine thématique) qui seront inclus ou exclus de l'évaluation.

Une délimitation claire du périmètre vous aidera à cibler l'évaluation de manière pertinente et à éviter des attentes irréalistes, tant sur l'ampleur que sur la profondeur des analyses. Lors de l'examen du droit en vigueur, pensez également à tenir compte de l'aspect de l'efficacité économique (art. 3 LACR), lorsque cela est pertinent.

## Conditions-cadres et finalités

Avant de décider de lancer une évaluation, il convient d'examiner quelques conditions pratiques de faisabilité et d'utilité. Il s'agit en particulier de la disponibilité et de la qualité des données, de la clarté des objectifs de la politique ou du programme, du calendrier politique et de la capacité réelle de l'organisation à mettre en œuvre les recommandations.

Réfléchissez au budget approximatif dont vous disposez et aux impératifs temporels. Assurez-vous que le budget disponible ainsi que le calendrier prévu pour l'évaluation sont concordants. Le budget à disposition déterminera également le type de marché (ouvert, sur invitation, de gré à gré).

Il est par ailleurs important d'identifier les données existantes, telles que celles issues du monitoring, ou d'études antérieures ou en cours qui pourraient être facilement mobilisées. Interrogez-vous sur le rapport coûts/avantages de l'évaluation. Une telle démarche ne se justifie que si les effets escomptés sont plus importants que les coûts engendrés, ou au moins égaux. Assurez-vous que l'évaluation est réellement l'instrument approprié, car il se peut qu'un autre instrument soit plus efficient dans le cas concret.

Dans ce cadre, on cherchera notamment s'il existe des projets en cours ou en préparation à l'intérieur ou à l'extérieur de l'administration fédérale en espérant déceler des effets de synergie. Pouvez-vous intégrer des questions dans une enquête prévue par une autre



[Aide pour le calcul du budget \(6\)](#)



[Modèle pour le calcul du budget \(7\)](#)

entité, ou dans le cadre d'un autre mandat d'évaluation ou de recherche en cours dans votre entité ?

Une planification réaliste, tenant compte du temps nécessaire à la commande d'évaluation, à sa conduite, puis à l'intégration des résultats dans le processus législatif augmente les chances que l'évaluation produise un impact concret.

## Type de mandat et séquence d'évaluations

Sur cette base, il convient de définir le type de mandat à confier. L'évaluation devrait-elle porter sur la conception, la mise en œuvre et/ou les effets de l'objet évalué, par exemple afin d'identifier d'éventuels effets indésirables ou inattendus ?

Peut-être qu'une évaluation en plusieurs phases serait plus appropriée ? Une évaluation à caractère formatif peut, par exemple, être commanditée en cours de route (évaluation intermédiaire) puis une autre évaluation au terme du programme, auprès du même mandataire ou de mandataires différents. Il est important de planifier ces différentes étapes le plus tôt possible afin de garantir la cohérence et la coordination entre les mandataires.

Le mandant peut aussi faire appel à un mandataire externe pour identifier les besoins, les structurer et formuler le mandat d'évaluation avant sa mise au concours, ou pour piloter l'évaluation s'il ne dispose pas des connaissances ou ressources humaines nécessaires en interne, notamment dans le cadre d'évaluations en plusieurs phases qui courent sur plusieurs années.

## Identification des parties prenantes à associer

Enfin, une préparation adéquate de l'évaluation implique d'identifier les parties prenantes concernées. Demandez-vous qui utilisera les résultats de l'évaluation et quelles seront les personnes ou entités concernées ou susceptibles d'être affectées par celle-ci. D'éventuels partenaires, tels que d'autres offices fédéraux et/ou les cantons, peuvent également être impliqués.

Le cas échéant, il convient de déterminer la manière dont ils seront intégrés, par exemple dans le cadre d'un groupe d'accompagnement (voir chap.2.2 pour plus de détails).



Qui sont les personnes impliquées, de près ou de loin dans le processus ?



[Identification des parties prenantes \(4\)](#)

## 2.2 COMMENT PILOTER LE PROJET D'ÉVALUATION ET QUI IMPLIQUER ?

Le pilotage rigoureux du projet d'évaluation est essentiel pour en assurer la qualité, la pertinence et l'utilité. Sur la base des réflexions menées lors de la préparation (voir chap. 2.1), l'organisation du projet doit être définie, sous la forme, a minima, d'un **groupe de projet qui assure la direction du projet**.



Quelles personnes doivent être activement impliquées dans la démarche ?

### Gouvernance générale du projet d'évaluation

Déterminez qui pilotera le projet d'évaluation, c'est-à-dire quelles personnes ou instances devraient être impliquées dans la conception du mandat d'évaluation et/ou dans la validation des résultats. Faut-il intégrer un/des autres services, ou d'autres offices/entités ? Les cantons sont-ils concernés dans la mise en œuvre de l'objet évalué ? Ces éléments influencent le type de design envisageable et les exigences posées dans le mandat. Les réflexions relatives à l'organisation du projet sont essentielles et doivent donc être prises en compte avant l'attribution du mandat.



[Composition, tâches et responsabilités du groupe de pilotage et du groupe d'accompagnement \(8\)](#)



[Matrice des rôles et étapes d'une évaluation ex post externe \(5\)](#)

### Groupe de projet

Le groupe de projet constitue le noyau opérationnel du pilotage. Il assure la direction opérationnelle du projet d'évaluation. Désignez une personne de contact qui assure la **coordination opérationnelle** avec l'équipe d'évaluation et les parties prenantes.

Ce groupe de projet est responsable de gérer l'évaluation, ainsi que de garantir la qualité du processus et des produits (rapports). Il suit l'avancement, prépare les décisions à soumettre aux autres instances et veille à la bonne circulation de l'information.

### Groupe de pilotage

Un groupe de pilotage peut également être mis en place ; il réunit les principaux acteurs concernés au sein de l'entité (réfléchissez aux unités qui sont concernées et si des membres de la direction doivent être impliqués).

Le groupe de pilotage a pour tâches de **valider** les grandes étapes du projet, de garantir l'alignement avec les objectifs institutionnels et de soutenir l'appropriation des résultats. Il joue un rôle de relais entre l'évaluation et la direction de l'office, en veillant à ce que les résultats puissent effectivement être pris en compte dans les décisions.

### Groupe d'accompagnement

Un groupe d'accompagnement plus large peut également être constitué : il inclut des personnes expertes, des représentants et représentantes des parties prenantes externes (p.ex. des cantons, ONG, associations, etc.) ou internes, et a un rôle **consultatif**.

Ce groupe sert notamment à enrichir les réflexions méthodologiques, à faciliter l'accès aux données et à favoriser la diffusion et l'utilisation des résultats. Il peut être consulté à des moments clés, par exemple lors de la discussion du design et de la présentation des résultats intermédiaires ou finaux.

## Répartition des responsabilités et coordination

La répartition claire des responsabilités entre ces instances contribue à un processus d'évaluation structuré, efficace et transparent. Il est recommandé de préciser, par exemple :

- qui décide de l'attribution du mandat et des éventuelles adaptations en cours de route,
- qui valide les livrables (rapports intermédiaires, rapport final),
- qui est responsable de la communication des résultats, en cohérence avec ce qui a été défini lors de la préparation du mandat (voir chap. 2.1),
- comment les différents groupes (projet, pilotage, accompagnement) se coordonnent (fréquence des réunions, modalités de travail, échanges d'information).

De telles clarifications, faites dès le début, renforcent la qualité du pilotage et augmentent les chances que l'évaluation produise des résultats utiles et effectivement utilisés.

## 2.3 COMMENT RÉDIGER UN CAHIER DES CHARGES ?

Le cahier des charges constitue la base de l'appel d'offres et oriente l'ensemble du travail d'évaluation. Il doit présenter de manière claire :

- **l'objet de l'évaluation dans son contexte** avec les détails nécessaires pour comprendre également les défis et problèmes connus ;
- **ses objectifs** : qui peuvent être à la fois formatifs (apprentissage, amélioration) et/ou sommatifs (bilan, décision, légitimation) ;
- **les questions d'évaluation**, en veillant à ce qu'elles soient réalistes et à en limiter le nombre pour garantir la faisabilité de l'étude. Il est impossible de tout connaître d'un objet d'évaluation, c'est pourquoi une priorisation s'impose ;
- si des **recommandations** sont souhaitées, ou non, qui sont particulièrement utiles lorsque l'évaluation vise explicitement à **éclairer des décisions futures** concernant la poursuite, l'adaptation, l'extension ou la réorientation de la politique évaluée ;
- Si une présentation orale (en présence ou en visioconférence) de l'offre est souhaitée ou non.

Des **orientations méthodologiques** peuvent être proposées tout en laissant aux soumissionnaires une marge pour formuler leur approche.

Le document précise aussi les **conditions de réalisation** : profil attendu du mandataire, calendrier prévisionnel, nombre et type de séances, livrables attendus, langue(s) de travail, traduction du résumé, éventuelle participation en consortium, etc.



De quelles informations essentielles les soumissionnaires doivent-ils disposer afin de pouvoir rédiger une offre pertinente ?



[Modèle de structure – cahier des charges pour une évaluation externe \(9\)](#)



[Aide pour la formulation des questions d'évaluation \(10\)](#)



[Aide pour les aspects méthodologiques \(12\)](#)

En cas de **mandat de longue durée** (par exemple avec plusieurs phases ou évaluations successives), le cahier des charges doit aussi définir les modalités de pilotage, de révision potentielle du périmètre en cours de route et de suivi continu.

Joignez les **documents** ou données nécessaires (ou au minimum des références claires/liens vers ces documents ou sources de données) à la compréhension de l'objet et du contexte. Pour cela, recherchez au préalable à l'interne de quelles données et informations votre entité dispose, le cas échéant également au sein des divers services. Informez également des possibilités de participer à des réunions, conférences etc. qui serviront à la récolte des données.

Si vous disposez d'un **modèle d'impact** décrivant la chaîne de causalité de la politique ou de l'objet d'évaluation, il est indiqué de le joindre au cahier des charges. Un modèle d'impact est une représentation simplifiée qui explicite les liens entre la conception d'une politique, les ressources mises à disposition, les activités qui en découlent, les effets intentionnels et non intentionnels ainsi que les facteurs externes. Il peut être utilisé comme base pour le pilotage politique ainsi que pour mesurer l'atteinte des objectifs. L'idéal est donc de l'esquisser dès la phase de conception d'une politique. Si vous n'en disposez pas, le soumissionnaire remportant le mandat se chargera normalement d'en esquisser un au début de l'évaluation.

Finalement, il est recommandé d'indiquer un **plafond budgétaire** dans le cahier des charges, ou tout au moins une fourchette de coûts basée sur une estimation du nombre de jours de travail attendus, pour autant que les directives internes de votre entité le permettent. Cela encourage une compétition sur les prestations entre les soumissionnaires plutôt qu'une compétition sur les prix, ce qui favorise une meilleure qualité des offres.

## 2.4 COMMENT LANCER UN APPEL D'OFFRES ?

La commande d'une évaluation externe ex post doit respecter les **dispositions légales** sur les marchés publics, à savoir la loi fédérale sur les marchés publics pour la Confédération ([LMP](#); RS 172.056.1) et l'ordonnance y relative ([OMP](#); RS 172.056.11).

Lorsque le montant du mandat est inférieur aux seuils fixés par la législation sur les marchés publics (LMP/OMP), il est possible de recourir à une **procédure sur invitation** (appel d'offres restreint à plusieurs soumissionnaires) ou à un mandat **de gré à gré** (attribution directe à un mandataire).

Ces procédures, dites simplifiées sont plus souples que la procédure ouverte mais doivent également respecter les principes de transparence, d'égalité de traitement et de proportionnalité. Par exemple, il est important de donner un délai raisonnable aux soumissionnaires pour qu'ils puissent rédiger une offre de qualité, dans de bonnes conditions (minimum 40 jours). N'oubliez-pas de prendre en compte les jours fériés et périodes de vacances avant de fixer la date de publication.

Le choix de la procédure et la justification des soumissionnaires invités doivent être **documentés** de manière transparente.

Prenez garde toutefois lorsque le budget se trouve à la limite des seuils fixés par la législation : par exemple dans le cas d'un budget de CHF 200'000 (hors TVA), même s'il se situe en-dessous du seuil



[Outil de développement de modèles d'impact \(& guide\)](#)

légal, il est recommandé de publier l'appel d'offres sur SIMAP car un imprévu peut suffire à faire dépasser le montant final au-delà de ce seuil. Il en va de même pour un montant proche de CHF 150'000 : il convient dans ce cas d'éviter le gré à gré et de favoriser plutôt une procédure sur invitation.

Dans le cas d'un appel sur invitation, il est recommandé d'inviter **au moins trois soumissionnaires** qualifiés et de leur transmettre les mêmes documents avec les mêmes conditions et délais. Dans l'idéal, les soumissionnaires sont à la fois familiers du sujet, compétents en matière d'évaluation et suffisamment indépendants de l'objet d'évaluation. [Le registre des expertes et experts en évaluation de la SEVAL](#) peut aider à identifier les mandataires potentiels. Gardez à l'esprit que des mandataires potentiels invités peuvent décliner l'invitation, c'est pourquoi le chiffre de trois soumissionnaires est à comprendre comme un minimum. Il est plus efficient et équitable d'inviter davantage de soumissionnaires, plutôt que de devoir en chercher de nouveaux ultérieurement. Vous optimisez ainsi le temps consacré à la procédure et garantissez des conditions de participation homogènes pour l'ensemble des soumissionnaires

Il est important de désigner une personne de contact du côté du mandant, de répondre équitablement aux questions posées par les soumissionnaires, et d'éviter tout avantage indu à l'un d'entre eux. Il est, en outre, recommandé de proposer une période pour que les soumissionnaires puissent poser leurs questions au mandant, qui transmettra les réponses à tous les soumissionnaires annoncés. Ce n'est pas obligatoire mais relève de la bonne pratique.

Le recours aux procédures simplifiées doit rester exceptionnel pour les mandats de plus grande ampleur, et adapté à des projets à portée limitée ou à caractère exploratoire.

Un pilotage rigoureux du processus, dans le respect des exigences légales et des principes de concurrence loyale, garantit la crédibilité de la procédure et favorise la qualité de l'évaluation.

Les projets de recherche et d'évaluation doivent être inscrits dans **ARAMIS**, la base de données des projets de recherche de la Confédération, dès le lancement de la procédure. Vérifiez en interne si une personne est responsable de la publication des projets de votre entité sur la plateforme. Dans tous les cas, la personne qui dirige le projet d'évaluation pour le compte du mandant doit être enregistrée dans ARAMIS en tant que personne responsable et est chargée de veiller à l'exhaustivité et à l'exactitude des entrées dans la base de données. Une personne responsable d'ARAMIS au sein du service ou de l'unité spécialisée peut apporter son aide, mais la responsabilité ne peut être déléguée.

Dès lors que le montant estimé dépasse les seuils en vigueur (CHF 230'000), la procédure est ouverte ou sélective et publiée sur la plateforme officielle **SIMAP**. Le cahier des charges et les documents annexes doivent y être déposés dans un format clair et accessible. Des explications détaillées se trouvent sur la plateforme commune de la Confédération, des cantons et des villes et communes suisses **TRIAS**.

La Figure 5 ci-dessous présente les exigences légales en vigueur. En pratique, il existe une zone grise entre les procédures de gré à gré et celles sur invitation : dans certains cas, plusieurs mandataires



potentiels peuvent être sollicités dans le cadre d'une procédure de gré à gré et des offres demandées à des fins de comparaison.

D'autre part, il est recommandé, dans la mesure du possible, d'opter pour une procédure sur invitation plutôt que pour une procédure de gré à gré, même sous le seuil légal de 150'000 CHF, afin d'augmenter les chances d'avoir une évaluation de qualité. Une recherche plus large de soumissionnaires peut également être envisagée, en publiant l'appel d'offres sur le site de la SEVAL par exemple.

Type de procédure	Gré à gré	Sur invitation	Appel d'offres ouvert
<b>Montant estimé du mandat</b>	< CHF 150'000	CHF 150'000 – 230'000	> CHF 230'000 (Confédération)
<b>Plateforme</b>	✗ Non	✗ Non	✓ SIMAP
<b>Nombre minimal de prestataires à inviter</b>	1 seul prestataire	≤ 3 prestataires	Tous les prestataires
<b>Transparence requise</b>	Justification écrite, traçabilité	Documentation identique pour tous les prestataires	Procédure formelle, publication questions-réponses
<b>Publication de l'appel d'offres obligatoire</b>	✗ Non	✗ Non	✓ Oui
<b>Exemples d'usage</b>	Petits mandats exploratoires, études préparatoires, expertises ponctuelles	Mandats de complexité modérée, avec concurrence restreinte à un cercle ciblé de prestataires qualifiés connus	Mandats complexes, enjeux stratégiques, forte visibilité externe

Le montant estimé du mandat (valeur du marché) n'inclut pas la TVA



Quelle procédure de marché est la plus pertinente ?

FIGURE 5 - TYPES DE MARCHÉ PUBLICS

## 2.5 COMMENT SÉLECTIONNER LA MEILLEURE OFFRE ?

La sélection de l'offre la plus appropriée repose sur une **procédure transparente, compréhensible et fondée sur des critères objectifs**. La responsabilité principale incombe à l'entité commanditaire (groupe de projet/pilotage). Il faut définir une **grille de critères d'adjudication pondérés** et les mentionner dans le cahier des charges. Par exemple : compréhension du mandat, approche méthodologique, profil de l'équipe, expérience pertinente, planification, prix, etc.

Chaque offre est évaluée indépendamment par les membres du groupe, puis discutée collectivement pour établir un classement fondé sur la grille. La **décision finale** doit être **motivée** et documentée de manière claire (document de décision ou procès-verbal), notamment pour répondre en cas de contestation.



Quel soumissionnaire nous propose la démarche la plus appropriée pour atteindre nos objectifs au meilleur prix ?



Modèle de grille d'évaluation des offres (13)

La décision d'attribution ou de refus est ensuite adressée à tous les soumissionnaires. Il est recommandé d'envoyer un retour argumenté, par oral ou par écrit, aux soumissionnaires n'ayant pas été retenus, en basant le propos sur les critères d'évaluation et en les remerciant d'avoir envoyé une offre.

## 2.6 COMMENT RÉDIGER UN CONTRAT ?

Une fois le mandataire choisi, les deux parties se mettent d'accord sur les éléments essentiels du mandat et concluent une convention écrite et contraignante. Celle-ci définit notamment :

- la raison d'être de l'évaluation ;
- les questions et la méthodologie appropriée ;
- les obligations et les droits des parties prenantes, dont les questions de propriété intellectuelle ;
- les ressources disponibles pour l'évaluation ;
- l'organisation du projet et les responsabilités ;
- les délais pour l'obtention de certains résultats intermédiaires et la présentation du rapport, ainsi que la mise à disposition et la communication des résultats de l'évaluation.

Veillez à respecter les directives internes à votre entité et à utiliser les modèles de contrats à disposition.

## 2.7 COMMENT DÉMARRER LE PROJET D'ÉVALUATION ?

Une fois le contrat signé par les deux parties, organisez au plus vite une réunion de lancement du projet avec le mandataire, en présentiel ou en visioconférence, afin de clarifier les attentes, d'aborder les défis potentiels et d'adapter la méthodologie et/ou le calendrier, si nécessaire, par rapport à ce qui avait été proposé dans l'offre du soumissionnaire ayant remporté le mandat. Cette réunion est essentielle, elle joue un rôle central dans le développement d'une compréhension commune du mandat d'évaluation et dans la clarification précoce des questions en suspens.

Invitez les personnes pertinentes à participer. Cette réunion doit également permettre d'identifier les ressources nécessaires à la réalisation de l'évaluation (données, documents, informations de contexte et sur l'historique de l'objet évalué), ainsi que les personnes à interroger, en particulier les parties prenantes et les détenteurs et détentrices d'expertise.

À la suite de cette réunion, l'équipe d'évaluation rédige parfois un concept d'évaluation (ou *inception report*). Il reprend la démarche méthodologique proposée dans son offre et l'actualise en fonction des clarifications, ajustements et priorités définis lors de la réunion de lancement. Ce document précise ainsi l'objet et les questions d'évaluation, la démarche méthodologique détaillée, la répartition des tâches au sein de l'équipe, ainsi que le calendrier actualisé des travaux et livrables. Il constitue la base de référence partagée pour la suite de l'évaluation.

### 3. SUIVI ET VALORISATION DES RÉSULTATS

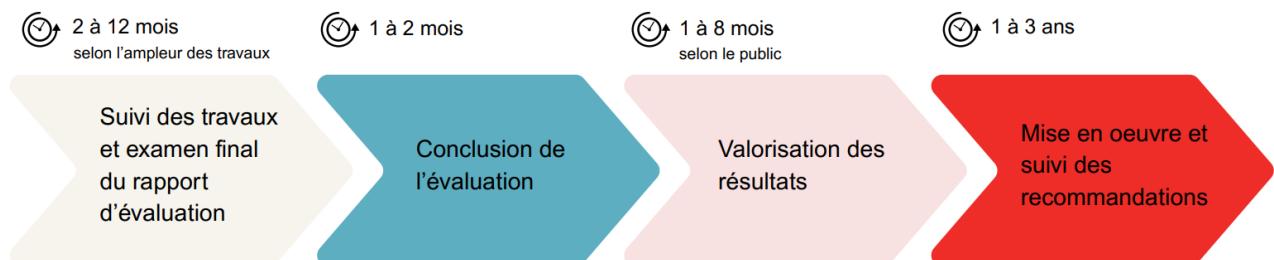


FIGURE 6 - ÉTAPES DE LA PHASE DE SUIVI ET POST-ÉVALUATION DU MANDAT  
OFJ (2015) PLANIFIER UNE ÉVALUATION, EN ASSURER LE SUIVI ET EN VALORISER LES RÉSULTATS

#### 3.1 COMMENT ET QUAND COMMUNIQUER AVEC LE MANDATAIRE POUR ASSURER UN SUIVI EFFICIENT DES TRAVAUX ?

Le bon déroulement d'une évaluation repose sur une **communication régulière et constructive** entre le mandant et le mandataire. Le rôle du mandant est de suivre l'avancement des travaux, de clarifier les attentes et de réagir rapidement en cas de difficulté, sans interférer dans l'indépendance de l'évaluation.

Dès le début, il est utile de **fixer un calendrier de séances** (lancement, séance(s) intermédiaire(s), restitution partielle, livrables-clés) ainsi que les rôles pour l'organisation administrative des réunions, la direction de la réunion, le procès-verbal, etc.

Entre ces points de contact formels, il est recommandé de maintenir une **communication régulière**, entre le mandant (responsable de projet), et le mandataire, afin de faire des mises à jour, répondre aux questions, fournir des documents complémentaires ou valider des ajustements mineurs. Cela peut être utile pour éviter des malentendus à un stade précoce. Une gestion souple mais rigoureuse des échanges permet d'assurer la qualité du processus et d'anticiper les éventuels écarts.

Si une **adaptation substantielle du mandat** devient nécessaire (modification du périmètre, des méthodes ou des échéances), celle-ci doit être documentée, justifiée et validée formellement, avec un avenant contractuel au besoin. Toute adaptation substantielle du mandat doit être effectuée par écrit.

L'accompagnement ne doit pas seulement garantir le respect des procédures, mais aussi assurer la qualité du contenu, de l'expertise et des méthodes. Les standards SEVAL peuvent servir de base pour **l'assurance qualité** pendant le processus d'évaluation.

A noter qu'il peut arriver que des désaccords importants surviennent entre le mandant et le mandataire, que ce soit sur l'interprétation des résultats, le respect du cahier des charges ou le déroulement du mandat. Lorsque le dialogue bilatéral ne suffit plus à résoudre les



A quelle fréquence souhaitons-nous être informés de l'avancée des travaux ? Sous quelle forme ?



[Modèle de plan de suivi d'un mandat d'évaluation \(14\)](#)

tensions, les parties peuvent faire appel, de manière volontaire et confidentielle, au [service de conseil de la SEVAL](#).

Ce service propose une médiation professionnelle et indépendante, visant à faciliter la compréhension mutuelle et à trouver des solutions acceptables pour les deux parties, dans le respect des principes déontologiques de l'évaluation.

## 3.2 COMMENT EXAMINER LE RAPPORT ET CONCLURE L'ÉVALUATION ?

### Première version du rapport

La réception de la **première version du rapport** est une étape clé qui permet au mandant de s'assurer que le mandat a été respecté. Il est recommandé d'effectuer une lecture attentive et structurée, en vérifiant d'abord que le contenu correspond bien aux objectifs et produits attendus tels que définis dans le cahier des charges.

Vérifiez que le rapport répond à l'ensemble des questions posées et assurez-vous que les méthodes annoncées ont bien été mises en œuvre. Les résultats (constats factuels issus de l'analyse des données) et les conclusions (l'interprétation des résultats) doivent être solidement argumentés, fondés sur des données fiables et présentés de manière claire et compréhensible. Une **grille de relecture** ou un simple tableau de correspondance entre le cahier des charges et les parties du rapport peut faciliter cette vérification.

Il est également utile de porter attention à la logique des conclusions et à la formulation des recommandations. Alors que les conclusions répondent aux questions d'évaluation, en portant un jugement, les recommandations esquisSENT, elles, des solutions pour répondre aux insuffisances observées, de manière neutre, sans parti pris.

Assurez-vous que les éventuelles recommandations sont formulées de manière claire et concise, qu'elles sont adaptées au destinataire, motivées et compréhensibles, c'est-à-dire déduites de manière plausible des résultats empiriques, classées par ordre de priorité et de pertinence, et éventuellement accompagnées d'un calendrier prévisionnel.

Il est utile d'impliquer à ce stade le **groupe de pilotage**, et le cas échéant, le **groupe d'accompagnement**, pour confronter les résultats à l'expérience terrain, soulever des points de discussion, et renforcer la lisibilité du rapport.

Toutefois, toute demande de modification doit respecter l'indépendance du mandataire, notamment concernant l'analyse, les constats et les recommandations. Ces dernières peuvent faire l'objet d'un dialogue sur leur formulation, leur faisabilité ou leur mise en contexte, mais non d'une réécriture dictée par le mandant. La responsabilité finale pour le rapport et son contenu doit rester chez le mandataire. Pensez à consolider les réponses des membres du groupe de pilotage ou d'accompagnement avant l'envoi au mandataire.

Enfin, un **retour formel et constructif** doit être transmis au mandataire dans un délai raisonnable, en soulignant les points satisfaisants et les éventuels éléments à clarifier, compléter ou reformuler. Cette étape favorise un dialogue professionnel et permet d'aboutir à une version finale du rapport d'évaluation solide et utilisable.



[Grille de relecture – Rapport d'évaluation \(15\)](#)



[Éléments formels à figurer dans le rapport \(16\)](#)



Les modifications demandées sont-elles vraiment nécessaires ? S'agit-il d'une question de style ou de fond ?

Il est recommandé d'organiser une séance pour en discuter de vive-voix avec le mandataire. Le délai pour le retour du mandant sur les livrables doit être fixé au lancement du projet, afin de faciliter la planification des deux parties.

Les éléments de détail pourront être transmis après la séance, en utilisant le suivi de modifications dans Word pour garantir la traçabilité.

## Rapport final

La phase finale du mandat commence avec l'adaptation de la première version du rapport. Elle peut impliquer une ou deux séries d'échanges structurés, selon la qualité initiale du livrable et les besoins d'ajustement.

Une fois les ajustements apportés, le rapport final est validé formellement par le mandant. Il est recommandé de prévoir également un **produit de restitution synthétique** (présentation orale, fiche résumé (version abrégée), afin de favoriser la diffusion et l'appropriation des résultats par les parties prenantes. Il relève de la bonne pratique que le mandant prenne position sur les recommandations formulées, position qui pourra être intégrée au rapport d'évaluation, par exemple sous la forme d'une *management letter*.

## 3.3 COMMENT VALORISER LES RÉSULTATS ET PRÉVOIR LA SUITE DE L'ÉVALUATION ?

L'utilité d'une évaluation dépend largement de la façon dont ses résultats sont présentés, partagés et utilisés, ainsi que de la mise en œuvre effective des recommandations. Il est donc essentiel d'anticiper ces aspects dès le début du mandat. A noter que l'équipe d'évaluation peut être impliquée dans les activités de valorisation et que la communication peut aussi faire partie de son mandat d'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. Il peut être utile d'élaborer un **concept de communication**, qui comprendra une liste des destinataires des résultats ainsi que la manière et le moment adéquat de les informer.

Le **format de diffusion** doit être **adapté aux publics cibles** : rapport complet, résumé exécutif, fiche synthétique, présentation Power Point, atelier de restitution, vidéo, etc. Le moment de diffusion doit coïncider avec les fenêtres de décision ou de planification pertinentes.

La propriété intellectuelle appartient en principe à l'entité mandante, qui peut décider de publier tout ou partie des livrables sur son site internet, éventuellement accompagnés d'un communiqué de presse. Le mandataire doit toutefois avoir le droit d'utiliser les résultats ou expériences d'évaluation pour des publications ou communications spécialisées propres au développement de la pratique d'évaluation, indépendamment du domaine évalué. Ceci sera spécifié dans le contrat en amont du lancement du projet.

Par souci de transparence, il est recommandé de **publier le rapport entier, de manière systématique**, par exemple sur le site internet de l'entité, ainsi que dans ARAMIS.



[Communication aux groupes cibles \(17\)](#)

La mise en œuvre des résultats (recommandations ou enseignements) mérite un suivi spécifique. Il ne suffit pas de disposer du rapport, encore faut-il s'assurer que les recommandations soient bien mises en œuvre. Cela peut être fait via un plan d'action qui sera validé par la direction de l'entité ou l'intégration dans des processus de pilotage ou de révision existants dans l'entité. Ce plan d'action indiquera clairement les responsabilités en ce qui concerne la mise en œuvre des recommandations, au sein de l'entité.

Il peut être pertinent de **planifier un prochain cycle d'évaluation** dans les quatre ou cinq ans. Cette nouvelle évaluation pourra porter sur un autre aspect ou une autre dimension de la politique qui n'auraient pas été traités dans l'évaluation actuelle. Une **évaluation de suivi** aura, elle, pour objectif de vérifier si les recommandations ont bien été mises en œuvre et si elles ont porté leurs fruits.

Finalement, une **mise à jour des données** de monitoring à moyen terme peut être envisagée, afin de faciliter la mesure des effets à plus long terme ou d'ajuster les actions en continu. Cela requiert des ressources (humaines et/ou techniques) qu'il faudra donc planifier.



[Modèle pour la mise en œuvre des recommandations et la planification du suivi \(18\)](#)

# BOÎTE À OUTILS.

---

## COMMENT UTILISER LA BOÎTE À OUTILS

LE TERME « POLITIQUE » EST UTILISÉ DE MANIÈRE GÉNÉRIQUE. LE REMPLACER PAR RÉGLEMENTATION, PROGRAMME, MESURE OU PROJET AU BESOIN.

LE TERME « ENTITÉ » EST UTILISÉ DE MANIÈRE GÉNÉRIQUE ÉGALEMENT. LE REMPLACER PAR OFFICE, SERVICE, INSTITUTION, ORGANISATION OU AUTRE AU BESOIN.

---

N'hésitez pas à adapter les listes, aides et grilles en fonction de vos besoins afin que les termes correspondent à votre contexte, sans toutefois perdre la logique de ces outils. Essayez de répondre à toutes les questions des listes et ne les effacez que si elles ne correspondent vraiment pas à votre contexte.

## 1. Outils d'évaluation prospective (ex ante)

Se fondant sur l'art. 170 de la Constitution, la LParl énumère, à l'art. 141, les types de conséquences que le Conseil fédéral doit exposer dans ses messages au Parlement afin de contribuer à l'établissement de bases décisionnelles fondées sur les faits et à l'élaboration d'une législation de qualité. L'aide-mémoire sur la présentation des messages du Conseil fédéral détaille les éléments à faire figurer dans les messages.



### Aide-mémoire

L'analyse d'impact de la réglementation (AIR) est l'instrument central pour l'évaluation ex ante des projets législatifs. Il **s'applique à toutes les unités administratives**. Elle est régulièrement améliorée et étoffée. Les Directives du Conseil fédéral concernant l'analyse d'impact de la réglementation applicable aux projets législatifs de la Confédération (du 6 décembre 2019) a par exemple introduit le « Quick check » qui permet d'identifier les projets réglementaires nécessitant une analyse approfondie.



### Analyse d'impact de la réglementation (AIR)



### Formulaire quick check

Certains offices ont développé des outils propres afin de mieux correspondre à leur réalité sectorielle. Par exemple, l'Office fédéral de l'environnement (OFEV) a développé l'évaluation économique des mesures et des objectifs environnementaux, en abrégé **VOBU** (pour Volkswirtschaftliche Beurteilung von Umweltmassnahmen). Elle est considérée comme l'équivalent de l'AIR pour les projets relevant de l'OFEV. L'Office fédéral du développement territorial (ARE), a lui, développé l'évaluation de la durabilité (**EDD**) afin de s'assurer que les projets de la Confédération soient en accord avec les objectifs du développement durable.



### Evaluation de la durabilité au niveau fédéral



### Évaluation économique des mesures et des objectifs environnementaux

En résumé, ces trois outils **prospectifs** servent à **prévoir** et **orienter** une politique. Il en existe multitude d'autres qui s'appliquent à d'autres domaines et niveaux (voir le guide de l'ARE pour une visualisation schématique).

AIR : analyse prospective de la nécessité d'une intervention de l'État, des conséquences pour différents groupes de la société et des conséquences pour l'économie dans son ensemble. Permet également une réflexion sur les options envisageables en termes de réglementation et les aspects pratiques de l'exécution. S'applique à toute l'administration fédérale.

VOBU : équivalent de l'AIR pour les projets relevant de l'OFEV

EDD : sert à apprécier les projets de la Confédération quant à leur compatibilité avec les objectifs du développement durable et à les optimiser dans ce sens. S'applique principale aux projets d'envergure tels que programmes, conceptions, plans ou stratégies de la Confédération.

## 2. Illustration des critères d'évaluation pour le cas de la politique fédérale en matière de prévention des maladies non-transmissibles

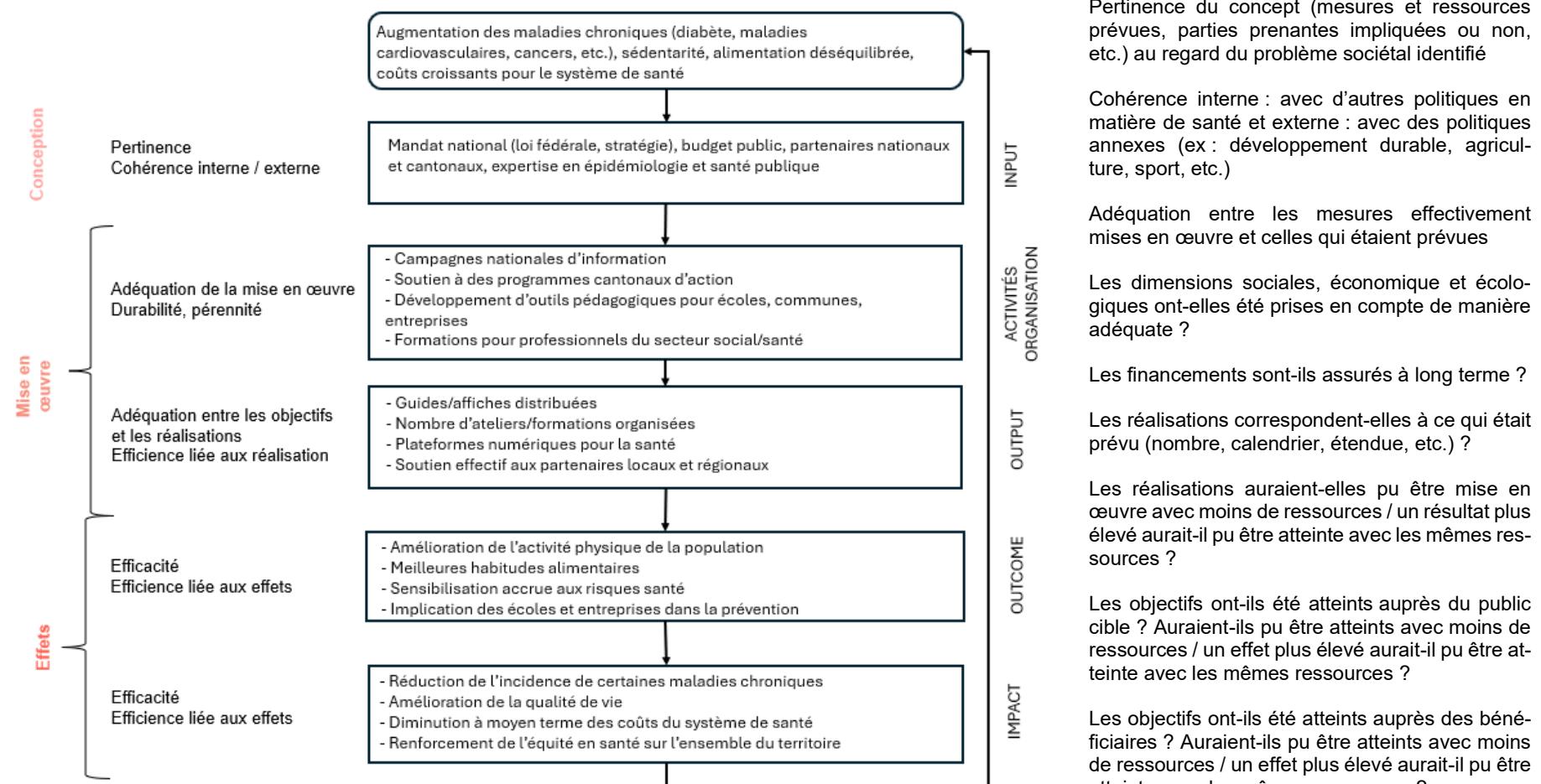


Illustration propre

### 3. Liste de contrôle – Pertinence de l'évaluation

Critère	Questions à se poser	Indicateurs / éléments de vérification	Oui	A discuter	Commentaires
Pertinence stratégique	L'objet (programme, mesure, politique) est-il suffisamment important en termes financiers, politiques ou sociaux ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ratio de 5-10% pour le coût d'une évaluation par rapport au budget total de l'objet évalué</li> <li>Nombre et type de bénéficiaires ou d'entités concernées</li> <li>Présence dans le programme de législature ou dans des objectifs stratégiques de l'office/du Conseil fédéral</li> <li>Mentions dans des interventions parlementaires ou médias</li> </ul>			
	Des décisions doivent-elles être prises à court ou moyen terme sur la reconduction, l'adaptation ou l'arrêt de l'objet évalué ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Échéance de révision légale ou réglementaire connue</li> <li>Fin de période de programme ou de crédit</li> <li>Demande explicite du Parlement, du Conseil fédéral ou de la direction</li> <li>Calendrier politique identifié (ex : session parlementaire, consultation)</li> </ul>			
	Y a-t-il un besoin politique ou organisationnel d'en tirer des leçons (apprentissage, décision, reddition de comptes/légitimation) ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mandat formel d'évaluation (loi, ordonnance, motion, postulat)</li> <li>Demande de la direction ou d'un organe de surveillance</li> <li>Besoin d'amélioration identifié (ex : plaintes, dysfonctionnements signalés)</li> <li>Volonté d'apprentissage organisationnel documentée</li> </ul>			
Temporalité	La politique est-elle suffisamment avancée pour qu'on puisse observer des effets ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Durée de mise en œuvre (ex : au moins 2-3 ans pour une évaluation d'effets)</li> <li>Existence de données de suivi (monitoring) sur plusieurs périodes</li> <li>Atteinte d'étapes clés du programme (ex : déploiement complet, phase pilote terminée)</li> </ul>			
	Les résultats de l'évaluation seront-ils disponibles à temps pour alimenter le processus décisionnel prévu ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Délai entre le lancement de l'évaluation et la décision (ex : au moins 12-18 mois)</li> <li>Calendrier de l'évaluation compatible avec les échéances politiques/législatives</li> <li>Disponibilité des ressources pour piloter l'évaluation dans les délais</li> </ul>			

Critère	Questions à se poser	Indicateurs / éléments de vérification	Oui	A discuter	Commentaires
Faisabilité	L'objet de l'évaluation est-il suffisamment clairement défini, avec des objectifs, une logique d'impact et des données disponibles pour qu'une évaluation soit possible ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existence d'un modèle logique ou d'une théorie du changement</li> <li>Objectifs mesurables définis dans les bases légales ou documents de programme</li> <li>Disponibilité de données quantitatives (statistiques, monitoring) et/ou qualitatives (rapports, études)</li> <li>Qualité et accessibilité des données (complétude, fiabilité, format exploitable)</li> </ul>			
Utilité attendue	Les résultats de l'évaluation seront-ils utilisés ? Par qui ? Dans quel but ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identification claire des destinataires (direction, Parlement, cantons, public)</li> <li>Usage prévu explicite (apprendre, rendre compte ou décider – améliorer, ajuster, stopper)</li> <li>Engagement de la direction ou des décideurs à prendre en compte les résultats</li> <li>Canaux de diffusion prévus (rapport au Parlement, publication, ateliers, etc.)</li> </ul>			
Capacité interne	Votre entité dispose-t-elle du temps, des compétences et des ressources pour piloter une évaluation externe ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disponibilité d'au moins 0,2-0,3 EPT pour le pilotage</li> <li>Compétences en gestion de projet et/ou en évaluation dans l'équipe</li> <li>Budget disponible (indicatif : 40'000 à 230'000 CHF selon l'ampleur)</li> <li>Soutien de la hiérarchie confirmé</li> </ul>			
	Existe-t-il déjà une base d'informations suffisante pour lancer une évaluation (données, documentation, études antérieures) ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports de monitoring ou de gestion disponibles</li> <li>Études ou évaluations antérieures sur l'objet ou des objets similaires</li> <li>Documentation de mise en œuvre (rapports d'activité, procès-verbaux, etc.)</li> <li>Bases de données exploitables (registres, enquêtes, statistiques)</li> </ul>			
Complémentarité	A-t-on déjà réalisé une évaluation (ex ante, auto-évaluation) ou un monitoring ? Une évaluation externe apporterait-elle une valeur ajoutée ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existence d'une évaluation ex ante (AIR, analyse coûts-bénéfices, etc.)</li> <li>Système de monitoring en place (indicateurs suivis régulièrement)</li> </ul>			

Critère	Questions à se poser	Indicateurs / éléments de vérification	Oui	A discuter	Commentaires
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Lacunes identifiées dans les informations disponibles (ex : pas d'analyse d'effets, pas de regard externe)</li> <li>Besoin d'indépendance ou de crédibilité renforcée</li> </ul>			
	Des évaluations internes ou moins formelles pourraient-elles suffire à répondre aux besoins actuels ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Complexité de l'objet (simple = évaluation interne possible ; complexe = externe recommandée)</li> <li>Sensibilité politique ou médiatique (forte = externe préférable)</li> <li>Ressources disponibles pour une évaluation interne (compétences, temps, indépendance)</li> </ul>			
	Des synergies sont-elles envisageables avec d'autres projets en cours ou à venir ? Ex : ajouter des questions dans une enquête prévue dans le cadre d'un autre projet auprès du même groupe cible	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projets d'évaluation ou de recherche en cours dans l'entité ou dans d'autres entités</li> <li>Enquêtes prévues auprès de groupes cibles similaires</li> <li>Collaborations possibles avec les cantons ou d'autres partenaires</li> <li>Économies potentielles (coûts partagés, données communes)</li> </ul>			
Acceptabilité	L'évaluation est-elle susceptible d'être acceptée par les acteurs concernés ? Peut-elle se dérouler de manière constructive ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consultation préalable des parties prenantes clés (cantons, partenaires, bénéficiaires)</li> <li>Absence de résistances majeures identifiées</li> <li>Climat de confiance et ouverture au dialogue</li> <li>Engagement à utiliser les résultats de manière constructive</li> </ul>			

#### Explications :

- Les seuils quantitatifs (budget, EPT, délais) sont donnés à titre indicatif et peuvent être adaptés selon le contexte de chaque entité.
  - Budget annuel ou total alloué à l'objet évalué suffisamment important par rapport aux coûts de l'évaluation (indicatif : ratio coûts totaux de l'évaluation / budget de l'objet < 5-10 %). Le ratio peut être adapté selon le contexte (un petit programme très innovant ou à fort enjeu politique peut justifier un ratio plus élevé ; un grand programme routinier peut se contenter d'un ratio plus faible).
  - Coûts totaux de l'évaluation = mandat externe + coûts internes (temps de pilotage : env. 0,2-0,3 EPT)
  - Exemple : pour un programme de 2 millions CHF/an, une évaluation à 150'000 CHF (externe + interne) représente 7,5 % du budget annuel
- Les indicateurs privilégient des éléments vérifiables (existence de documents, de mandats, de données, etc.) pour faciliter l'auto-évaluation.

- Une forte proportion de « Oui », en particulier sur les critères clés de Pertinence stratégique, Temporalité et Faisabilité, indique généralement qu'une évaluation ex post externe est opportune et réalisable.
- Des réponses mitigées ou plusieurs « À discuter », notamment sur des points fondamentaux comme la Faisabilité (objectifs clairs, données disponibles) ou la Capacité interne, suggèrent qu'il est nécessaire de reconsidérer le moment ou le type d'évaluation. Il pourrait être plus judicieux d'opter pour une évaluation interne, un bilan intermédiaire, ou de prendre le temps d'approfondir certains aspects avec les parties prenantes avant de décider de lancer un mandat externe.
- L'absence d'indicateurs concrets ou de preuves pour justifier un "Oui" doit être considérée comme un "À discuter", car cela révèle un manque de clarté ou de préparation.

#### 4. Liste de contrôle – Identification des parties prenantes

Acteurs / critères	Questions à se poser	Parties prenantes identifiées (nom)	Commentaires
Décideurs politiques / hiérarchie	Y a-t-il des responsables politiques ou administratifs qui doivent pouvoir utiliser les résultats ?		
Responsables opérationnels	Qui met en œuvre la politique ? Qui connaît les processus en détail ?		
Bénéficiaires directs	Qui bénéficie concrètement de la politique (groupes cibles, usagers et usagères, citoyens et citoyennes, etc.) ?		
Intérêts	Les besoins et les intérêts des parties prenantes et groupes concernés sont-ils connus ? Quels sont-ils ?		
Partenaires de mise en œuvre	D'autres offices fédéraux, cantons, ONG, entreprises ou acteurs locaux participent-ils à la mise en œuvre de la politique ?		
Acteurs critiques ou observateurs externes	Y a-t-il des institutions de contrôle, organes consultatifs, experts ou expertes indépendantes ou associations concernées ?		
Producteurs ou détenteurs de données	Qui détient des données ou des informations utiles à l'évaluation (statistiques, rapports, suivis, etc.) ?		
Personnes-ressources internes	Y a-t-il dans l'entité des collaborateurs ou collaboratrices ayant une mémoire institutionnelle ou une expertise utile ?		

##### Explications :

- Cette grille peut être remplie en atelier ou en entretien avec l'équipe du projet.
- Elle peut servir à définir qui consulter, informer ou associer dans le processus (ex. groupe de pilotage, groupe d'accompagnement, personnes à interviewer).
- Elle favorise une approche inclusive et prévient les angles morts dans la conception de l'évaluation.

## 5. Matrice des rôles et étapes d'une évaluation ex post externe

Titulaire de rôle	Description	Tâches principales, responsabilités, compétences
<b>PILOTAGE</b>		
Mandant de l'évaluation	L'office fédéral est le mandant	- Attribution formelle du mandat d'évaluation dans le cadre de la planification institutionnelle - Garantie des ressources financières et humaines nécessaires - Prise de connaissance et validation finale des résultats du projet d'évaluation
Groupe de pilotage	Partenaires internes intégrés selon les besoins	- Approbation du cahier des charges de l'évaluation (mandat) - Sélection du mandataire externe (équipe d'évaluation) - Approbation des livrables intermédiaires et finaux - Discussion et validation des constats avec le groupe d'accompagnement - Décision sur la diffusion et l'utilisation des résultats - Rédaction de la prise de position institutionnelle sur les résultats
Groupe d'accompagnement	Expertise spécialisée mobilisée selon les thématiques	- Apport d'expertise technique et thématique - Conseil et soutien méthodologique (notamment sur l'accès aux données) - Contribution à la discussion et à l'utilisation des résultats - Facilitation de l'accès aux acteurs et aux informations
<b>CONDUITE</b>		
Direction de projet de l'évaluation	Fonction assurée par l'office fédéral (unité spécialisée ou responsable thématique)	- Planification, coordination et conduite du processus d'évaluation - Gestion des parties prenantes et de la communication - Élaboration du cahier des charges (mandat d'évaluation) - Conduite de la procédure d'adjudication et présélection des offres - Responsabilité de l'atteinte des objectifs (délais, budget, qualité) - Accompagnement de l'équipe d'évaluation et assurance qualité - Soutien à la diffusion et à l'utilisation des résultats
<b>RÉALISATION</b>		
Équipe d'évaluation externe	Mandataire (bureau d'études, haute école ou université )	- Réalisation de l'évaluation dans le respect des Standards SEVAL - Exécution du mandat conformément au cahier des charges et au contrat - Production des livrables (rapports intermédiaires, rapport final, synthèse) - Présentation et discussion des résultats avec les instances de pilotage et d'accompagnement

## 6. Aide pour le calcul du budget

La définition du budget est une étape clé dans la préparation d'une évaluation. Il doit être adapté à l'ampleur et à la complexité du mandat, tout en garantissant la qualité des résultats attendus. Un budget insuffisant risque de limiter l'approche méthodologique et donc les résultats, tandis qu'un budget mal justifié peut nuire à la crédibilité de l'appel d'offres. Le budget dépend de plusieurs facteurs :

- Nombre et complexité des questions d'évaluation
- Méthodes envisagées (entretiens, enquêtes, analyse de données, étude de cas, etc.)
- Étendue géographique (ex : différents niveaux fédéraux, représentativité des régions linguistiques) et nombre de parties prenantes à consulter
- Durée du mandat (souvent entre 6 et 12 mois)
- Type et nombre prestations (livrables/séances/ateliers participatifs, etc.) prévues
- Langue(s) de travail (traduction des outils de récolte de données et des livrables)
- Expertise requise (niveau de spécialisation du mandataire)

À titre indicatif, le budget d'une évaluation (selon la complexité, l'étendue et l'approche méthodologique) se situe généralement entre 80'000 CHF et 150'000 CHF. Les évaluations plus modestes et très ciblées peuvent être réalisées avec un budget moindre (à partir d'environ 40'000 CHF), tandis que les évaluations de grande envergure, recourant à plusieurs méthodes ou à une collecte de données à grande échelle, peuvent dépasser 150'000 CHF :

- Une évaluation « modeste » consiste, par exemple, en une analyse de documents accompagnée de quelques entretiens (sans collecte de données à grande échelle) ; d'une évaluation intermédiaire d'un projet pilote avec une problématique clairement définie ; ou d'une brève expertise/méta-évaluation qui résume les connaissances existantes. Ce budget ne couvre guère les collectes de données systématiques ou les analyses complexes.
- Une évaluation « standard » combine plusieurs méthodes (p. ex. entretiens, enquête en ligne, études de cas), implique une participation appropriée des parties prenantes, ainsi qu'une analyse solide des données et la rédaction de rapports.
- Une évaluation « de grande envergure » l'est par le type et le nombre de méthodes employées, comprenant par exemple plusieurs études partielles, des partenaires externes, des enquêtes quantitatives dans plusieurs régions linguistiques ou des comparaisons internationales, ainsi que par son importance politique significative.

Indépendamment du montant du budget, il est recommandé de prévoir une marge pour imprévus (env. 5 à 10 % du budget total), ainsi qu'un volume de temps en interne dédié au suivi du mandat.

Indiquez un plafond budgétaire pour guider les soumissionnaires. Cela leur donne une idée de l'ampleur du travail attendu. Il est éventuellement possible d'indiquer un nombre de jours de travail en lieu et place d'un montant en francs suisses si vous souhaitez une compétition sur le prix ou selon les règles internes à votre entité. En règle générale, en vertu du principe d'égalité de traitement, le prix total d'une offre doit être calculé hors TVA.

## 7. Modèle pour le calcul du budget

### Variante simple

Temps de travail	Tarif journalier standard	Estimation (CHF)
[Nombre de jours-par personne]	[Honoraires en CHF]	

### Variante détaillée

Honoraires selon le type d'expertise	OU	Honoraire standard par profil (junior, senior, etc.) ou honoraire moyen	Honoraires (CHF)
[Détails types d'expertises + taux journalier (CHF)]		[Détails profils + taux journalier (CHF)]	
<b>Poste budgétaire</b>		<b>Commentaires</b>	<b>Nombre de jours</b>
Préparation du mandat		Concept détaillé, préparation des outils de collecte de données	
Collecte des données		Travail de terrain (entretiens, enquêtes, etc.). Aussi prévoir coûts de saisie, logiciels, codage	
Analyse des données		Temps nécessaire selon la complexité	
Triangulation et synthèse des résultats		Recouplement des résultats par méthode pour une vision globale	
Rédaction du rapport		Inclure relectures intermédiaires	
Traduction(s) et relectures		Selon les langues de travail	
Réunions/séances intermédiaires		Prévoir quatre séances au minimum (lancement, intermédiaire, présentation des résultats, présentation du rapport)	
Déplacements et frais logistiques		Frais estimés en fonction des réunions en présentiel et des entretiens, focus groupes ou autres	
Autres coûts (infographie, mise en page, etc.)		Selon les exigences de diffusion	
Marge pour imprévus (env. 10%)		À ajouter à la fin du calcul	
<b>Total des jours</b>			
<b>Total (CHF)</b>		<b>Total des jours x honoraires</b>	

## 8. Liste de contrôle – Composition, tâches et responsabilités du groupe de pilotage et du groupe d'accompagnement

Piloter une évaluation implique de définir une gouvernance claire. Le groupe de projet / groupe de pilotage est le principal **organe de décision et de suivi** stratégique de l'évaluation. Il est constitué par le mandant, avec une composition restreinte mais représentative (deux à quatre personnes ayant les compétences thématiques, méthodologiques et en matière de procédure des marchés publics). **Le groupe de projet** assure la conduite du mandat et garantit la qualité du processus et des produits et le **groupe de pilotage** prend les décisions clés (validation du cahier des charges, sélection du mandataire, validation des livrables), sans toutefois interférer avec l'indépendance du mandataire.

Selon la complexité de l'objet évalué et la diversité des parties prenantes, il peut être utile de constituer en parallèle un **groupe d'accompagnement**. Celui-ci a un rôle **consultatif** : il permet d'impliquer des acteurs concernés (bénéficiaires, experts et expertes, partenaires de mise en œuvre), de renforcer la légitimité du processus, d'enrichir l'analyse par des retours contextualisés et de favoriser la diffusion des résultats. Il est recommandé de communiquer clairement aux membres du groupe d'accompagnement leur rôle dans l'évaluation, afin de ne pas générer d'attentes irréalistes. L'implication de ce groupe doit être bien cadrée, afin de ne pas interférer de manière trop importante dans le processus.

### Groupe de projet/pilotage

Critère	Question à se poser	<input checked="" type="checkbox"/>
Composition	Les membres représentent-ils les unités concernées dans l'entité, sans être trop nombreux ? (Il est recommandé 3 à 5 personnes en tout)	<input type="checkbox"/>
	Dispose-t-on d'un interlocuteur clairement identifié pour échanger avec le mandataire ?	<input type="checkbox"/>
Compétences	Le groupe combine-t-il une connaissance de l'objet d'évaluation et du contexte, une capacité de décision et une expérience en gestion de projet ou d'évaluation ?	<input type="checkbox"/>
Rôles et responsabilités	Le rôle du groupe est-il défini clairement : validation du cahier des charges, sélection du mandataire, suivi, validation des livrables ?	<input type="checkbox"/>
Fréquence des réunions	Un calendrier prévisionnel de réunions est-il établi (lancement, points d'étape, relecture des rapports) ?	<input type="checkbox"/>

### Groupe d'accompagnement

Critère	Question à se poser	<input checked="" type="checkbox"/>
Pertinence	Y a-t-il des parties prenantes externes ou internes à associer pour renforcer l'utilité, la légitimité ou la qualité de l'évaluation ?	<input type="checkbox"/>
Objectifs	Le rôle du groupe est-il clair : apporter un regard externe, enrichir les données, valider les interprétations, diffuser les résultats ?	<input type="checkbox"/>
Diversité	Le groupe est-il composé de manière à refléter toutes les perspectives (bénéficiaires, partenaires, spécialistes, etc.) ?	<input type="checkbox"/>
Modalités	Le mode de participation est-il précisé (réunions ponctuelles, commentaires sur les livrables, relecture) ?	<input type="checkbox"/>

## 9. Modèle de structure – Cahier des charges

### 1. Contexte général

- Brève présentation de l'entité mandataire
- Contexte institutionnel et politique
- Historique de la politique à évaluer

### 2. Objet de l'évaluation

- Description de l'objet évalué (programme, politique, réglementation, mesure, dispositif)
- Périmètre de l'évaluation (thématique, temporel, géographique, etc.)
- Parties prenantes concernées

### 3. Objectifs de l'évaluation

- Finalités principales (apprentissage, décision et pilotage, ou redevabilité et légitimité)
- Utilisation envisagée des résultats
- Publics cibles des livrables
- Recommandations souhaitées ou non

### 4. Questions d'évaluation

- Liste des questions principales et éventuellement secondaires
- Priorisation éventuelle
- Éléments de contexte pour chaque question (si nécessaire)

### 5. Orientations méthodologiques

- Attentes éventuelles en termes de type d'approche (quantitative, qualitative, mixte)
- Exigences spécifiques (analyse coûts-bénéfices, contrefactuel, etc.)
- Documentation et données disponibles ou accessibles
- Marge de manœuvre du mandataire

### 6. Conditions de réalisation

- Profil du mandataire : compétences attendues, expérience souhaitée
- Organisation du projet : personne de contact, groupe de pilotage, séances prévues, éventuellement groupe d'accompagnement

- Calendrier indicatif : durée totale, jalons clés
- Budget indicatif : plafond/nombre de jours estimés, modalités de facturation
- Produits attendus : livrables, format, langue(s), version intermédiaire/finale
- Possibilité de créer un consortium pour répondre à l'appel d'offres : conditions éventuelles, responsabilité principale

#### 7. Spécificités en cas de mandat de longue durée

- Phasage éventuel de l'évaluation
- Points de révision du mandat
- Suivi contractuel, rapport d'étape, validation continue

#### 8. Procédure de soumission

- Modalités de réponse à l'appel d'offres
- Critères d'adjudication
- Échéances et interlocuteurs

## 10. Aide pour la formulation des questions d'évaluation

La formulation des questions d'évaluation constitue une étape clé : ce sont elles qui orientent la collecte d'informations, le choix des méthodes et l'analyse des résultats. Des questions bien formulées sont **pertinentes**, en ce qu'elles portent sur des aspects essentiels de l'objet évalué et répondent à un besoin réel d'information pour les décideurs.

Elles doivent aussi être **réalistes**, c'est-à-dire compatibles avec les ressources disponibles, le calendrier et l'accessibilité des données. Une bonne question est **claire, neutre**, compréhensible par différents publics, et **délimitée** de manière à permettre une réponse concrète.

Enfin, la sélection des questions doit faire l'objet d'une **priorisation** : mieux vaut quelques questions bien ciblées qu'un catalogue trop vaste. Impliquer les parties prenantes — ou à tout le moins le groupe de pilotage et, le cas échéant, le groupe d'accompagnement — dans la formulation des questions favorise l'obtention de résultats utiles, mais peut également complexifier l'exercice en raison de la multiplication des attentes envers l'évaluation.

Il existe deux grands types de questions qui servent des objectifs différents :

- **descriptives** : elles interrogent le « quoi, qui, combien, où, quand » ? Ex : qui sont les bénéficiaires du projet ? → Elles permettent d'apporter des connaissances.
- **évaluatives (incluant les dimensions normatives et causales)** : elles interrogent le « comment » ou le « pourquoi » ? Ex : dans quelle mesure le dispositif a-t-il permis de faire émerger des projets renforçant le vivre ensemble ? → Elles permettent de porter un jugement et/ou d'identifier des liens de causalité.

## 11. Liste de contrôle pour la formulation des questions

Critère	Question à se poser	<input checked="" type="checkbox"/>
Clarté	La question est-elle formulée de manière claire, sans jargon ni ambiguïté ?	<input type="checkbox"/>
Focalisation	Porte-t-elle sur un aspect spécifique de la politique (une dimension, un groupe cible, etc.) ?	<input type="checkbox"/>
Réalisme	Est-elle réaliste au regard des ressources, du calendrier et des données disponibles ?	<input type="checkbox"/>
Neutralité	Est-elle formulée de manière neutre, sans suggérer de réponse ou orienter l'analyse ?	<input type="checkbox"/>
Utilité	La réponse à cette question est-elle utile pour la prise de décision, l'apprentissage ou la redevabilité ?	<input type="checkbox"/>
Priorisation	La question fait-elle partie d'un ensemble limité et priorisé ? (Éviter les listes trop longues)	<input type="checkbox"/>
Délimitation	Est-elle suffisamment précise pour permettre un traitement méthodologique rigoureux (ni trop large, ni trop vague) ?	<input type="checkbox"/>
Liens logiques	Est-elle cohérente avec les objectifs de l'évaluation et avec les autres questions posées ?	<input type="checkbox"/>
Compréhensibilité	Peut-elle être comprise par des non-spécialistes (utilisateurs des résultats, parties prenantes) ?	<input type="checkbox"/>
Adaptabilité	Peut-elle être affinée en collaboration avec l'équipe d'évaluation lors du démarrage du mandat ?	<input type="checkbox"/>

## 12. Aide pour les aspects méthodologiques

Type de question	Objectif	Exemples de questions	Exemple de concept d'évaluation adéquat
Descriptive	Comprendre ce qui a été fait, comment, pour et par qui	Qu'a-t-on réalisé ? Qui a participé ? Quelles activités ont été menées ?	Revue documentaire, analyse de mise en œuvre, cartographie, études de cas, enquêtes descriptives
Normative / évaluative	Juger la qualité, la pertinence ou l'efficacité	Dans quelle mesure les objectifs ont-ils été atteints ? L'intervention est-elle pertinente et efficiente ?	Évaluation basée sur des critères (pertinence, efficacité, efficience, etc.), analyse comparative, revue de résultats
Causale / explicative	Comprendre les effets et ce qui les a produits	Quels changements ont été observés ? Sont-ils imputables à l'intervention ? Quelles en sont les causes ?	Contrefactuel (groupe témoin), méthodes mixtes, analyse de contribution, process tracing, études longitudinales
Prospective / stratégique	Tirer des leçons, orienter le futur	Quelles leçons retenir ? Comment adapter ou améliorer l'intervention ?	Approche participative, méthodes délibératives, scénarios, capitalisation

Explications :

- Commencez par clarifier le type de question que vous vous posez : s'agit-il d'informer, de juger, de comprendre les effets ou d'orienter l'avenir ?
- Le design d'évaluation le plus approprié doit être cohérent avec les objectifs, réaliste compte tenu du contexte, du calendrier et du budget, et compréhensible pour les utilisateurs finaux.
- Il est souvent utile de combiner plusieurs types de questions dans une même évaluation, avec une méthodologie adaptée à chaque sous-ensemble. Par exemple, pour répondre à une question évaluative, il faut généralement disposer d'informations descriptives sous-jacentes.

### 13. Modèle de grille d'évaluation des offres

Critères	Description	Pondération (%)	Note (0-10)	Score pondéré (Pondération × Note)
Compréhension du mandat	Clarté et pertinence de l'analyse des objectifs et besoins  Le soumissionnaire a-t-il bien compris la mission en la reformulant de manière concise avec ses propres mots et en tenant compte des spécifications de la mission ? Les défis et les risques sont-ils identifiés en les abordant et en proposant des solutions appropriées ?	25%		
Approche méthodologique	Adéquation des méthodes proposées aux questions d'évaluation	25%		
Expérience et compétences	Pertinence des références, qualifications (en évaluation) de l'équipe	20%		
Organisation et calendrier	Faisabilité du planning, ressources mobilisées	15%		
Prix	Rapport qualité/prix, transparence du budget proposé	15%		
<b>Total</b>		<b>100%</b>		

Mode d'emploi :

- Chaque membre du groupe de projet/pilotage des offres attribue une note de 0 (très insuffisant) à 10 (excellent) pour chaque critère. Alternative : le groupe de projet réalise un premier tri, puis soumet la sélection restreinte au groupe de pilotage.
- Le score pondéré est calculé en multipliant la note par le poids correspondant.
- Le total des scores pondérés permet de classer les offres de manière objective.
- Le tableau est accompagné d'un rapport synthétique motivant les notes attribuées.
- La pondération est à titre indicatif. Veuillez vous référer aux directives internes à votre entité, le cas échéant.
- Les critères peuvent être adaptés, par exemple à l'aide des standards d'évaluation de la SEVAL.

## 14. Modèle de plan de suivi d'un mandat d'évaluation

### 1. Informations générales

- Titre du mandat :
- Mandataire :
- Personne de contact (mandant) :
- Durée du mandat :
- Date de démarrage :
- Date de fin prévue :

### 2. Équipe et responsabilités du groupe de projet/pilotage/d'accompagnement

Rôle	Nom / fonction	Institution	Contact
Chef/cheffe de projet (mandataire)			
Chef/cheffe de projet (mandant)			
Membres du groupe de pilotage			
Membres du groupe d'accompagnement			

### 3. Séances de suivi prévues

Type de séance	Date prévue	Objectifs principaux	Participants et participantes
Réunion de lancement		Compréhension commune et validation du plan de travail	Mandataire, commanditaire (groupe de pilotage)
Séance intermédiaire 1		Présentation du concept détaillé	Mandataire, commanditaire (groupe de pilotage)
Séance intermédiaire 2 (option)		Discussion des résultats intermédiaires	Mandataire, commanditaire (groupe de pilotage) éventuellement groupe d'accompagnement
Restitution finale		Présentation des résultats finaux	Mandataire, commanditaire (groupe de pilotage) éventuellement groupe d'accompagnement voire autres parties prenantes (ateliers)

#### 4. Suivi en dehors des séances

- Canal principal de communication : (e-mail, téléphone, plateforme partagée, etc.)
- Fréquence minimale des échanges :
- Modalités d'accès aux données / documents internes :
- Délai standard de réponse du commanditaire : (ex. 3 jours ouvrables)

#### 5. Suivi des livrables

Livrable	Date prévue	Statut	Commentaires / validations
Plan de travail			
Note méthodologique			
Rapport intermédiaire (option)			
Rapport final			
Synthèse / fiche résumé			

#### 6. Gestion des adaptations

- Procédure en cas d'ajustement du mandat :
  - Notification formelle par écrit
  - Validation par le groupe de pilotage
  - Signature éventuelle d'un avenant contractuel
- Responsables de validation des changements :
  - Nom / fonction :
  - Modalité de documentation (PV, note interne, etc.)

## 15. Grille de relecture – Rapport d'évaluation

Critère	Questions	Évaluation			Commentaires / Actions à demander
		+	+/-	-	
Respect du mandat	Le rapport couvre-t-il l'ensemble des objectifs et des questions d'évaluation ?				
	Les livrables attendus sont-ils bien fournis (contenu, forme, niveau d'analyse) ?				
Clarté et lisibilité	Le rapport est-il rédigé dans un langage clair, structuré et accessible ?				
	En particulier, l'objet d'évaluation est-il décrit de manière claire ?				
	Les graphiques, tableaux et annexes sont-ils bien présentés et utiles à la compréhension ?				
Qualité méthodologique	Les méthodes sont-elles décrites de manière transparente et cohérente avec l'offre ?				
	Les critères d'évaluation sont-ils mentionnés, justifiés et traités ?				
	Le rapport est-il correct dans les faits (éléments descriptifs) ?				
	La collecte et l'analyse des données sont-elles rigoureuses et crédibles ?				
	Le rapport aborde-t-il les limites de la pertinence des résultats ?				
Réponses aux questions d'évaluation	Chaque question est-elle traitée de façon claire, argumentée et fondée sur des résultats ?				
	Y a-t-il des lacunes ou des réponses incomplètes ?				
Conclusions et recommandations	Les conclusions sont-elles logiques et bien appuyées par les données ?				
	Les recommandations sont-elles claires, utiles,现实的和actionnables ?				
Neutralité et indépendance	Le rapport adopte-t-il une posture neutre et équilibrée, sans jugement de valeur au-delà des appréciations liées à l'analyse ?				
Utilisabilité pour l'administration	Le rapport est-il utilisable pour la prise de décision, l'apprentissage, et/ou la redevabilité ?				
	Faut-il prévoir des produits complémentaires (résumé, présentation, fiche synthèse) ?				

### Conseils d'utilisation

- Remplissez cette grille individuellement ou en groupe (ex. groupe de pilotage), puis compilez les retours.
- Utilisez-la comme base pour le **retour écrit au mandataire**, en distinguant les points à corriger de ceux à améliorer.
- Utilisez-la également pour la **version finale**, en vérifiant que les retours ont été intégrés.

## 16. Liste de contrôle – Éléments formels à figurer dans le rapport

Section	Contenu attendu	<input checked="" type="checkbox"/>
Page de titre	Titre du rapport, nom du commanditaire, date, nom(s) du/des mandataire(s), version	<input type="checkbox"/>
Résumé exécutif	Présentation synthétique des objectifs, méthodes, résultats-clés, conclusions et recommandations (2 à 4 pages)	<input type="checkbox"/>
Table des matières	Liste des chapitres et annexes avec pagination	<input type="checkbox"/>
Liste des abréviations et acronymes	Si nécessaire, pour faciliter la lecture	<input type="checkbox"/>
Introduction	Contexte de l'évaluation, objet évalué, objectifs et justification de l'évaluation	<input type="checkbox"/>
Méthodologie	Démarche adoptée, types de données collectées, sources, limites, démarche de triangulation	<input type="checkbox"/>
Résultats par question d'évaluation	Analyse structurée selon les questions du cahier des charges, avec données et interprétations	<input type="checkbox"/>
Conclusions	Bilan synthétique et structuré, basé sur les constats, sans apporter d'éléments nouveaux	<input type="checkbox"/>
Recommandations	Formulées de manière claire, hiérarchisée, opérationnalisable et respectant l'indépendance de jugement	<input type="checkbox"/>
Références bibliographiques	Toutes les sources utilisées (rapports, publications, documents internes, etc.)	<input type="checkbox"/>
Annexes ( <i>selon les besoins</i> )	Guides d'entretien, questionnaires, tableaux de données, listes de personnes consultées, cadre logique ou modèle d'impact, etc.	<input type="checkbox"/>

### Conseils d'utilisation

- Vérifiez que le rapport respecte ces éléments dès la **première version livrée**.
- Exigez une version **accessible**, avec une structure claire, des titres explicites, des visuels (tableaux, schémas) si utiles.
- Le **résumé exécutif** est essentiel pour les décideurs : demandez à ce qu'il soit soigné et autonome.

## 17. Liste de contrôle – Communication aux groupes cibles

Question	<input checked="" type="checkbox"/>	Commentaires
Ai-je identifié tous les groupes concernés par les résultats (décideurs, responsables de programme, partenaires de mise en œuvre, bénéficiaires, grand public, etc.) ?	<input type="checkbox"/>	
Les besoins informationnels de chaque groupe cible sont-ils connus ? Quels sont-ils ?	<input type="checkbox"/>	
Un résumé exécutif est-il disponible, clair et compréhensible pour les non-spécialistes ?	<input type="checkbox"/>	
Ai-je prévu des supports adaptés aux publics (ex. : fiche synthèse, présentation PowerPoint, infographie, atelier) ?	<input type="checkbox"/>	
Le contenu a-t-il été vérifié pour respecter la confidentialité ou la sensibilité éventuelle de certaines données ?	<input type="checkbox"/>	
Le bon moment pour la communication a-t-il été choisi (en lien avec les processus décisionnels, échéances politiques, etc.) ?	<input type="checkbox"/>	
Un plan de communication a-t-il été établi (qui informer, quand, comment) ?	<input type="checkbox"/>	
Une séance de restitution ou un atelier de discussion avec les parties prenantes est-il prévu ?	<input type="checkbox"/>	
Les droits de publication et la propriété intellectuelle sont-ils clarifiés dans le rapport ?	<input type="checkbox"/>	
Le mandataire a-t-il validé les formats ou extraits du rapport éventuellement modifiés avant la diffusion ?	<input type="checkbox"/>	
La transparence vis-à-vis des destinataires est-elle garantie (accès équitable à l'information) ?	<input type="checkbox"/>	

## 18. Modèle pour la mise en œuvre des recommandations et la planification du suivi

Élément	Question	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>1. Réception et validation des recommandations</b>		
Analyse initiale	Les recommandations ont-elles été analysées en interne pour en comprendre la portée, les implications et la faisabilité ?	<input type="checkbox"/>
Implication des groupes de pilotage et d'accompagnement	Le groupe de pilotage a-t-il été consulté pour valider, adapter ou commenter les recommandations ?	<input type="checkbox"/>
	Le groupe d'accompagnement a-t-il été consulté pour valider, adapter ou commenter les recommandations ?	<input type="checkbox"/>
Décision de principe	L'entité (la Direction) a-t-elle pris position sur chaque recommandation : acceptée, partiellement acceptée, non retenue avec justification, le cas échéant ?	<input type="checkbox"/>
<b>2. Plan d'action et répartition des responsabilités</b>		
Élaboration d'un plan de mise en œuvre, précisant :	les recommandations retenues	<input type="checkbox"/>
	les mesures concrètes	<input type="checkbox"/>
	les échéances	<input type="checkbox"/>
	les indicateurs de suivi	<input type="checkbox"/>
Désignation de responsables	Les unités responsables de chaque mesure sont-elles clairement identifiées ?	<input type="checkbox"/>
Ressources	Des ressources (temps, personnel, budget) ont-elles été allouées à la mise en œuvre des recommandations ?	<input type="checkbox"/>
<b>3. Suivi</b>		
Suivi structuré	Un système de suivi a-t-il été mis en place (tableau de bord, réunions de suivi, etc.) ?	<input type="checkbox"/>
Points d'étape	Des échéances intermédiaires sont-elles prévues pour faire le point sur l'état d'avancement ?	<input type="checkbox"/>
Rapport de mise en œuvre	Un rapport de suivi est-il prévu après 6, 12 ou 18 mois, selon les recommandations ?	<input type="checkbox"/>
<b>4. Boucle d'apprentissage et réévaluation</b>		
Capitalisation	Les leçons tirées de l'évaluation et de la mise en œuvre ont-elles été formalisées (par ex. dans un retour d'expérience) ?	<input type="checkbox"/>
Communication	Les résultats et ajustements sont-ils communiqués en interne et, si pertinent, aux parties prenantes externes ?	<input type="checkbox"/>
Prochaine évaluation	La nécessité d'un nouveau cycle d'évaluation ou d'un suivi spécifique a-t-elle été anticipée ?	<input type="checkbox"/>

Vous pouvez formaliser ce processus dans un **plan de mise en œuvre des recommandations**, annexé au rapport d'évaluation ou à une note interne, avec une **grille de suivi dynamique** (type Excel ou tableau de bord collaboratif). Dans le cas de l'évaluation d'une loi, la mise en œuvre des recommandations se fera, le cas échéant, par le biais d'une révision.

## **19. Autres ressources et liens**

**Direction du développement et de la coopération (DDC)**  
[SDC Guidance for Evaluation](#)

**Office fédéral du développement territorial (ARE)**  
[Évaluation de la durabilité \(EDD\)](#)

**Office fédéral de l'environnement (OFEV)**  
[Évaluation économique des mesures et des objectifs environnementaux \(VOBU\)](#)  
[Hilfestellung für die Monetarisierung von Umweltwirkungen](#)  
[Étude de l'impact sur l'environnement \(EIE\)](#)

**Office fédéral de la justice (OFJ)**

[Evaluation de l'efficacité](#)  
[OFJ \(2015\) 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](#)  
[Outil de développement de modèles d'impact](#)  
Et son guide : [Bieri, Oliver ; Schwegler, Charlotte \(2024\) : Guide pour le développement de modèles d'impact. Planifier, représenter et mesurer des interventions efficaces. Interface Politikstudien Forschung Beratung SA, Lucerne.](#)

**Office fédéral de la santé publique (OFSP)**

[L'évaluation à l'OFSP](#)  
[Outils pour les phases de la gestion de l'évaluation](#)  
[Guide d'entretien - Fixation des grandes lignes d'une évaluation](#)  
[Principes de l'organisation d'un projet d'évaluation à l'OFSP](#)

**Secrétariat d'État à l'économie (SECO)**

[Analyse d'impact de la réglementation \(AIR\)](#)  
[Evaluation Policy](#)  
[Evaluation Guidelines](#)

**Contrôle fédéral des finances (CDF)**

[CDF \(2017\) Audit de performance ou évaluation des politiques publiques – Comment choisir ? Expert focus 4/2017](#)

**Société suisse d'évaluation (SEVAL)**

[Standards d'évaluation de la SEVAL](#)  
[Vademecum sur l'attribution de mandats externes d'étude et d'évaluation \(à venir\)](#)

**Groupe romand d'Évaluation (GREVAL)**

[GREVAL \(2016\) Evaluation en pratique. Guide pour la mise en place d'un groupe d'accompagnement dans le cadre d'une évaluation](#)

## BIBLIOGRAPHIE

- Anthamatten et al (2021) Evaluationstätigkeit in der schweizerischen Bundesverwaltung. Zeitschrift für Evaluation. 20. Jahrgang 2021, Heft 1, S. 156-178
- Approches ! Atelier d'urbanisme (2022) L'évaluation des effets sociaux des lieux hybrides. Aubervilliers
- Bardon, Cécile & Comtois, Janie (2023) Guide d'évaluation de programme de promotion du bien-être : de la théorie à la pratique. UQAM, Montréal
- Bourgeois, Isabelle ; Buetti, David et Maltais, Stéphanie (2023) Fondements et pratiques contemporaines en évaluation de programmes
- Bureau de l'évaluation des politiques publiques et de l'analyse de l'action gouvernementale (2017) Guide méthodologique national d'évaluation. Secrétariat Général de la Présidence, Bénin
- Bussmann, Werner (1995) Accompagner et mettre à profit avec succès les évaluations des mesures étatiques: Guide de réflexion. Georg Éditeur
- Bussmann, Werner ; Klöti, Ulrich, Knoepfel, Peter (1997) Einführung in die Politkevaluation. Helbing & Lichtenhahn. Basel und Frankfurt am Main
- Commissariat général au Développement durable - Service de l'économie, de l'évaluation et de l'intégration du développement durable (2009) Référentiel pour l'évaluation des projets territoriaux de développement durable et agenda 21 locaux. Paris
- Delahais, Thomas ; Devaux-Spatarakis, Agathe ; Revillard, Anne et Ridde, Valéry (2021) Évaluation. Fondements, controverses, perspectives. Éditions science et bien commun. Québec
- Desplatz Rozenn et Ferracci Marc (2016) Comment évaluer l'impact des politiques publiques – Un guide à l'usage des décideurs et praticiens. France Stratégie, Paris
- Direction de la Recherche, des Etudes, de l'Evaluation et des Statistiques (2019) Guide méthodologique de l'évaluation des projets art.51. Paris
- Direction Générale de la Coopération internationale et du développement (2007) Guide de l'évaluation. Paris
- European Commission (2023) Better Regulation Toolbox
- Fässler, Sarah; Studer, Sibylle (2018). Évaluation des effets des interventions. Guide pour des projets dans les domaines de l'activité physique, de l'alimentation et de la santé psychique. Document de travail 46. Promotion Santé Suisse. Berne et Lausanne
- Gouvernement du Québec, Ministère de l'Economie, de l'Innovation et des Exportations (2015) Guide de l'évaluation des programmes du ministère. Québec
- Groupe de référence pour les évaluations techniques du Fonds pour l'adaptation (2023) Note d'orientation: ÉVALUATION FINALE. Groupe de référence pour les évaluations techniques du Fonds pour l'adaptation (AF-TERG). Washington, DC
- Horber-Papazian Katia (2021) Guide de l'évaluation des politiques publiques destiné aux acteurs politiques et aux magistrats de Madagascar. UNIL – IDHEAP, Lausanne
- L'Agence ontarienne de protection et de promotion de la santé (Santé publique Ontario), Bergeron K. (2018) Manuel de soutien au processus d'élaboration de politiques, Imprimeur de la Reine pour l'Ontario. Toronto
- Mader, Luzius (2015) Le rôle des clauses d'évaluation dans le processus législatif suisse. In : Regards croisés sur l'évaluation en Suisse. Ouvrage coordonné par Horber-Papazian, Katia, Presses polytechniques et universitaires romandes
- OECD (2025) Public Policy Evaluation Implementation Toolkit
- Quadrant Conseil (2017) L'évaluation des politiques publiques. Paris
- Revillard, Anne (2023) Méthodes et approches en évaluation des politiques publiques. Éditions Science et bien commun. Québec

Rüefli, Christian (2022) Gesetzesevaluation in der Schweiz: Entwicklung, Stand und Ausblick, in: LeGes 33 (2022) 3

Sager, Fritz; Hadorn, Susanne; Balthasar, Andreas und Mavrot, Céline (2021) Politikevaluation. Eine Einführung. Springer

Zarinpoush Fataneh (2006) Guide d'évaluation de projet à l'intention des organismes sans but lucratif. Imagine Canada. Toronto