

Le processus d'évaluation en 10 étapes - un guide



Note de l'éditeur

Brot für die Welt -
Evangelischer Entwicklungsdienst
Evangelisches Werk
für Diakonie und Entwicklung e. V.

Caroline-Michaelis-Straße 1
10115 Berlin, Allemagne

Téléphone +49 30 65211 0
info@brot-fuer-die-welt.de
www.brot-fuer-die-welt.de

Auteurs

Nicole Derbinski,
Thomas Reinhardt

Rédaction

Pascale Bruno,
Dietmar Mälzer

Mise en page

NORDSONNE IDENTITY

Berlin, juin 2017

Le processus d'évaluation en 10 étapes - un guide

Table des matières

Préface	5
Etapes d'une évaluation	6
Evaluation - Introduction	9
Etape 01	
Planification et budgétisation	14
Etape 02	
Termes de Référence (TdR).....	16
Etape 03	
Appel d'offres	23
Etape 04	
Sélection d'experts	24
Etape 05	
Conclusion du contrat	28
Etape 06	
Entretien de clarification de la mission	30
Etape 07	
Rapport initial	33
Etape 08	
Débriefing / Présentation des résultats	35
Etape 09	
Examen du rapport final.....	37
Etape 10	
Gestion des résultats des évaluations.....	41

Préface

Les évaluations gagnent de plus en plus en importance dans le domaine du développement international. Les évaluations externes sont utilisées pour rendre des comptes aux bailleurs de fonds par ex., et bien plus encore pour apprendre des expériences et estimations d'experts externes.

Afin que les évaluations satisfassent aussi bien aux exigences de l'organisation chargée de la mise en œuvre qu'à celles des bailleurs de fonds, il est important de planifier et d'accompagner le processus de façon adéquate ainsi que de prévoir suffisamment de temps.

A quel moment dois-je commencer la planification ? A quoi ressemblent des Termes de référence de bonne qualité ? Comment reconnaître si un rapport est bon ou mauvais ? Ce sont les questions typiques qui se posent au cours d'un processus d'évaluation. Les présents documents ont été élaborés pour donner des conseils pratiques aux personnels ainsi qu'aux organisations partenaires durant le processus d'évaluation.

A cet effet, le processus d'évaluation a été divisé en dix étapes. Pour chaque étape du processus il a été élaboré un document utilisable indépendamment des autres. De plus, un document propose une introduction présentant les bases en matière d'évaluation. La phase de collecte de données étant effectuée par des experts externes, il n'existe donc pas de document y relatif.

Chaque document explique ce qu'il convient de respecter pour cette étape, pourquoi cette dernière est importante et qui devrait y être impliqué. L'objectif est de fournir des renseignements et des conseils sur la mise en œuvre de chaque étape en particulier. Ces documents sont spécialement adaptés aux évaluations externes, mais contiennent aussi des renseignements importants pour d'autres formes d'évaluation. Tous ces documents sont disponibles dans les cinq langues de communication de Brot für die Welt – Evangelischer Entwicklungsdienst (Pain pour le Monde – Service protestant de développement).

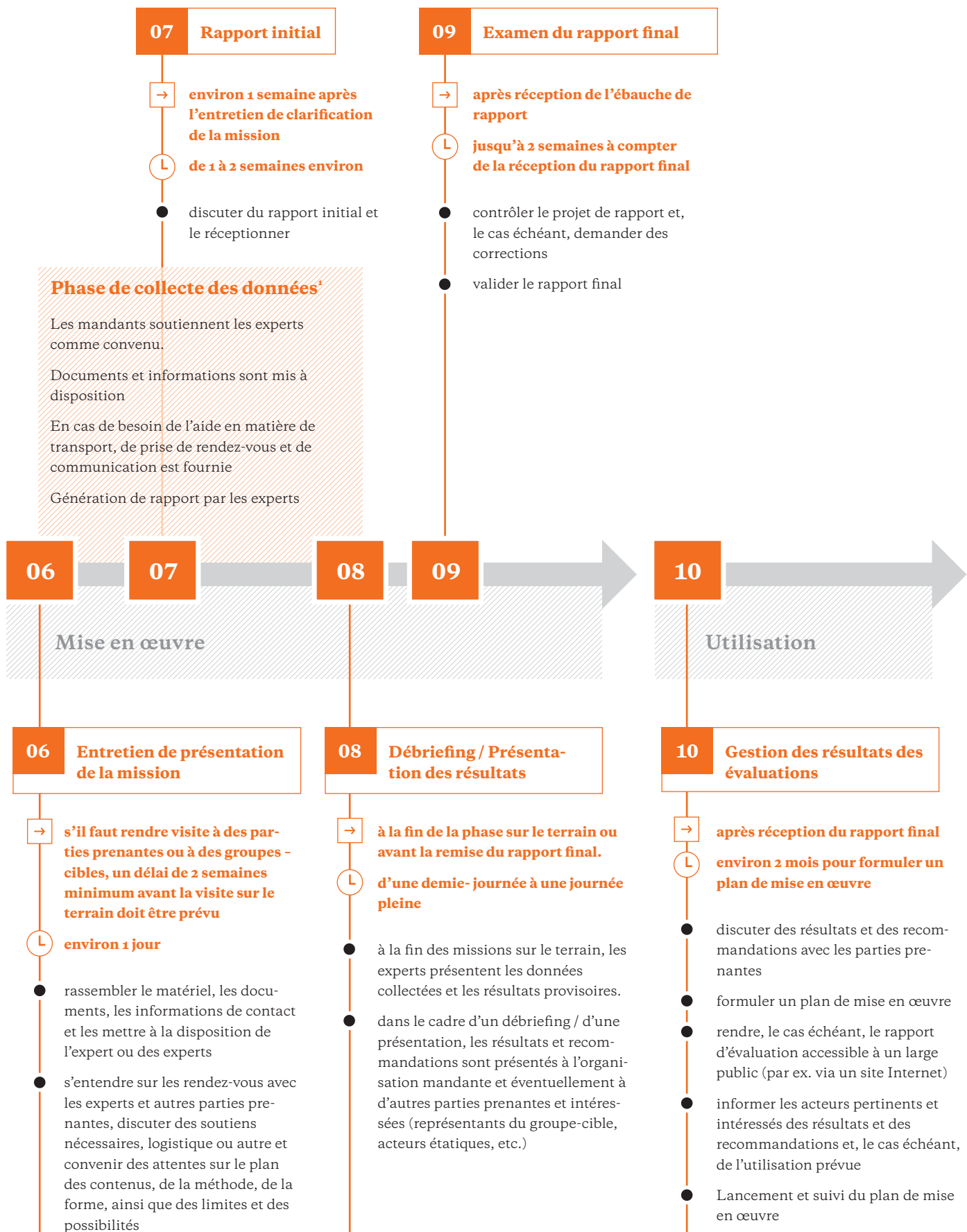
Les documents, de même que leurs annexes, sont à considérer comme des supports de travail et leur utilisation n'est pas obligatoire. Pour les spécifications de Pain pour le monde en matière d'évaluation, prière de se référer au « Exigences pour la réalisation des évaluations de projet » fourni en annexe de l'accord de coopération. Toutefois, il convient de noter que d'autres bailleurs de fonds peuvent avoir d'autres exigences qui, le cas échéant, doivent être respectées.

Pain pour le Monde est ouvert à toutes questions et propositions d'amélioration !

Etapes d'une évaluation



¹ Il n'existe pas de document pour cette phase, car la collecte de données est effectuée par les experts externes.



Evaluation - Introduction

Définition :

Évaluer signifie apprécier, analyser, estimer, juger.

En coopération internationale, l'évaluation est définie comme « l'appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou achevé(e), de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. Le but est de déterminer la pertinence et le degré de réalisation des objectifs et de définir leur efficacité pour le développement, leur efficacité, leur effet à long terme et leur durabilité.

Une évaluation doit fournir des informations crédibles et utiles, qui permettent l'intégration des enseignements tirés dans le processus décisionnel des bénéficiaires et des mandants. »

glossaire du CAD de l'OCDE¹

Pourquoi procéder à une évaluation ?

Les évaluations ont deux **objectifs** essentiels :

- l'**apprentissage** de toutes les parties prenantes, c'est-à-dire des groupes cibles, organisations partenaires, de Pain pour le Monde, des bailleurs de fonds et des protagonistes, souvent aussi d'autres institutions et organisations de la coopération en développement, avec lesquelles les résultats sont partagés, et
- l'**obligation de rendre compte** vis-à-vis des bailleurs de fonds (donateurs, co-financeurs, etc.).

Qu'évalue t-on ?

L'**objet de l'évaluation**, ce qui est évalué, peut être de différentes natures. Des exemples seraient entre autres :

- une ou plusieurs composantes d'un projet
- un projet (évaluation de projet)
- plusieurs projets avec une même orientation thématique (évaluation transversale)

- un programme global, qui comprend plusieurs projets (par ex. tous les projets dans un pays)
- une politique (sectorielle)
- un instrument, une approche de travail
- une organisation ou certains département ou processus d'une organisation exécutante (par ex. développement du personnel et du management, systèmes financiers, structure du personnel ou de la direction).

Qui procède à l'évaluation ?

Une évaluation peut être effectuée de différentes **manières**, c.-à-d.

- comme **autoévaluation** par les personnes qui sont responsables de la mise en œuvre du projet / programme ou
- comme **évaluation interne**, c.-à-d. par des personnes qui travaillent certes dans l'organisation qui met en œuvre ou finance le projet / programme, mais ne sont pas impliquées dans sa réalisation ;
- comme **évaluation externe** par des experts externes, indépendants.

¹ CAD de l'OCDE : glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats, 2009

Vue d'ensemble : qui évalue et quels sont les aspects à considérer			
	Autoévaluation	Évaluation interne	Évaluation externe
Coûts	...sont relativement faibles car, normalement, il n'y a pas d'honoraires à verser à un expert externe.	...sont relativement faibles car, là non plus, il n'y a pas d'honoraires à verser à un expert externe.	...sont relativement élevés car il faut payer des experts externes, et souvent ses frais de déplacement et son hébergement.
Ressources non monétaires mobilisées (temps, personnel, etc.)	...peuvent être élevées car au moins une personne du projet / de l'organisation doit s'occuper de la préparation (méthodologie, problématique, etc.) et de la mise en oeuvre de manière intensive.	...sont relativement élevées pour la personne en charge, mais restent raisonnables, étant donné que la personne connaît déjà l'organisation et les conditions-cadres.	...ne sont pas nécessairement plus faibles car les Termes de Référence doivent être rédigés, l'appel d'offres organisé et la sélection faite. De plus, les experts externes ne connaissent souvent pas le projet et les parties prenantes ; le temps à consacrer à l'information, à la communication et à l'organisation est donc relativement important.
Possibles effets négatifs à prendre en considération	Selon le contexte culturel et les conditions prévalant dans l'équipe, il peut être difficile, voire impossible, pour les parties prenantes d'être critiques vis-à-vis d'elles-mêmes et de leur travail et d'analyser les éventuelles améliorations à apporter.	Dans l'équipe, il faut veiller à ce que les résultats et les recommandations se rapportent au projet / à l'organisation, à ce qu'ils soient acceptés, et à ce qu'il n'y ait pas de rancœur vis-à-vis de l'évaluateur. La neutralité de la personne qui procède à l'évaluation doit également être garantie.	Selon la personnalité et les connaissances préalables de l'expert externe, il peut être difficile pour lui de comprendre le projet dans son ensemble et les conditions générales. Par ailleurs, il faut toujours s'assurer que toutes les parties prenantes soient traitées avec respect et que l'anonymat soit préservé.
Possibles effets secondaires positifs	Les parties prenantes peuvent apprendre qu'elles sont responsables de la réussite, mais aussi qu'elles peuvent exercer une influence sur la conception.	Un mode d'apprentissage mutuel « des uns par les autres » au sein de l'organisation et un échange peuvent être encouragés de façon à ce qu'on fasse appel plus souvent aux connaissances et au savoir de collègues lors de la mise en oeuvre.	Un regard neutre de l'extérieur peut révéler de nouveaux aspects, soulever de nouvelles questions, amener de nouvelles idées et donner ainsi une nouvelle impulsion au projet / à l'organisation.
Produits	Normalement, aucun rapport d'évaluation formel n'est rédigé. La manière dont les résultats sont documentés doit faire l'objet d'un accord préalable.	La forme du rapport d'évaluation doit répondre aux exigences internes ; lorsqu'aucune exigence n'est formulée, un accord doit être pris au préalable.	Un rapport d'évaluation qui réponde aux questions des Termes de Référence, qui soit conforme au contrat et aux directives du CAD de l'OCDE doit être élaboré.

On ne peut pas avancer **qu'un type d'évaluation est fondamentalement meilleur qu'un autre ; la forme d'évaluation à adopter peut ou doit être choisie en fonction des conditions préalables, de l'objectif et des exigences des bailleurs de fonds.** Les aspects précédemment cités doivent par conséquent être considérés uniquement comme une aide à la décision.

Quand a lieu l'évaluation ?

Le **moment** où une évaluation doit être réalisée peut varier ; il y a :

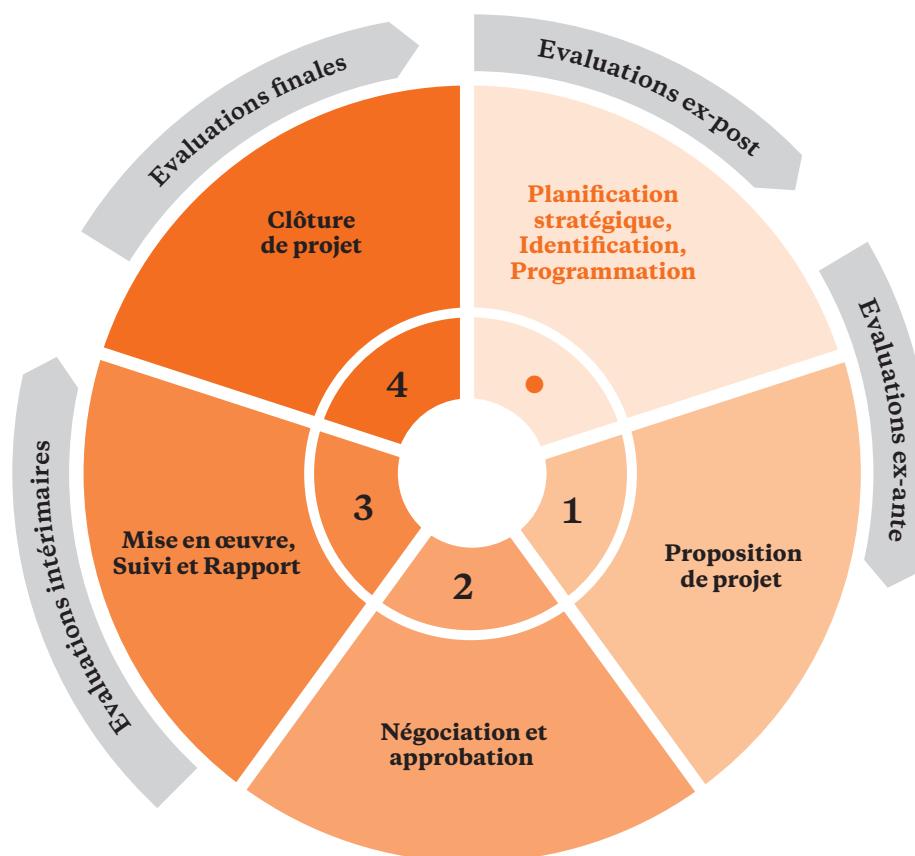
- **des évaluations ex-ante**, c.-à-d. qu'avant qu'un projet démarre, les conditions générales et les conditions préalables sont rassemblées et évaluées- le plus souvent pour se faire une idée plus précise de la situation et des besoins ;

- **des évaluations intérimaires**, c.-à-d. qu'à certains moments, pendant le déroulement du projet, le point est fait pour s'assurer qu'on est sur la bonne voie vers l'atteinte des objectifs définis et pour identifier d'éventuelles possibilités d'amélioration ; de plus, les résultats accroissent l'apprentissage en vue d'une prochaine phase de soutien ou pour des projets similaires ;

- **des évaluations finales**, c.-à-d. qu'à la fin d'un projet (d'une période de soutien), on vérifie si les objectifs définis sont atteints et quels effets sont déjà visibles, afin d'apprentissage en vue d'une prochaine phase de soutien ou de projets similaires ;

- **des évaluations ex-post**, c.-à-d. qu'au bout d'un certain temps après la fin du projet, on peut recenser les changements survenus au cours du projet et se faisant sentir également au-delà de la mise en œuvre du projet.

Quand évaluer ? Le cycle de projet



Comment l'évaluation est-elle réalisée ? - Normes de qualité

Les normes de qualité décrivent comment une procédure d'évaluation peut être conçue, afin d'atteindre une qualité élevée. Elles servent en particulier à s'orienter lors de la réalisation des évaluations, pour leur attribution et leur appréciation.

Les principales normes sont² :

- **Impartialité et indépendance** - tout particulièrement lors d'évaluations externes, les experts devraient, dans la mesure du possible, être indépendants, aussi bien de l'organisation mandante, du groupe cible que d'autres parties prenantes, afin d'éviter tous conflits d'intérêts. Outre cela, l'évaluation doit exposer les différents points de vue des participants et des parties concernées ; de plus, ces évaluations doivent être équitables et non guidées par des sentiments personnels.
- La **crédibilité** des experts - Conduire des évaluations implique d'être méthodique, techniquement compétent, impartial et indépendant pour que les résultats de l'évaluation gagnent une crédibilité et une acceptation maximales.
- **L'exactitude des données** - Une évaluation doit fournir et transmettre des informations et des résultats crédibles se rapportant à l'objet et aux questions de l'évaluation, ce qui est principalement garanti par le fait
 - que les méthodes adéquates sont utilisées,
 - que les points de vue de toutes les parties prenantes pertinentes sont pris en considération,
 - qu'autant de données possibles sont collectées pour qu'une déclaration et une évaluation générales puissent être faites.
- La **participation** - Toutes les parties prenantes d'un projet / programme - groupes cibles, organisations chargées de la mise en œuvre, institutions donatrices, autres parties prenantes - doivent être autant que possible entendues et prises en considération - de la planification à la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation, en passant par la mise en œuvre.

- **L'utilité** - Une évaluation doit tenir compte de ses buts et des besoins en information des utilisateurs / utilisatrices. Les rapports d'évaluation doivent comporter toutes les informations essentielles, être faciles à comprendre et à suivre.
- La **faisabilité** - Une évaluation doit être planifiée et mise en œuvre de manière réaliste, réfléchie, diplomatique et avec sensibilité pour les coûts.
- **L'impartialité** - Dans une évaluation, les relations avec toutes les personnes et tous les groupes concernés doivent être respectueuses et impartiales ; la sécurité, la dignité et les droits des personnes impliquées dans une évaluation doivent être protégés. Et l'accès aux résultats de l'évaluation doit également être donné à toutes les parties prenantes et concernées lorsque ceci est possible.

Thèmes transversaux

Des thèmes transversaux sont des thèmes qui se retrouvent tel un fil conducteur à travers le travail de l'organisation mandante et par conséquent dans l'évaluation d'un projet / d'un programme / d'une organisation. Les thèmes transversaux devraient donc, dans la mesure du possible, être pris en considération en fonction des enseignements à tirer, des conditions-cadres et d'éventuelles exigences des bailleurs de fonds ou de parties concernées.

Le genre, les impacts sur l'environnement et l'inclusion sont des thèmes transversaux de l'Agenda 2030 pour le Monde. Cela signifie qu'une évaluation devrait, par exemple, être en mesure de répondre à la question de l'influence de l'intervention / des interventions étudiée(s) sur les femmes, les hommes et personnes handicapées. Concernant le thème transversal des impacts sur l'environnement, il conviendrait, dans le cadre d'évaluations, d'étudier la manière dont les mesures à évaluer contribuent à la protection et la sauvegarde de l'environnement naturel.

Afin d'atteindre cet objectif, il faudrait que ces thèmes transversaux soient systématiquement intégrés aux Termes de Références (TdR).

² Sur la base des normes de qualité pour les évaluations dans le cadre du développement du CAD de l'OCDE et des normes d'évaluation de la DeGEval. Pour les documents de référence et explications complémentaires, se reporter à la liste des liens.

!! Remarques

En principe, il faut veiller dès le départ, c'est-à-dire dès la formulation des Termes de Référence, et ce jusqu'à l'élaboration du plan de mise en œuvre, lors de chaque étape, à ce que les normes d'évaluation soient respectées et les thèmes transversaux pris en considération, afin de garantir que la qualité de l'évaluation réponde aux attentes et que les intérêts de toutes les parties prenantes soient pris en compte.

||| ➔ Liens

concernant l'autoévaluation :

IDRC (1999) : Enhancing Organizational Performance. A Toolbox for Self-Assessment. (anglais)

<http://idl-bnc.idrc.ca/dspace/bitstream/10625/22953/34/IDL-22953.pdf>

concernant l'évaluation externe :

Recommendations for Clients of Evaluations. (anglais)

<http://www.degeval.de/publikationen/clients-of-evaluations>

Austrian Development Agency (2009) : Guide pour l'évaluation de projets et de programmes. (française)

http://www.entwicklung.at/fileadmin/user_upload/Dokumente/Evaluierung/Evaluierungs_Leitfaeden/FR_Leitfaeden_Evaluierung.pdf

concernant les normes d'évaluation :

OECD-DAC (1991) : Principles for Evaluation of Development Assistance. (anglais)

<http://www.oecd.org/development/evaluation/50584880.pdf>

DeGEval (2008) : Evaluation Standards (DeGEval-Standards). (anglais)

http://www.degeval.de/images/stories/Publikationen/DeGEval_-_Standards_short.pdf

OECD-DAC (2010) : Normes de qualité pour l'évaluation du développement. (française)

<http://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/44920384.pdf>

OECD-DAC (2010) : Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados. (française)

<http://www.oecd.org/dac/evaluation/2754804.pdf>

01

Etape 01 Planification et budgétisation

L'essentiel en bref :

1. La planification de l'évaluation fait partie de la planification du projet et de la budgétisation.
2. Il convient de réfléchir à la durée du processus d'évaluation et de prévoir son commencement suffisamment tôt.

i Contexte

Les évaluations doivent être prises en considération dès la planification d'un projet pour pouvoir disposer de suffisamment de temps pour leurs préparation et réalisation et également en assurer le financement.

Lors de la planification d'un projet et de la décision à prendre quant à la réalisation ou non d'une évaluation, les aspects suivants doivent être pris en compte :

- Quelles sont les exigences (du bailleur de fonds par ex.), quels projets doivent être évalués et à quel moment ?
- L'une des situations ci-après est-elle avérée pour qu'une évaluation semble judicieuse :
 - il s'agit d'un projet novateur, pour lequel il faudra, après un certain temps, vérifier la pertinence ou l'efficacité de l'approche utilisée,
 - les conditions-cadres sont incertaines et éventuellement soumises à une évolution majeure, de sorte que la pertinence ou l'efficacité devra être vérifiée dans des conditions modifiées,
 - le projet doit être élargi,
 - le projet est d'une importance particulière sur le plan stratégique ou politique.

Il peut également s'avérer nécessaire, dans le courant du projet, de procéder à une évaluation, par exemple lorsque

- des retards importants se produisent,
- des objectifs ne pourront (probablement) pas être atteints,
- des conditions-cadres essentielles ont changé

Concernant la planification de la période d'évaluation, il convient de garder à l'esprit que non seulement la préparation, y compris surtout la concertation avec les parties prenantes, y compris les groupes cibles, pour l'élaboration des Termes de Référence mais aussi la mise en œuvre et les activités en résultant, nécessitent du temps. La disponibilité des parties prenantes doit également être prise en compte ; ainsi, des agriculteurs ne peuvent, par exemple, apporter leur contribution à l'évaluation au moment de la récolte.

Dans le budget également, un poste budgétaire doit être défini pour l'évaluation. En fonction de la taille du projet, on peut faire une estimation approximative du nombre de jours dont aura / auront besoin l'expert / les experts et des coûts supplémentaires qui seront encourus (par ex. transport et hébergement). (Voir la liste de contrôle à la fin du document).

Fonction au cours de l'évaluation

Une planification concrète et une budgétisation suffisante doivent garantir que l'évaluation puisse être réalisée au bon moment, avec les méthodes adéquates, de la façon prévue afin de répondre aux questions en suspens.

Il s'agira de commencer à élaborer les Termes de Référence (TdR) à temps, afin d'assurer que l'évaluation sera terminée dans les délais prévus (Voir la vue d'ensemble dans le document « Etapes d'une évaluation »).

Mode opératoire et parties prenantes

De façon générale, l'organisation chargée du projet s'occupe de la budgétisation. Outre cela, il conviendra d'assurer que les responsables de l'évaluation au sein de l'organisation auront suffisamment de temps pour la préparation du contenu et de l'accompagnement du processus d'évaluation.

La planification de l'évaluation devrait être réalisée en collaboration avec les bailleurs de fonds et les autres parties prenantes du projet.

Remarques

Il s'agit lors de la planification, d'une **budgétisation provisoire effectuée avant le début du projet**. Au cours de l'élaboration des Termes de Référence (TdR) ou lors d'une modification des conditions-cadres, en cas de questions supplémentaires, d'intervention avec des équipes d'experts, etc., cette planification devra être réajustée ultérieurement.

Liste de contrôle

Pour la budgétisation d'une évaluation, il conviendra de se poser les questions suivantes :

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> L'évaluation doit-elle être effectuée par un ou plusieurs évaluateur(s) ? | <input type="checkbox"/> Faut-il calculer des coûts supplémentaires dus aux taxes, comme par ex. taxe sur la valeur ajoutée ? |
| <input type="checkbox"/> Un évaluateur international sera-t-il nécessaire ? | <input type="checkbox"/> Des frais d'assurance pour les évaluateurs doivent-ils être pris en charge ? (par ex. lors de visites sur le terrain dans des zones à risques) |
| <input type="checkbox"/> Quelles zones / régions de projets devront-elles être visitées ou intégrées à l'évaluation ? | <input type="checkbox"/> L'évaluation devra-t-elle être traduite dans une ou plusieurs langues ? |
| <input type="checkbox"/> L'évaluation comprendra-t-elle une ou plusieurs visite(s) sur le terrain ? | <input type="checkbox"/> Faudra-t-il louer des locaux pour les discussions de groupe ou la présentation ? |
| <input type="checkbox"/> De combien de journées de travail l'évaluateur aura-t-il environ besoin ? | <input type="checkbox"/> Faudra-t-il payer le transport et / ou la restauration des représentants des groupes-cibles, des représentants étatiques, des experts etc. ? |
| <input type="checkbox"/> Quel est le taux journalier local et / ou international moyen des experts ? | <input type="checkbox"/> Des traducteurs seront-ils nécessaires pour la collecte des données ? Quels en seront les coûts ? |
| <input type="checkbox"/> Quels coûts approximatifs seront encourus pour le transport, l'hébergement, les visas et autres questions logistiques ? | |

02

Etape 02 Termes de Référence (TdR)

L'essentiel en bref :

1. Les TdR représentent le cadre de référence pour les experts et sont joints en annexe au contrat.
2. Les TdR doivent être élaborés par l'organisation mandante en accord avec les autres parties prenantes.
3. Les questions de l'évaluation doivent tenir en compte les cinq critères du CAD de L'OCDE ainsi que les thèmes transversaux.

D'après le glossaire du CAD de l'OCDE³, on entend par Termes de Référence (TdR) un document écrit dans lequel sont définis

- le but et champ de l'évaluation,
- les méthodes à utiliser,
- les normes et standards permettant d'apprécier la performance ou de conduire les analyses,
- les ressources disponibles et
- les délais à respecter, ainsi que
- les conditions de présentation des rapports.

³ CAD OCDE : Glossaire des principaux termes relatifs à la politique de développement dans le domaine de l'évaluation et de la gestion axée sur les résultats, 2009

Contexte

Les Termes de Référence (Terms of Reference) sont par conséquent une description de la performance à fournir dans le cadre d'une évaluation et ils représentent le cadre de référence pour les experts.

En vertu des standards internationaux de qualité, les évaluations doivent apprécier leur objet selon les cinq critères du CAD (pertinence, efficacité, efficience, durabilité et effets). C'est la raison pour laquelle il est utile, dans les TdR, de formuler des questions pour ces cinq critères. Naturellement, des questions allant au-delà peuvent également être posées.

Fonction au cours de l'évaluation

L'élaboration participative (voir ci-dessous) des TdR est un processus important pour discuter et définir clairement les enseignements à tirer (c.-à-d. ce qui doit être trouvé) par les différentes parties prenantes. C'est grâce à cela que toutes les parties prenantes comprennent ce qui doit être fait, dans quelles conditions-cadre (temps imparti, ressources financières, taille du groupe cible, etc.) et avec quel objectif.



Mode opératoire et parties prenantes

Les TdR sont généralement élaborées par l'organisation mandante. Pour pouvoir tirer un bénéfice optimal de l'évaluation, toutes les parties prenantes au projet (par ex. les représentant(e)s du groupe cible, de l'organisation partenaire, de l'organisme de financement) et d'autres parties prenantes si nécessaire (par ex. les représentant(e)s d'un ministère compétent, de l'administration publique locale ou d'organisations spécialisées), doivent, dans la mesure du possible, participer à l'élaboration des questions de l'évaluation. Ceci renforce l'ouverture d'esprit et l'intérêt porté aux résultats, ainsi que la disposition à fournir des informations aux évaluateurs. Si toutes les parties prenantes ne peuvent pas être intégrées à l'élaboration des TdR, il conviendra de leur en donner au moins un aperçu afin qu'elles soient informées. Cela permet d'atténuer également les éventuelles craintes vis-à-vis de l'évaluation.

Les SCA (Structures de Consultation et de Soutien) peuvent appuyer l'élaboration des TdR.

Les experts ne participent pas à l'élaboration des TdR. Les TdR doivent être discutés dans le cadre d'un entretien de présentation de la mission et peuvent, le cas échéant, être réajustés le cas échéant (les modifications seront ensuite retenues dans le rapport initial ou dans un procès-verbal). Lors de la formulation de TdR, les intérêts de l'organisation mandante doivent jouer un rôle conducteur ; par conséquent, les TdR ne doivent pas être adaptées aux compétences des experts déjà sélectionnés.

Les thèmes transversaux doivent être pris en considération dans les TdR en fonction des exigences de l'organisation mandante ou des bailleurs de fonds, afin qu'ils soient intégrés à l'évaluation.



Remarques

- Il existe plusieurs possibilités de gestion du budget prévu dans les TdR (voir le tableau)
 - Dans le cadre d'une évaluation de projet, il est aussi possible d'intégrer des questions relatives à la gestion de l'organisation chargée de la mise en œuvre aux questions de l'évaluation. **Mais attention :** Des questions concernant l'organisation (gestion, développement organisationnel, etc.) exigent une expertise particulière du côté des évaluateurs, il convient d'en tenir compte pour la formulation des qualifications-clés dans les TdR.
 - Eventuellement, il faudra tenir compte des exigences de l'organisation mandante et / ou des bailleurs de fonds (par ex. éléments à mentionner impérativement dans le rapport final). Ceci peut être mentionné dans les TdR et les détails devraient être discutés lors de l'entretien de présentation de la mission (voir aussi l'annexe « Modèle de structure du rapport d'évaluation » dans le document « 6. Entretien de présentation de la mission »).
 - Dans les TdR on peut spécifier que les experts préparent un plan de mise en œuvre pour toutes les recommandations mentionnées dans le rapport final. Il convient de prévoir éventuellement pour cela des coûts plus élevés. **Important :** Le plan de mise en œuvre n'est pas en soi une composante du rapport final à rédiger par l'expert.
 - Il s'agira de vérifier s'il est judicieux de collaborer avec des équipes d'experts. Cela peut être le cas lorsque des connaissances linguistiques ou techniques particulières sont exigées. Il convient de faire attention dans ces cas, à ce que l'équipe soit composée d'hommes et de femmes. Lorsque par exemple, dans certaines cultures, les hommes ne peuvent pas rendre visite à des groupes de femmes, ceci est même indispensable. De même, la coopération entre des experts internationaux et locaux est souvent souhaitable, car l'échange de savoir et de connaissances en matière de méthodes d'évaluations et de particularités culturelles peut augmenter la qualité de l'évaluation. Il conviendra d'indiquer dans les TdR si une équipe d'évaluation est souhaitée.
 - Le genre ainsi que d'autres thèmes transversaux tels que les impacts sur l'environnement et l'inclusion devraient être pris en considération - en fonction des
- Dans le cadre d'évaluations de projets en cours, des questions de projets précédents peuvent être prises en compte. Cela sert notamment à estimer les effets long-terme et la durabilité.
 - Afin de permettre une participation maximum, le rapport final (ou tout du moins un résumé) devrait être disponible dans les langues de communication respectives et, le cas échéant, dans la langue locale. Ceci devrait être retenu dans les TdR.

objectifs et des conditions-cadres de l'objet de l'évaluation ou des règlements internes de l'organisation mandante ou du bailleur de fonds. Les questions sur les thèmes transversaux peuvent être intégrées aux questions faisant référence aux différents critères du CAD. La prise en compte de thèmes transversaux dans les TdR assurera que les conclusions, recommandations, enseignements tirés contiennent entre

autres des déclarations spécifiques au genre, à l'inclusion et aux impacts sur l'environnement.

- Il convient d'indiquer dans les TdR qu'il faut répondre aux questions de l'évaluation - lorsque cela est possible et judicieux - de façon différenciée en fonction de l'âge, du sexe et d'autres critères comme l'appartenance socio-économique, le handicap etc.

Possibilités de gestion du budget prévu dans les TdR :			
Option de gestion du budget		Avantages	Inconvénients
1.	<p>Ne fournir aucun renseignement sur le budget d'évaluation dans les TdR</p> <p>→ Si aucun renseignement sur le budget n'est fourni dans les TdR, le plafond peut, à la demande, être communiqué aux experts, par exemple par téléphone</p>	Les experts intéressés proposent dans leur offre la meilleure façon de répondre aux questions posées par les TdR et budgétisent en conséquence. Les offres sont souvent plus hétérogènes.	Les offres peuvent se situer nettement au-dessus du budget prévu.
2.	<p>Indiquer dans les TdR le budget maximal à disposition</p>	Cette indication peut servir d'orientation aux experts intéressés, ce qui évite des offres dépassant le plafond.	Le risque existe que toutes les offres épuisent le budget donné, si bien que les offres financières ne peuvent pas vraiment se concentrer sur ce qui serait nécessaire.
3.	<p>Intégrer un budget détaillé aux TdR</p>	Les experts intéressés soumettent des offres correspondant exactement aux exigences de l'organisation mandante.	Les experts ont une marge limitée pour élaborer l'évaluation (méthode et déroulement).

Liens

Weltbank (Hrsg.) : Writing Terms of Reference for an Evaluation : A how-to Guide. 2011. (anglais)
http://siteresources.worldbank.org/EXTEVACAPDEV/Resources/ecd_writing_TORs.pdf

Canadian International Development Agency : How to Perform Evaluations - Model TOR. 2000. (anglais)
[http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/Performancereview4/\\$file/Tor.pdf](http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/Performancereview4/$file/Tor.pdf)

Canadian International Development Agency : Comment faire une évaluation - Le modèle de CR. 2000. (français)
[http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/Performancereview3/\\$file/Cr-cadre.pdf](http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/Performancereview3/$file/Cr-cadre.pdf)



Télécharger document - word

Modèle de structure

Des indications pour les mandants figurent dans le texte situé sous les titres ci-après ; celles-ci doivent les aider à traiter ces points. Ce texte (c.-à-d. les données en italique) doit par conséquent être remplacé par un texte qui se rapporte à l'évaluation concrète. Attention : il n'est pas nécessaire de reprendre tous les points / toutes les questions dans les TdR, ces questions sont là uniquement à titre indicatif !

Termes de Référence pour les évaluations

1. Introduction

Exemples :

- Profil succinct de l'organisation mandante
- Description de l'objet de l'évaluation (par ex. du projet, du programme, des composants du projet ou de l'instrument), des objectifs du projet / programme / etc., des limites régionales, du / des groupe(s)-cible, des organisations participant au projet, des institutions, des groupes, de la période devant être évalué, etc.
- Autres parties prenantes (organisations, partenaires, réseaux, instances gouvernementales, etc.) pertinentes pour l'évaluation
- Présentation de l'environnement pertinent, des caractéristiques ou difficultés dominantes
- Provenance des fonds
- Quand la dernière évaluation a-t-elle eu lieu ?

Pourquoi ?

Les experts doivent être en mesure d'apprécier ce qui doit être évalué et dans quel contexte. De même, les experts recevront un aperçu de l'environnement et du montage du projet pour pouvoir apprécier qui a un intérêt dans le projet et une influence sur le projet. Il n'est pas nécessaire de mentionner ici les détails, car ils pourront être discutés de manière approfondie ultérieurement, à savoir lors de la préparation de l'évaluation.

2. Motif et objectif de l'évaluation

Les enseignements immédiats à tirer et les motivations à la base de l'évaluation doivent être expliqués ici.

Exemples :

- Pourquoi l'évaluation doit-elle être réalisée ?
- A quelle fin les résultats doivent-ils être utilisés ?
- Par qui les résultats doivent-ils être utilisés ?
- Pourquoi à ce moment précis ?
- Qui a incité à procéder à l'évaluation ?

Pourquoi ?

Les experts doivent comprendre les motivations à la base de l'évaluation et l'objectif pour pouvoir adapter leur offre et, en cas d'attribution de commande, leur travail.

3. Questions clés

Des questions concrètes, auxquelles les experts doivent répondre, doivent être formulées ici. Le genre ou autres thèmes transversaux tels que les impacts sur l'environnement et l'inclusion de personnes handicapées devraient être pris en considération dans les questions de l'évaluation.

Pourquoi ?

Il convient de s'assurer que les experts répondent aux attentes ; le rapport final doit répondre aux questions formulées ici. Il s'agit de l'un des critères de qualité les plus importants pour l'évaluation.

⇒ Pertinence

Faisons-nous ce qu'il faut ? Ce critère évalue dans quelle mesure les objectifs d'un projet / programme correspondent aux besoins des bénéficiaires et aux stratégies (politiques) des partenaires et bailleurs de fonds.

⇒ Efficacité

Les objectifs du projet / programme sont-ils atteints ? Ce critère évalue dans quelle mesure les objectifs d'un projet / programme seront (probablement) atteints.

⇒ Efficience

Les objectifs seront-ils atteints de façon rentable économiquement ? Ce critère mesure l'adéquation entre les ressources mises en œuvre et les résultats et effets obtenus.

⇒ Effet (impact)

L'intervention en développement contribue-t-elle à la réalisation d'objectifs globaux en matière de politique de développement ? Dans le cadre de ce critère, il convient de vérifier si, et dans quelle mesure, l'action de développement contribue à atteindre les objectifs globaux visés dans le cadre de la politique de développement. On examine par ailleurs si d'autres changements positifs et négatifs sont advenus et lesquels.

⇒ Viabilité (Pérennité, durabilité)

Les changements positifs visés sont-ils (vraisemblablement) durables ? Dans le cadre de ce critère, on évalue dans quelle mesure les effets positifs de l'action de développement se poursuivent au-delà de la fin de la coopération.

Il est par ailleurs possible d'évaluer les processus, les procédures et les normes ou le système de S & E d'une organisation ou d'un programme dans le cadre d'une évaluation.

4. Concept d'évaluation / Méthodes

Il faut décrire brièvement ici quelles sont les exigences minimales en matière de méthodes et de concept d'évaluation. Normalement, il est indiqué que les standards du CAD de l'OCDE doivent être pris en compte.

De plus, il convient ici d'indiquer brièvement quelles parties prenantes (partenaires, groupe cible, autres organisations, instances gouvernementales, bailleurs de fonds, etc.) doivent être intégrées à l'évaluation et quels documents (demande de projet, rapports d'avancement, etc.) doivent être pris en compte.

Pourquoi ?

Les experts connaissent les normes de qualité, qui doivent dans tous les cas être respectées l'élaboration de l'offre, lors de la réalisation de l'évaluation et qui sont également contractuellement obligatoires, les TdR faisant partie intégrante du contrat.

Les informations sur les parties prenantes et les documents aident les experts à estimer le temps qui sera nécessaire à l'évaluation. Il convient toutefois de noter qu'il s'agit d'« indications minimales » ; si, pendant l'évaluation, d'autres parties prenantes sont considérées comme importantes, elles doivent être intégrées.

Remarque : il n'est pas nécessaire de mentionner dans les TdR des méthodes d'évaluation, étant donné que ces dernières peuvent et devraient aussi être proposées ou complétées par les évaluateurs. Cependant, il est tout à fait possible de proposer des méthodes devant absolument être appliquées.

5. Déroulement de l'évaluation / calendrier

Un premier calendrier approximatif doit être établi, avec, notamment, la période de réalisation de l'évaluation, la date limite de présentation de certains résultats intermédiaires et la date impérative d'achèvement.

Pourquoi ?

Les experts doivent pouvoir identifier les impératifs en matière d'échéances et évaluer s'ils peuvent livrer les produits demandés dans les délais impartis.

6. Produits attendus

Il convient d'indiquer ici les produits, avec leur contenu et leurs caractéristiques (langue, exigences formelles, etc.) qui doivent être remis par les experts :

Exemples :

Rapport initial (voir aussi le document « Rapport initial »)
Rapport intermédiaire (en fonction de l'envergure de l'évaluation)
Projet de rapport final
Rapport final¹ (par ex. nombre maximum de pages, langue)

Pourquoi ?

Les experts peuvent apprécier la charge de travail et ils s'engagent contractuellement à fournir les produits devant correspondre aux caractéristiques, car les TdR font partie intégrante du contrat.

7. Qualifications-clés des experts

Il convient de définir quelles qualifications, connaissances préalables et expériences sont attendues des experts sur le plan technique, linguistique, méthodologique, culturel et régional. Une équipe n'est pas obligatoirement nécessaire, mais bien souvent recommandée.

¹ Pour un modèle de structure, voir « Modèle de structure rapport final » à la fin du document « 6. Entretien de présentation de la mission »

Pourquoi ?

Les experts connaissent les attentes et les exigences de l'organisation mandante et par conséquent sont en mesure d'apprécier s'ils peuvent soumettre leur candidature ou si, éventuellement, un autre expert doit être intégré pour garantir des compétences et expériences absentes.

8. Contenu de l'offre des experts

Il convient d'indiquer ici ce que l'offre des experts doit contenir, par ex. :

- Curriculum vitæ de tous les experts concernés
- Offre (contenu) :
 - esquisse du déroulement prévu de l'évaluation
 - explication et la justification succinctes des méthodes à utiliser ; ici, le mandant peut demander – en fonction des questions d'intérêt – un paragraphe spécifique qui présente la manière dont les thèmes transversaux pertinents sont pris en considération
- Offre financière :
 - devis complet, comprenant les honoraires ainsi que tous les frais annexes encourus, pour le transport, l'hébergement, ou les impôts, taxes et coûts des ateliers dans le cadre de l'évaluation, etc.
- Outre cela, il convient à ce stade d'indiquer
 - avant quelle date (date limite d'envoi),
 - sous quelle forme (numérique ou par courrier postal),
 - où (l'adresse de courriel ou / et l'adresse avec l'indication de la personne responsable) l'offre doit être soumise pour pouvoir participer à l'appel d'offres / à l'évaluation décrit(e) ci-dessus.

Pourquoi ?

Les experts savent ce qu'ils doivent fournir et l'organisation mandante reçoit par conséquent des offres comparables et pertinentes. Si des experts intéressés ont des questions, ils savent à qui s'adresser.

03

Etape 03 Appel d'offres

L'essentiel en bref :

1. En principe, un minimum de trois offres doit être recueilli.
2. L'appel d'offres est réalisé sur la base des TdR.

Contexte

Pour une évaluation, le lancement d'un appel d'offres est une nécessité.⁴ Fréquemment, les offres d'experts externes ouvrent de toutes nouvelles perspectives, posent de nouvelles problématiques et / ou proposent de nouvelles méthodes. Les offres se composent en règle générale d'une partie traitant du contenu / de la méthode, d'une offre financière et du / des curriculum vitæ présentant les connaissances préalables que possède(nt) l'expert ou les experts. Souvent, ceci permet également de vérifier leur indépendance.

Fonction au cours de l'évaluation

L'appel d'offres doit être effectué après l'élaboration des Termes de Référence, c'est-à-dire lorsque les qualifications nécessaires pour la réalisation de l'évaluation ont été définies. Les Termes de Référence sont la base de tout appel d'offres à partir duquel d'éventuelles personnes intéressées peuvent soumettre une offre. Un appel d'offres doit permettre de comparer aussi bien des offres financières que des approches traitant du contenu / de la méthode. De même, il convient de garantir que l'évaluateur ou les évaluateurs est / sont indépendant(s) et neutre(s) et qu'il(s) possède(nt) l'expertise technique nécessaire.

Mode opératoire et parties prenantes

En principe, l'organisation mandante est responsable de l'appel d'offres.

L'une des possibilités est l'appel d'offres ciblé auprès des experts et sociétés de conseil que l'organisation adjudicatrice connaît déjà, qui ont été recommandés par d'autres organisations ou que l'on peut trouver en faisant une recherche ciblée sur Internet.

D'autres possibilités sont des appels d'offres par ex. dans des journaux ou magazines, une publication sur des sites Internet ou par les listes de diffusion email de réseaux d'experts indépendants ainsi que de sociétés de conseil.

Si des conseillers SCA ont (le cas échéant) des contacts sur des experts, ils pourraient soutenir le processus en fournissant ces contacts.

⁴ Les prescriptions d'exécution du soutien financier par Pain pour le Monde - Service protestant de développement stipulent que le partenaire du projet est tenu de recueillir un minimum de trois offres lorsque les approvisionnements prévus sont d'une valeur supérieure à 400,00 €.

04

Etape 04 Sélection d'experts

L'essentiel en bref :

1. La sélection des experts se fait dans par une procédure participative et transparente et s'oriente sur des critères auparavant définis.
2. Les curriculum vitæ sont traités dans le respect des exigences en matière de confidentialité des données personnelles.

Contexte

A la réception des offres, la sélection des experts externes a lieu. Ce processus de sélection doit être aussi participatif que possible, afin que, là aussi, les différents points de vue puissent être pris en considération. Il est important de définir, avant la sélection même, les critères sur la base desquels une évaluation puis la sélection auront lieu. Afin de garantir une attribution transparente, l'évaluation et les critères de sélection ou de refus doivent être documentés. Cela permet également de donner aux experts qui le demandent un feed-back quant à leur offre et de rendre compte le cas échéant, aux contrôleurs (voir la « Grille-modèle pour la sélection d'experts » à la fin de ce document).

Fonction au cours de l'évaluation

L'expérience et les connaissances des experts, comme les méthodes proposées sont déterminantes pour la crédibilité et l'utilité des résultats de l'évaluation. C'est la raison pour laquelle il faut vérifier minutieusement si les exigences et les attentes des différentes parties prenantes sont remplies (tout du moins en grande partie).

Mode opératoire et parties prenantes

Le plus possible de parties prenantes à l'évaluation doivent être intégrées dans la sélection des experts pour que les différents points de vue soient représentés, ce qui peut également contribuer, en définitive, à ce que les résultats soient acceptés plus facilement.

Comme normalement, le curriculum vitæ des experts fait partie d'une offre, il faut veiller à ce que les exigences en matière de protection des données personnelles soient respectées et à ce que les informations ne puissent être divulguées à des tiers.

Lors de la procédure de sélection, l'organisation mandante a la possibilité de discuter avec les experts sur l'offre qu'ils ont déposée (par ex. quant au nombre de jours nécessaires, la période, etc.).

Le cas échéant, il peut être indiqué d'inviter un ou deux experts à un entretien, si les deux offres apparaissent intéressantes ou s'il est difficile de prendre une décision sur la base seule des offres écrites.

En vue de sélectionner éventuellement une équipe d'experts, voir également les renseignements dans le document « 2. Termes de Référence »



Télécharger document - word

Explications pour l'utilisation de la Grille-modèle lors de la sélection d'experts

La grille ci-dessous peut être utilisée pour documenter les décisions prises lors d'une procédure de sélection ainsi que leurs motivations.

- Il s'agit d'un exemple qui doit être adapté à chaque évaluation, ce qui signifie que des critères peuvent être supprimés et d'autres ajoutés ; les critères particulièrement importants doivent être évalués à un niveau supérieur ou subdivisés.
- Il n'est pas obligé d'utiliser la grille

Quand utiliser judicieusement la grille ?

La grille peut aider à comparer des estimations, par ex.

- lorsque plusieurs personnes participent à une procédure de sélection. Toutes les parties intéressées peuvent dans un premier temps lire les offres existantes puis procéder aux estimations à l'aide de la grille. Il est important, tout d'abord, que chaque personne participant à la sélection remplisse la grille seule, afin de pouvoir échanger avec les autres sur la base de sa propre évaluation.
- lorsque de nombreuses offres ont été soumises. Grâce à la grille, il est possible de comparer les différentes offres entre elles sans pour autant perdre la vue d'ensemble.

Comment la grille est-elle structurée ?

La partie supérieure sert à indiquer tout d'abord les informations générales pour savoir à la fin quelle fiche d'évaluation associer à quelle offre.

Dans la deuxième partie ont été fixés cinq critères qui, en cas de non-respect, peuvent signifier l'exclusion de la procédure de sélection.

La troisième partie comporte un tableau, à l'aide duquel il est possible d'évaluer la qualité de l'offre en question.

L'évaluation se divise en deux critères principaux :

1. **La notation de l' / des expert(s)** concernant leur expertise en matière d'évaluation, leur expérience thématique et régionale, etc. Afin de pouvoir documenter les différents degrés de qualité, un système de points a été introduit (0 point par ex. pour une qualification peu élevée, le maximum de points indiquant une qualification très élevée). Le nombre de points maximum à attribuer diffère, car certains critères peuvent avoir une plus grande importance ou pondération que d'autres.
2. **La notation de l'offre** (si disponible) pour la présente évaluation. Elle fonctionne sur le même modèle que la notation des experts.

Pour finir, les points sont comptés et chaque offre reçoit une valeur totale. Il est possible de comparer ces notations avec celles d'autres répondants ayant également rempli la grille.

La colonne réservée aux commentaires peut être utilisée de façon discrétionnaire, pour noter certains points qui ont paru particulièrement intéressants (par ex. une grande diversité de méthodes).

Tout en bas, il est possible d'indiquer en option son nom, la date et sa fonction.



Télécharger document - word

Modèle de grille pour la sélection des experts

Projet : _____

Période : _____

Expert / conseiller : _____

L'offre est-elle arrivée dans les délais ?	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non ➤ Exclusion
L'offre est-elle complète ?	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non ➤ Exclusion
L'expert est-il en situation de conflit d'intérêts propres ou est-il indépendant et neutre ?	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non ➤ Exclusion
L'expert a-t-il donné une impression négative ou a-t-il été mal évalué par le passé (par Pain pour le Monde ou d'autres organisations) ?	<input type="checkbox"/> Non	<input type="checkbox"/> Oui ➤ Exclusion
L'offre se situe-t-elle dans le cadre financier prévu de la mission ?	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non ➤ Exclusion

Notation expert / équipe d'experts

Critère	Pondération	Evaluation	Remarque/motif(s)
Peut prouver de façon crédible l'expérience et les connaissances spécialisées requises.	jusqu'à 60		
Peut prouver de façon crédible qu'il connaît les méthodes d'évaluation.	jusqu'à 50		
Peut établir de façon crédible ses connaissances et son expérience en matière de traitement du / des thème(s) transversal / transversaux pertinent(s).	jusqu'à 20		
Parle la / les langue(s) requise(s).	jusqu'à 25*		
Peut prouver de façon crédible ses connaissances et son expérience dans la région.	jusqu'à 15		
Peut prouver de façon crédible ses compétences sociales et son expérience de la gestion de groupes cibles et de partenaires.	jusqu'à 20		
Correspond aux préférences de caractéristiques personnelles (par ex. le sexe).	jusqu'à 10		
Peut réaliser et achever l'évaluation dans le délai prévu.	jusqu'à 10*		
Total partiel de la notation de l'expert / équipe d'experts	max. 220		

Notation de l'offre

Critère	Pondération	Evaluation	Remarque/motif(s)
... convient, c.-à-d. que le concept et la planification des activités correspondent aux exigences et aux attentes.	jusqu'à 150		
... prend (si possible) en considération des ressources locales.	jusqu'à 30		
Total partiel de la notation de l'offre	max. 180		
TOTAL	max. 400		

** peut être un critère d'exclusion*

Noté par : Nom : _____

Fonction : _____

Date : _____

05

Etape 05 Conclusion du contrat

L'essentiel en bref :

1. Les TdR et l'offre devront être joints en annexe du contrat.
2. Le contrat stipulera les obligations des deux parties contractantes, de quelle manière et jusqu'à quand.

Contexte

Le contrat est un document entraînant des obligations juridiques. En signant le contrat, les parties au contrat acceptent les conditions et les obligations qui y sont stipulées.

Dans de nombreuses organisations, il existe des modèles pour les contrats, qui n'ont alors plus qu'à être adaptés en fonction de la mission. Ceci est très utile car, pour la formulation d'un contrat, les lois nationales en vigueur doivent être respectées et certaines formulations juridiquement non équivoques doivent être utilisées. En ce qui concerne les contrats internationaux, lorsque, par exemple, un contrat est passé avec un expert de l'étranger, il faut veiller à ce que la compétence juridictionnelle, c'est-à-dire le système juridique qui régit le contrat, soit indiquée.

Les Termes de Référence ainsi que l'offre du mandataire doivent être annexés et faire par conséquent partie intégrante du contrat. Les directives, relatives par exemple à la facturation, qui doivent être respectées, peuvent également être jointes.

Fonction au cours de l'évaluation

La signature du contrat établit clairement

- l'objet
- les échéances
- la forme (présentation, caractéristiques)

qui devront être respectés par l'organisation mandante et les experts, ainsi que les obligations des deux parties. Ainsi, les parties contractantes savent à quoi s'en tenir quant à la mission, leurs droits et leurs obligations.

Mode opératoire et parties prenantes

Le contrat est conclu entre l'organisation mandante (une personne morale) et le mandataire (personne morale ou physique) - dans le cas présent l'expert. En cas de la conclusion d'un contrat de sous-traitance avec plusieurs experts, il conviendra de régler en détail qui sera responsable de la remise du rapport.

Comme pour tous les autres contrats, ce contrat aussi devra être établi en deux exemplaires et signé par les deux parties. Un exemplaire reviendra à l'organisation mandante et l'autre aux experts.

Liste de contrôle pour l'élaboration du contrat

Les points qui doivent être couverts par un contrat concernant une évaluation :

- | | |
|---|--|
| <p><input type="checkbox"/> Nom, adresse et autres coordonnées de l'organisation mandante</p> <hr/> <p><input type="checkbox"/> Nom, adresse et autres coordonnées du mandataire</p> <hr/> <p><input type="checkbox"/> Objet du contrat (par ex. évaluation du projet xy, qui a été réalisé de MM.AAAA à MM.AAAA à yx)</p> <hr/> <p><input type="checkbox"/> Délivrables (par ex. rapport initial, ébauche de rapport final, rapport en version définitive, etc.) ainsi que les échéances</p> <hr/> <p><input type="checkbox"/> Droits sur les produits, par ex. le fait que le rapport et les résultats ne pourront être publiés que par l'organisation mandante</p> <hr/> <p><input type="checkbox"/> Confidentialité - également après la fin du contrat -, c.-à-d. le fait que</p> <ul style="list-style-type: none"> - les droits à la vie privée doivent être garantis par les partenaires d'entretien (par ex. l'anonymisation des déclarations), mais également - les documents doivent être traités de manière à ce que des tiers n'y aient pas accès, - les informations obtenues ne seront pas transmises à des tiers sans l'autorisation explicite écrite du mandant <hr/> <p><input type="checkbox"/> Montant du contrat réparti en</p> <ul style="list-style-type: none"> - Note d'honoraires, avec indication d'éventuelles taxes applicables - frais (par ex. frais de déplacement) qui sont remboursés sur présentation des justificatifs correspondants (le cas échéant, indication des règles ou des plafonds en vigueur) <hr/> <p><input type="checkbox"/> Modalités de paiement : Échéances et conditions de paiements (partiels), avec prise en compte des coûts encourus par les experts, par ex. lors de déplacements.</p> <p>Remarque : le paiement final ne devra être effectué par l'organisation mandante qu'après la réception et validation de tous les livrables convenus (par ex. rapport final).</p> | <p><input type="checkbox"/> Établir, le cas échéant, des contrats de sous-traitance, c.-à-d. que le mandant peut stipuler si, pour l'exécution du contrat, le mandataire peut conclure un contrat avec des tiers, ce qui est surtout important pour garantir la préservation des droits à la vie privée et des droits de publication</p> <hr/> <p><input type="checkbox"/> Durée du contrat - début et fin de la période contractuelle</p> <hr/> <p><input type="checkbox"/> Assurances - mention précisant si les mandataires et, éventuellement, des équipements sont assurés par les soins de l'organisation mandante, ou si les mandataires doivent s'assurer eux-mêmes</p> <hr/> <p><input type="checkbox"/> Règlement concernant les responsabilités pour assurer la capacité de travail (par ex. l'obtention de visas, etc.)</p> <hr/> <p><input type="checkbox"/> Conséquences en cas de violation des dispositions du contrat, la distinction devant être faite entre le non-respect du contrat en cas de faute imputable à tiers, de force majeure ou de faute imputable au mandataire</p> <hr/> <p><input type="checkbox"/> Mention selon laquelle toute modification du contrat et tout autre accord nécessitent la forme écrite pour être valable juridiquement</p> <hr/> <p><input type="checkbox"/> Signatures, étant entendu que, lorsque les contractants sont des entreprises ou des organisations, seule une personne ayant procuration est habilitée à signer le contrat</p> <hr/> <p><input type="checkbox"/> Annexe : TdR, offre et, éventuellement, autres règlements comme, par ex. directives concernant les frais de déplacement, code de conduite</p> |
|---|--|

06

Etape 06 Entretien de clarification de la mission

L'essentiel en bref :

1. L'entretien de clarification de la mission est un entretien entre le mandant et les évaluateurs qui a lieu avant le début de l'évaluation.
2. Les objectifs, les exigences, les possibilités et les limites de l'évaluation peuvent et doivent être abordés librement lors de cet entretien.
3. Rédigez un procès-verbal des résultats !

Contexte

L'entretien de clarification de la mission est un entretien entre des représentants de l'organisation mandante et les experts engagés contractuellement, dans le but d'expliquer la mission de manière détaillée, de donner la possibilité de poser des questions et de remettre les premières informations, comme des documents de base et des coordonnées, le cas échéant de représentants du groupe-cible ou d'autres parties prenantes.

Fonction au cours de l'évaluation

Au début de toute collaboration, **après** la signature du contrat avec l'expert ou l'équipe d'experts, une présentation claire de la mission doit avoir lieu. Il s'agira là surtout d'aborder les points les plus importants des Termes de Référence (TdR) et de clarifier les questions de logistique. Ceci évite des conflits, conduit à une collaboration constructive et orientée vers les objectifs et renforce la compréhension des deux parties des possibilités et limites de l'autre (par ex. y a-t-il certaines questions des TdR auxquelles les experts ne pourront pas répondre et qu'il sera donc nécessaire de modifier ?)

Mode opératoire et parties prenantes

Les parties prenantes directement concernées - les représentants de l'organisation mandante et les experts - devraient assister à l'entretien d'information. En fonction de l'objectif et de l'ampleur de l'évaluation, des représentants de parties prenantes, bailleurs de fonds ou structures d'appui comme les SCA (le cas échéant) peuvent être conviés.

L'entretien d'information devrait toujours avoir lieu après la signature du contrat, car des données et documents sensibles (par ex. rapports de projets, données sur les groupes-cibles, etc.) sont remis aux experts.

Remarques

- Il est recommandé de rédiger un court procès-verbal de l'entretien contenant les sujets abordés les plus importants.
- Il est possible d'envoyer de la documentation et des données du projet aux experts avant l'entretien de clarification de la mission. A ce propos, il faut s'assurer que le contrat est signé.

- Un dialogue permanent entre l'organisation mandante et les experts, même après l'entretien de clarification de la mission, est extrêmement important pour un bon déroulement de l'évaluation.
- Certains sujet éventuellement « délicats », comme par ex. des conflits, ne peuvent être intégrés aux TdR, mais devraient être abordés durant l'entretien de clarification de la mission.

Liste de contrôle pour un entretien de clarification de la mission

Il convient de prévoir relativement beaucoup de temps pour l'entretien car, souvent, des questions supplémentaires sont posées et des explications sont demandées. La liste ci-dessous contient des

questions dont vous pouvez vous servir pour mener un entretien de clarification de la mission. Elles sont optionnelles et servent uniquement d'aide.

1. Informations essentielles (par ex. vision, mission, taille) sur l'**organisation mandante**.
2. Quel est l'**objet précis de l'évaluation** (par ex. projet, instrument, plusieurs projets, une composante définie du projet etc.) ? Quelle est la **période** à prendre en considération ? Quels sont les **groupes cibles et les parties prenantes** ? Quelles sont les **conditions-cadres** ?
3. Que souhaite obtenir précisément le mandant ou le bailleur de fonds avec l'évaluation ? (**objectif**)
4. Qu'est-ce qui doit être fait, précisément, avec les résultats ? (**Utilisation**) Qui doit utiliser le(s) résultat(s) ? (**destinataire des recommandations**)
5. Pourquoi les résultats présentent-ils un intérêt ? Pourquoi maintenant ? (motif)
6. Quelles sont les **méthodes** à utiliser pour la collecte des données ?
7. Quand les produits (par ex. le projet du rapport final) doivent-ils être livrés ? (**échéances**, y compris les échéances pour les résultats intermédiaires). Les **délais pour les commentaires** de l'organisation mandante (par ex. rapport initial ou embauche de rapport final) ont-ils été convenus ?
8. Quel(le)s groupes / personnes devront donner leur avis sur le projet ou sur les conditions-cadres ? (par ex. représentants du gouvernement, autres organisations)
9. Quelles **directives** - exigences générales en matière de qualité et exigences formelles, par ex. du bailleur de fonds - doivent être respectées ? (remettre, éventuellement, les documents comme le concept d'évaluation, les documents du CAD de l'OCDE concernant l'évaluation et le document avec les exigences minimales sur le contenu pour le rapport final)
10. Discussion / mise au point des **questions de l'évaluation**. Existe-t-il encore des **ambiguïtés** ? Quels résultats ne pourront vraisemblablement **pas être fournis** (en raison de conditions-cadres externes) ? Qu'est-ce qui doit, le cas échéant, être **modifié** pour pouvoir produire ces résultats (par ex. temps supplémentaire) ? Des questions doivent-elles être, le cas échéant, supprimées ou adaptées ?
11. Quelles données de base, données de suivi et évaluations existent déjà dans ce projet ou des projets précédents ? (produits précédents)
12. Qu'est-ce qui doit être évité ou respecté dans tous les cas pendant l'évaluation ? (sujets critiques, tabous culturels, etc.)
13. Prochaines étapes : Qui communique avec qui (par ex. **qui est le responsable au sein de l'organisation mandante**, p. ex. de l'annonce et présentation des experts, par ex. aux groupes-cibles ou parties prenantes) ? Qui fournit aux experts les documents et données nécessaires ?
14. Le calendrier de l'évaluation prévu est-il encore réaliste et coordonné avec toutes les parties prenantes (par ex. les groupes-cibles, les parties prenantes, etc.) Est-il nécessaire de réajuster le calendrier ?
15. De quel soutien en ce qui concerne **la logistique, le transport, l'hébergement, la traduction, etc.** les experts ont-ils besoin ? Qui en est responsable ?
16. Faire référence aux points importants du contrat, comme par ex. les **indications relatives à la facturation** (quel éléments sont nécessaire pour la facturation, quels sont les justificatifs à fournir, dans quels délais, etc.), la **clause de confidentialité**, etc.
17. En cas d'équipe d'experts : les **rôles et responsabilités** ont-ils été convenus ?



Télécharger document - word

Modèle de structure du rapport d'évaluation

(Les points énumérés ci-dessous sont les composantes minimum d'un rapport d'évaluation, des thèmes transversaux devraient être pris en considération là où cela s'avère nécessaire)

Page de couverture avec

- titre du projet
- numéro du projet
- organisation responsable
- évaluateur (auteur)
- date du rapport
- région / pays
- éventuellement durée du projet,

Sommaire

Liste d'abréviations

Résumé

- présentation succincte de l'objet de l'évaluation, éventuellement avec les conditions-cadres essentielles
- Informations succinctes sur l'évaluation : motif et objectif, période d'enquête
- constatations essentielles
- recommandations essentielles

1. Brève description de l'objet de l'évaluation

- projet / programme / instrument (idée, groupe cible, objectifs formulés)
- organisation chargée de la réalisation, période, bailleurs de fonds

2. Conditions-cadres (seulement si elles sont pertinentes pour l'objet de l'évaluation)

- facteurs politiques, économiques, écologiques, sociétaux et socioculturels
- risques pour la réussite du projet, hypothèses / conditions préalables
- activités pertinentes d'autres organisations / d'entreprises du secteur privé
- rôle des acteurs étatiques.

3. Description de l'évaluation et de la méthodologie utilisée

- moment de l'évaluation dans le déroulement du projet
- composition / expertise de l'équipe d'évaluation
- méthodologie
- groupes de personnes intégrées, nombre des parties prenantes
- difficultés éventuellement rencontrées lors de la réalisation de l'évaluation et approches

4. Résultats

- 4.1 Pertinence
- 4.2 Efficacité
- 4.3 Efficience
- 4.4 Efficacité de la politique de développement (Impact)
- 4.5 Viabilité (Pérennité, durabilité)

5. Recommandations (basées sur les enseignements tirés, réalistes, spécifiques et celles adressées)

Éventuellement :

6. Conclusions générales (enseignements tirés)

- pour le type de projet (entre autres, sa capacité à servir de modèle)
- en lien avec les procédures et instruments

7. Annexe

- déroulement du voyage et des activités
- sources (interlocuteurs, documents, littérature spécialisée, enquêtes primaires, etc.)
- carte synoptique
- Termes de Référence

07

Etape 07 Rapport initial

L'essentiel en bref :

1. Le rapport initial sera établi par les experts et réceptionné et validé par écrit par le mandant.
2. Le rapport initial comprendra une présentation de la compréhension de la mission, des méthodes d'évaluation, un calendrier ainsi que d'éventuelles limites.

Contexte

Le rapport initial est un rapport des experts, dans lequel au moins

- la mission est décrite une fois encore de façon détaillée,
- les éventuelles limites et difficultés sont présentées (par ex. qu'il n'est pas possible de répondre à certaines questions de l'évaluation),
- la méthodologie à utiliser est décrite, et
- un calendrier détaillé est établi.

Fonction au cours de l'évaluation

Le rapport initial représente un document-clé de l'évaluation parce qu'il permet de s'assurer une fois encore que la mission a bien été comprise et que l'évaluation pourra être réalisée avec l'intensité et le niveau de qualité requis conformément aux exigences de l'organisation mandante et, le cas échéant, du bailleur de fonds. Les besoins des experts concernant les documents nécessaires et l'éventuel appui en termes de transport, de logistique, etc. pourront par ailleurs être formulés, de façon à ce qu'ils puissent être couverts dans les délais.

Les éventuelles difficultés et limites peuvent également être mentionnées, c.-à-d. que les experts ont la possibilité d'indiquer ce qui, de leur point de vue, ne pourra pas être effectué.

Un rapport initial doit être réceptionné et validé par écrit (par ex. sous la forme d'un mail) par l'organisation mandante dans un délai convenu, pour être valable et pouvoir constituer la base de la réalisation de l'évaluation.



Mode opératoire et parties prenantes

Le rapport initial est rédigé par les experts à l'issue de l'entretien de présentation de la mission et après une première consultation des documents de base par les experts au cas où il en a été convenu dans les TdR. Les représentants de l'organisation mandante participent en tant qu'instance chargée de contrôle et d'observation et ils reçoivent le rapport initial pour validation.

! Remarques

- Un rapport initial n'est pas encore un rapport préalable ou intermédiaire. Des analyses détaillées de l'objet de l'évaluation n'y sont pas contenues.
- Il est important d'y consigner par écrit tous les points mentionnés plus haut (en 1. Contexte). L'organisation mandante et les experts s'entendront sur la forme (rapport formel, mail ou équivalent).

Liens

Modèle de structure et document sur les rapports initiaux :
UNESCO (2008) : Guidelines for Inception Reports. (anglais)
<http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001583/158397e.pdf>

08

Etape 08 Débriefing / Présentation des résultats

L'essentiel en bref :

1. Un débriefing consiste en une courte présentation et discussion des résultats avec le groupe-cible / l'organisation mandante.
2. La présentation des résultats est une présentation destinée à l'organisation mandante.
3. Des formes mixtes sont possibles et les bienvenues !

Contexte

Lors d'un débriefing / d'une présentation des résultats, les experts présentent les résultats provisoires et leurs conclusions aux parties prenantes, aux groupes-cibles et à l'organisation mandante et en discutent avec elles. Sur cette base, soit les experts procèdent à des corrections, soit ils reprennent les points essentiels de la discussion dans le rapport final.

Fonction au cours de l'évaluation

Les réunions de débriefing / présentations ont essentiellement deux fonctions :

- d'une part, les représentants du groupe-cible et les parties prenantes, mais également l'organisation mandante, doivent être informés des résultats, de manière à ce qu'ils ne se perçoivent pas seulement comme la source d'information, mais à ce qu'ils aient la possibilité de tirer leurs propres conclusions des résultats et de donner leur avis sur les conclusions et les recommandations des experts.

- d'autre part, c'est une occasion supplémentaire de rectifier les malentendus ou les informations erronées.

Mode opératoire et parties prenantes

Pour les débriefings et présentations, il existe plusieurs solutions, dont les suivantes :

Débriefing avec un / des groupe(s) cible :

Dans tous les cas, un débriefing des groupes-cibles tout de suite après la phase de collecte sur le terrain (fairness / équité) est particulièrement recommandé.

Débriefing / présentation avec la participation de l'organisation mandante :

Un débriefing ou une présentation des résultats à l'organisation mandante doit par ailleurs avoir lieu à la fin de la phase de collecte et d'analyse des données ou encore peu avant ou après la soumission de l'ébauche de rapport final.

Présentation avec toutes les parties prenantes

Une présentation devrait avoir lieu juste avant ou juste après la remise du rapport final (dans sa version « ébauche »), à laquelle devraient être invités dans le meilleur des cas - et selon les conditions-cadres -, des représentants des groupes-cibles, des représentants de l'organisation mandante, du bailleur de fonds, mais également d'autres parties prenantes importantes telles que des représentants des administrations locales ou des représentants d'autres organisations responsables. L'organisation mandante est chargée de communiquer cette date aux parties prenantes et de les y inviter.

Liens

Arlen Gullickson & Daniel L. Stufflebeam (2001) : Checkliste Feedback-Workshops. (anglais)
<http://www.wmich.edu/sites/default/files/attachments/u350/2014/feedbackworkshop.pdf>

09

Etape 09

Examen du rapport final

L'essentiel en bref :

1. L'ébauche du rapport final de l'évaluation peut et doit être commentée !
2. Toute déclaration effectivement erronée doit être modifiée par les experts !
3. Il faut impérativement vérifier si les exigences formelles des TdR ont été respectées.

Contexte

Le rapport final d'une évaluation doit toujours être d'abord adressé dans sa version « ébauche » par les experts ; il est ensuite lu et commenté par toutes les parties concernées, puis retourné aux experts. Cette procédure doit faire l'objet d'un accord préalable entre les personnes concernées pour pouvoir être planifiée.

L'organisation mandante peut convenir avec les experts des exigences minimum formelles concernant un rapport d'évaluation ; celui-ci doit, par exemple, toujours comporter un résumé, les Termes de Référence doivent être joints, etc. (voir également le modèle de structure rapport d'évaluation dans le document « 6. Entretien de présentation de la mission »). Avec certains bailleurs de fonds, d'autres exigences doivent, le cas échéant, être respectées. Ces exigences devront déjà être communiquées dans les TdR ou lors de l'entretien de présentation de la mission.

Fonction au cours de l'évaluation

Cette étape a pour fonction, d'une part de vérifier l'exactitude factuelle des déclarations et des descriptions et de procéder, si nécessaire, à des corrections. D'autre part, il convient de contrôler de manière critique si les exigences en matière de qualité des évaluations et des rapports d'évaluation, par exemple la prise en considération des normes et des critères d'évaluation, ont été respectées. Il faut surtout vérifier que des réponses ont été apportées aux questions inscrites dans les Termes de Référence et que le mode opératoire proposé dans le rapport initial a été suivi.

Mode opératoire et parties prenantes

Le projet de rapport d'évaluation doit au moins être lu et commenté par écrit par des représentant(e)s de l'organisation mandante qui connaissent bien l'objet de l'évaluation. Les experts devront tenir compte des commentaires de manière adéquate. L'appel d'offres doit être réceptionné et validé par l'organisation mandante.

Important : les résultats de l'évaluation externe ne peuvent et ne doivent plus être discutés en tant que tels, sauf s'ils sont fondés sur des faits avérés inexacts ou des malentendus. Les recommandations ne devront être commentées que si elles s'avèrent être de mauvaise qualité ou incompréhensibles.

! Remarques

Tous les critères d'évaluation mentionnés ci-dessus et dans la grille en annexe destinés à juger des rapports d'évaluation, sont valables aussi bien pour l'ébauche de rapport que pour la version définitive du rapport final. La seule différence importante est que seule **l'ébauche de rapport final** peut être commenté par l'organisation mandante et modifié par l'expert. En principe, dès que le rapport final a été réceptionné et validé, des modifications ne sont plus possibles.



Télécharger document - word

Grille pour l'appréciation des rapports d'évaluation

N°	Critère	Evaluation			Remarque
		Oui	Non	Partiellement	
Critères formels					
1	Une page de couverture existe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
2	Les informations suivantes figurent sur la page de couverture :				
	▪ Titre du projet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	▪ Numéro du projet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	▪ Organisation responsable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	▪ Nom de l'évaluateur (auteur)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	▪ Date du rapport :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	▪ Région / pays	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	▪ Forme du rapport (par ex. ébauche du rapport d'évaluation ou rapport final)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
3	Un sommaire avec numérotation des pages existe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
4	Une liste des abréviations existe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
5	Un résumé contenant la description du projet, les résultats et les recommandations existe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
6	Une annexe, qui contient les TdR, la liste des partenaires d'interviews, le calendrier, éventuellement des cartes, est présente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
7	La police et la taille des caractères sont adaptées.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
8	La langue est correcte, le rapport est globalement bien lisible.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9	Les règles d'orthographe sont respectées.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
10	Le rapport comporte un nombre de pages convenable (comme exigé dans les TdR) – autant que nécessaire pour une présentation compréhensible des faits et des recommandations.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
11	Les exigences formelles des TdR sont respectées	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
12	Le rapport entre les photos et le texte est judicieux, c.-à-d. que les photos illustrent ce qui est décrit dans le texte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
13	Le rapport (page de couverture, texte principal et annexes) constitue un seul fichier.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Critères relatifs au contenu					
N°	Critère	Oui	Non	Partiellement	Remarque
14	La structure du rapport est logique et compréhensible.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
15	Des réponses ont été apportées aux questions soulevées par les TdR. Les écarts éventuels sont mentionnés et suffisamment justifiés.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

16	L'objet de l'évaluation est décrit de manière compréhensible.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
17	Tous les critères CAD (pertinence, efficacité, efficacité, effets, viabilité) sont pris en considération.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
18	Les normes du CAD sont / ont été prises en considération. Cela signifie que : <ul style="list-style-type: none"> ▪ les droits de tous sont protégés. ▪ l'anonymat et la confidentialité sont respectés. ▪ le rapport présente différents points de vue et perspectives de parties prenantes et parties concernées de façon neutre et équilibrée. 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
19	Les thèmes transversaux ont été pris en considération de façon appropriée (par ex. le genre).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
20	La méthodologie utilisée est décrite (nombre de personnes interrogées, nature des documents, etc.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
21	Les méthodes d'échantillonnage, de collecte et d'analyse des données semblent globalement adaptées pour répondre aux questions de l'évaluation. Toutes les parties prenantes pertinentes ont été intégrées.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
22	Les points forts et les points faibles de l'objet de l'évaluation sont recensés aussi complètement que possible, présentés de manière équilibrée et impartiale.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
23	Les résultats peuvent être clairement attribués à l'objet de l'évaluation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
24	Les recommandations : <ul style="list-style-type: none"> ▪ sont clairement distinctes des résultats, c.-à-d. qu'elles figurent dans un paragraphe séparé ou sont clairement énoncées comme telles. 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ sont clairement basées sur des résultats précis. 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ sont adressées. 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ peuvent être mises en œuvre et sont réalistes. 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

10

Etape 10 Gestion des résultats des évaluations

L'essentiel en bref :

1. Après chaque évaluation, l'organisation mandante devrait élaborer un plan de mise en œuvre, qui règlera la façon dont il faudra se servir des recommandations.
2. Chaque personne ou chaque groupe nommé(e) dans le plan de mise œuvre et investi(e) d'une responsabilité devrait être intégré(e) à l'élaboration de ce plan.
3. Il convient de fixer des dates pour la mise en œuvre !

Contexte

Le sens et le but de l'évaluation - tirer des enseignements - impliquent que le processus n'est pas terminé à la réception du rapport final. Une évaluation contient, de façon générale, des recommandations destinées non seulement à l'organisation mandante, mais aussi à d'autres parties prenantes du projet. Toutes les parties sollicitées (par ex. les ministères partenaires, les bailleurs de fonds, les groupes-cibles) devraient réagir aux recommandations qui leur sont destinées.

Fonction au cours de l'évaluation

Cette étape est fondamentale pour la pertinence d'une évaluation, car ce n'est qu'en mettant en œuvre les recommandations acceptables et réalistes que l'évaluation permet l'apprentissage et le changement au sens positif du terme.

Les recommandations et résultats peuvent et devraient être pris en considération lors de la conception de projets consécutifs ou analogues.

Mode opératoire et parties prenantes

En fonction des personnes auxquelles les recommandations s'adressent dans le rapport final, les organisations, départements etc. intéressés doivent d'abord indiquer s'ils peuvent accepter la recommandation. Dans le cas où ils ne le peuvent pas, ou pas complètement, ils doivent donner de manière succincte les raisons de cette incapacité totale ou partielle et les documenter. Si la recommandation est acceptée, il faut se mettre d'accord sur la manière dont la recommandation doit être mise en œuvre, sur la ou le responsable de la mise en œuvre, sur le délai et sur les personnes qui seront impliquées. Ceci devrait être retenu sous forme d'un plan de mise en œuvre (pour un modèle de plan de mise en œuvre, voir l'annexe), en principe réalisé par l'organisation mandante.

Il convient également de définir qui est responsable du suivi de la mise en œuvre des mesures convenues et éventuellement de leurs effets.

L'utilisation prévue des recommandations devrait être communiquée aux responsables des projets du côté du bailleur.

!! Remarques

- Dans le cas où toutes les recommandations ne peuvent pas être immédiatement mises en œuvre, il est possible de décider de priorités temporaires dans le plan de mise en œuvre (voir aussi en 5. Modèle de plan de mise en œuvre, colonne « mise en œuvre jusqu'à ... »).
- Parfois, des résultats d'évaluation où aucune recommandation explicite n'est faite dans le rapport final, nécessitent une prise de mesures particulières. Ensuite, celles-ci devraient également être intégrées dans le plan de mise en œuvre par les responsables du projet (par l'organisme responsable du projet).
- Les experts peuvent préparer un plan de mise en œuvre, en ne remplissant cependant que la colonne des recommandations (voir ci-dessous en 5. Modèle de plan de mise en œuvre). Toutes les autres étapes doivent être remplies par les destinataires - l'organisation mandante, le groupe-cible, les autres parties prenantes.



Télécharger document - word

Modèle de plan de mise en œuvre

Date :	
Titre de l'évaluation :	
Responsabilité / direction côté mandant :	
Nom(s) de l'expert / des experts :	
Date de la version définitive du rapport final :	
Participants à l'élaboration du plan de mise en œuvre :	
Responsabilité du suivi du plan de mise en œuvre :	

Informations succinctes sur l'objet de l'évaluation : [surtout important si l'évaluation avait un axe défini, si des parties seulement d'un projet ont été évaluées ou s'il s'agit d'une évaluation transversale ou d'instruments]

Recommandations du rapport d'évaluation / Résultats qui nécessitent la prise d'une mesure	L'avis de la recommandation est-il partagé ?			Si « oui » : mention d'étapes partielles ou d'indicateurs importants pour la mise en œuvre de la recommandation Si « partiellement » ou « non » : motifs pour lesquels la recommandation ne peut être mise en œuvre, le cas échéant propositions alternatives (avec étapes partielles)	(Jusqu'à quand (M / A))	Responsabilité
	oui	partiellement	non			
Recommandation 1 : [Texte / extrait du rapport d'évaluation]						
Recommandation 2 : [Texte / extrait du rapport d'évaluation]						
Recommandation 3 : [Texte / extrait du rapport d'évaluation]						
Recommandation 4 : [Texte / extrait du rapport d'évaluation]						
Recommandation 5 : [Texte / extrait du rapport d'évaluation]						
:						

**Brot für die Welt -
Evangelischer
Entwicklungsdienst**

Caroline-Michaelis-Straße 1
10115 Berlin

Tel +49 30 65211 0
Fax +49 30 65211 3333
info@brot-fuer-die-welt.de
www.brot-fuer-die-welt.de