Guide

Le processus d'évaluation en 11 étapes

Membre de actalliance

Brot für die Welt

Éditeur
Brot für die Welt
Evangelisches Werk für Diakonie
und Entwicklung e. V.

Caroline-Michaelis-Straße 1
10115 Berlin

Téléphone : +49 30 652110
info@brot-fuer-die-welt.de
www.brot-fuer-die-welt.de

Rédaction Nicole Derbinski,
Thomas Reinhardt, Dietmar Mälzer,
Susanne Neymeyer, Lara Sander,
Judith Stegemann
Mise en page János Theil

Berlin, décembre 2024

Guide

Le processus d'évaluation en 11 étapes

Sommaire

Préface 5

Étapes d'une évaluation 6

Évaluation - Introduction 9

Étape 1
Planification et budgétisation 14

Étape 2
Termes de Référence (TdR) 17

Étape 3
Appel d'offres 26

Étape 4
Sélection des évaluateur·rices 27

Étape 5
Conclusion du contrat 31

Étape 6
Entretien de clarification de la mission 33

Étape 7
Rapport initial 36

Étape 8
Accompagnement de la collecte de données 39

Étape 9
Discussion des résultats préliminaires de l'évaluation 41

Étape 10
Appréciation du rapport d'évaluation 43

Étape 11
Communication et utilisation des résultats de l'évaluation
et recommandations 49

Préface

Dans le domaine du développement international, les évaluations font désormais partie intégrante du cycle de vie des projets. Elles servent à la fois à rendre compte et à apprendre au sein d'une organisation et, dans le meilleur des cas, au-delà. Brot für die Welt ne rend pas seulement des comptes aux bailleurs de fonds, mais aussi aux groupes cibles des projets, aux organisations partenaires et au grand public. Tous les participants doivent apprendre afin d'améliorer les projets et d'intensifier les changements souhaités.

L'objectif du présent guide est d'offrir aux organisations partenaires, ainsi qu'aux employé·e·s de Brot für die Welt un soutien pratique tout au long de l'accompagnement des évaluations. Il a été conçu pour accompagner les évaluations réalisées en externe, mais il contient également des informations pertinentes pour d'autres formes d'évaluation.

Le guide d'évaluation est divisé en onze étapes. Elles sont structurées de manière uniforme : à chaque étape, nous expliquons le contexte avant d'aborder l'objectif, ainsi que la procédure et les personnes impliquées. Des liens permettant d'accéder à des informations complémentaires sont indiqués à la fin de quelques étapes. Par ailleurs, le guide contient des exemples types à télécharger. Il est disponible en allemand, anglais, français, portugais et espagnol. En complément, les organisations partenaires de Brot für die Welt peuvent suivre en ligne un cours de base sur le thème des « évaluations externes de projets » dans les quatre langues de communication.

L'utilisation du guide n'est pas obligatoire chez Brot für die Welt, il doit plutôt être considéré comme une aide. S'agissant des directives contraignantes de Brot für die Welt en matière d'évaluation de projets, nous renvoyons au document « Exigences pour la réalisation des évaluations de projets » (fourni en annexe des accords de coopération entre Brot für die Welt et les organisations partenaires). Avec ce guide, nous voulons encourager l'apprentissage sur et par l'évaluation et simplifier l'accompagnement des processus d'évaluation.

Nous vous souhaitons une bonne lecture et beaucoup de succès dans la réalisation de vos évaluations !

Étapes d'une évaluation

1 Planification et budgétisation d'une évaluation

lors de la demande/planification du projet ou dès que le besoin est détecté

environ 1 semaine

- vérifier les exigences des bailleurs de fonds en matière d'évaluation
- s'assurer du financement, définir le budget
- définir l'objectif et la forme de façon générale
- définir le moment en tenant compte des conditions-cadres (accès à la région du projet, disponibilité des groupes cibles et des personnels, etc.)

2 Élaboration des Termes de Référence (TdR)

au moins 10 semaines avant la collecte de données prévue

de 3 à 6 semaines

- identifier les parties prenantes et les personnes intéressées, et planifier leur intégration au cours de l'évaluation (moment, forme)
- élaborer les Termes de Référence, le cas échéant avec d'autres parties prenantes

3 Lancement des appels d'offres

après l'achèvement des TdR

env. 4 à 6 semaines (conformément à la période de soumission des offres)

- diffuser les termes de référence parmi les évaluateur·rices connu·e·s, sur les forums Internet, les réseaux

4 Sélection des évaluateur·rices

directement dès la fin de la période de soumission

au moins 1 semaine

- vérifier les offres reçues
- sélectionner les évaluateur·rices, le cas échéant avec d'autres parties prenantes
- documenter la décision et les raisons de cette décision

5 Conclusion du contrat

après le choix des évaluateur·rices

de 1 jour à 2 semaines

- élaborer le contrat
- faire signer le contrat par toutes les parties contractuelles

Préparation

Légende

Quand

Durée

Commentaire et validation du rapport initial

environ 1 semaine après l'entretien de clarification de la mission

environ 2 semaines

- discuter et valider le rapport initial

Appréciation du rapport d'évaluation

après réception de l'ébauche du rapport

jusqu'à 2 semaines à compter de la réception de l'ébauche du rapport

- vérifier l'ébauche du rapport et, le cas échéant, demander des corrections
- valider le rapport d'évaluation

Accompagnement de la collecte des données

pendant la collecte des données

environ 2 à 4 semaines

- définir des accords sur la logistique et les dates des entretiens, éventuellement convenir des mesures de sécurité à mettre en place

6 7 8 9 10 11

Mise en œuvre

Utilisation

Entretien de clarification de la mission

s'il faut rendre visite à des parties prenantes ou à des groupes cibles, un délai de 2 semaines minimum avant la visite sur le terrain doit être prévu

entre 0,5 et 1 jour environ

- rassembler le matériel, les documents, les contacts, et les mettre à la disposition de l'évaluateur·rice
- s'entendre sur les rendez-vous avec les évaluateur·rices et les autres parties prenantes, discuter des soutiens nécessaires, logistiques et autres, ainsi que des attentes, des limites et des possibilités en matière de contenu, de méthode et de forme

Discussion des résultats préliminaires

après la collecte des données

entre 0,5 et 1 jour

- les évaluateur·rices présentent les données collectées et les résultats préliminaires

Utilisation et communication des résultats

après réception du rapport d'évaluation

environ 2 mois après la réception du rapport et l'élaboration du plan de mise en œuvre

- discuter des résultats et des recommandations avec les parties prenantes et formuler des étapes de mise en œuvre
- communiquer les résultats et les recommandations aux acteurs concernés d'une manière adaptée aux destinataires
- lancer et suivre le plan de mise en œuvre

Évaluation – Introduction

Définition

Dans le domaine de la coopération internationale, l'évaluation est définie comme suit : « Appréciation systématique et objective d'une intervention prévue, en cours ou achevée, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats, dans l'objectif d'en déterminer la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité. L'évaluation désigne également le processus par lequel est déterminée la valeur ou l'importance d'une intervention.

Une évaluation doit fournir des informations crédibles et utiles permettant d'intégrer les leçons de l'expérience dans les processus de prise de décision. »

OCDE : Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et à la gestion axée sur les résultats pour le développement durable, 2023

Pourquoi procéder à une évaluation ?

Les évaluations de projets ont deux **objectifs** essentiels :

- l'**apprentissage** de toutes les parties prenantes afin d'améliorer la planification future des projets et d'intensifier les changements souhaités. Tous ceux avec qui les résultats sont partagés, c'est-à-dire les groupes cibles, les organisations de mise en œuvre et les organisations partenaires, les organisations de financement, ainsi que les autres acteurs impliqués (par exemple d'autres institutions et organisations) doivent avoir la possibilité d'apprendre grâce aux résultats de l'évaluation.
- l'**obligation de rendre compte** vis-à-vis des principaux acteurs, comme les groupes cibles ou les bailleurs de fonds (donateurs, co-financeurs, etc.).

Qu'évalue-t-on ?

L'**objet de l'évaluation**, c'est-à-dire ce qui est évalué, peut être de différentes natures. En voici quelques exemples :

- une ou plusieurs composantes d'un projet
- un projet (évaluation de projet)
- plusieurs projets avec une même orientation thématique ou avec des composantes thématiques identiques (évaluation transversale)
- un programme global, qui comprend plusieurs projets (par exemple, tous les projets d'un pays)
- une politique (sectorielle)
- un outil, une approche de travail
- une organisation ou certains départements ou processus d'une organisation exécutante (par exemple : PSE, systèmes financiers, structure de personnel ou de management)

Qui procède à l'évaluation ?

Une évaluation peut être effectuée de différentes manières :

- comme **auto-évaluation** par les personnes responsables de la mise en œuvre du projet
- comme **évaluation interne** par des personnes qui travaillent certes dans la même organisation que celle qui met en œuvre ou finance le projet, mais qui ne sont pas impliquées dans sa réalisation
- comme **évaluation externe** par des évaluateur·rices externes et indépendant·e·s

Vue d'ensemble : qui évalue et quels sont les aspects à considérer ?			
	Auto-évaluation	**Évaluation interne**	**Évaluation externe**
Coûts	Coûts relativement faibles grâce au recours à des évaluateur·rices internes.	Coûts relativement faibles, car là non plus, il n'y a pas d'honoraires à verser à des évaluateur·rices externes.	Coûts relativement élevés, car il faut payer des évaluateur·rices externes. En général, les frais de déplacement et d'hébergement des évaluateur·rices sont également pris en charge.
Ressources non monétaires (temps, personnel, etc.)	Le temps consacré par l'équipe de projet est important : la préparation, la réalisation et le suivi de l'évaluation doivent être organisés par l'équipe elle-même. Le savoir-faire nécessaire doit être disponible.	Le temps consacré par les personnes chargées de la mise en œuvre est important : l'avantage par rapport à des évaluateur·rices externes réside dans le fait qu'elles connaissent déjà les conditions-cadres de l'organisation.	Les Termes de Référence (TdR) doivent être rédigés, l'appel d'offres organisé et la sélection des évaluateur·rices effectuée. La transmission d'informations, la logistique et la communication représentent une charge supplémentaire, car les évaluateur·rices ne connaissent généralement pas les projets ni les acteurs impliqués.
Possibles effets négatifs	Les résultats peuvent être jugés moins crédibles par des personnes extérieures, car il n'y a aucune distance par rapport à l'objet de l'évaluation.	Des conflits pourraient survenir au sein de l'organisation. L'indépendance des évaluateur·rices peut être limitée.	Il peut être difficile pour les évaluateur·rices externes de comprendre le projet dans son ensemble et le contexte dans lequel il s'inscrit.
Possibles effets positifs	Les personnes concernées peuvent apprendre qu'elles sont responsables de la réussite, mais qu'elles peuvent aussi 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 que l'on fasse appel plus souvent aux connaissances et au savoir de collègues.	Un regard extérieur neutre peut révéler de nouveaux aspects, soulever de nouvelles questions, apporter de nouvelles idées et donner ainsi une nouvelle impulsion au projet/à l'organisation. Les résultats sont mieux acceptés par les personnes extérieures à l'organisation mandante.
Qualité du rapport d'évaluation	Souvent, aucun rapport d'évaluation formel n'est rédigé. La manière dont les résultats sont documentés doit être clairement définie au préalable.	La forme du rapport d'évaluation doit généralement 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 et qui soit conforme aux exigences convenues doit être élaboré.
Il existe également des **formes hybrides d'évaluation, qui impliquent une collaboration entre évaluateur·rices internes et externes.** C'est le cas, par exemple, lorsque des évaluateur·rices externes indépendant·e·s accompagnent systématiquement le processus d'auto-évaluation. Cette procédure garantit que l'évaluation est étroitement adaptée aux besoins de l'équipe en charge du projet, tout en conservant un regard distancié.			

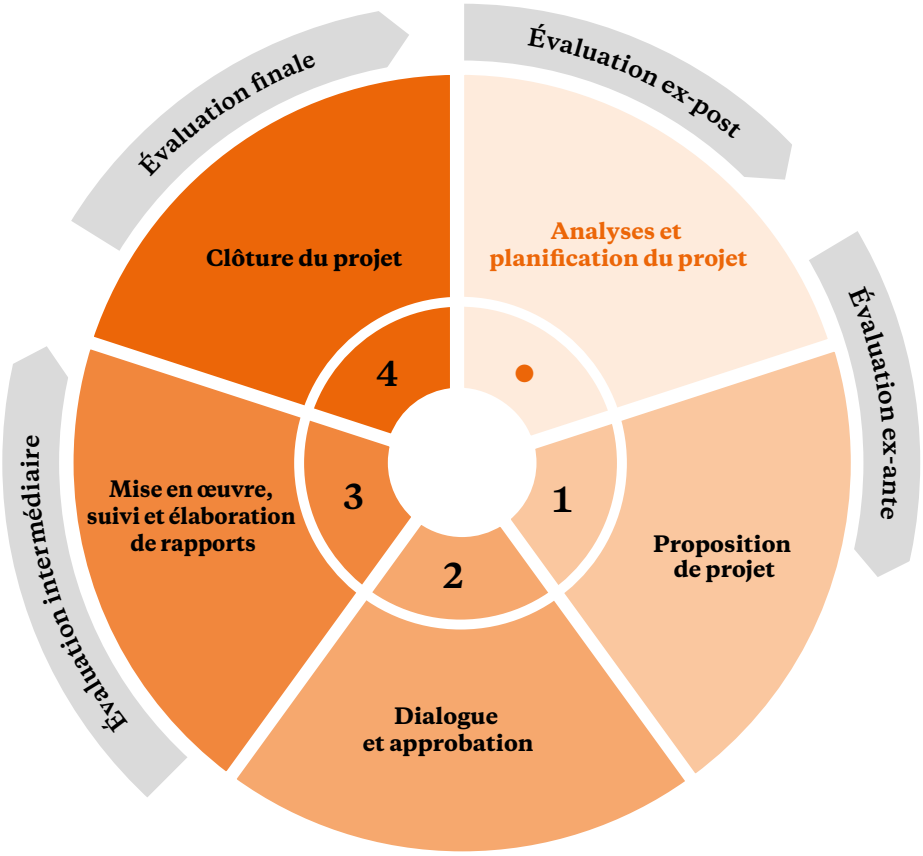
On ne peut pas avancer **qu'un type d'évaluation est fondamentalement meilleur qu'un autre ; la forme d'évaluation à adopter doit être choisie en fonction des conditions préalables, de l'objectif et des exigences de l'organisation ou des organisations qui assurent le financement.** Les aspects précédemment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

Quand a lieu l'évaluation ?

Une évaluation peut avoir lieu à différents moments, en fonction des centres d'intérêt, ainsi que d'autres facteurs :

- **Évaluations ex-ante** : avant même qu'un projet ne commence, les conditions générales et les conditions préalables du projet sont rassemblées, et les mesures prévues sont évaluées dans ce contexte.
- **Évaluations intérmédiaires** : l'évaluation est réalisée au cours du projet afin de s'assurer que l'on est sur la bonne voie pour atteindre les objectifs et pour identifier les éventuelles possibilités d'amélioration. De plus, les résultats peuvent être utilisés pour tirer des enseignements en vue d'une prochaine phase du projet ou de la réalisation de projets similaires.
- **Évaluations finales** : à la fin d'un projet (ou d'une période du projet), il s'agit de déterminer si les objectifs définis ont été atteints et quels effets sont déjà visibles, afin d'en tirer des enseignements pour les prochaines phases ou des projets similaires.
- **Évaluations ex-post** : au bout d'un certain temps après la fin du projet (souvent plusieurs années après), il s'agit de déterminer quels changements ont été apportés par le projet et ont perduré au-delà de sa mise en œuvre.

Quand a lieu l'évaluation ? Le cycle de vie d'un projet



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

Des normes d'évaluation décrivent comment une procédure d'évaluation devrait être conçue pour garantir la qualité élevée des résultats de l'évaluation. Elles doivent être respectées aussi bien par les évaluateur·rices que par les personnes qui commandent des évaluations. Elles servent à s'orienter lors de l'attribution, de la réalisation et de l'appréciation des évaluations.

Les principales normes au sein de Brot für die Welt[1] :

- **Utilité** - Une évaluation doit être axée sur les objectifs de l'évaluation et les besoins en information des personnes impliquées dans le projet (les intérêts des groupes cibles doivent également être pris en compte). L'utilité comprend également la compétence et la crédibilité des évaluateur·rices, ainsi que la participation de toutes les parties prenantes au processus d'évaluation. Idéalement, les résultats d'une évaluation peuvent être pris en compte dans les décisions et les changements à venir. Pour cela, les rapports d'évaluation doivent comporter toutes les informations essentielles, être faciles à comprendre et à suivre.

- **Faisabilité** - Une évaluation doit être planifiée et mise en œuvre de manière réaliste et en tenant compte des coûts. Cela implique des méthodes d'évaluation appropriées, proportionnelles à l'utilité prévue de l'évaluation.

- **Impartialité** - Une évaluation doit prendre en compte les différents points de vue des principaux acteurs. L'impartialité implique que les résultats de l'évaluation soient impartiaux et mis à la disposition de toutes les parties prenantes du projet dans la mesure du possible. La sécurité, la dignité et les droits des personnes impliquées doivent être préservés.

- **Exactitude des données** - Une évaluation doit fournir des informations correctes et complètes sur les questions de l'évaluation convenues au préalable. Cela est notamment garanti si :
  - l'objet et le contexte de l'évaluation sont suffisamment décrits et analysés, tant en largeur qu'en profondeur,
  - des méthodes et des sources d'information adéquates soient utilisées,
  - autant de données que possible sont collectées pour qu'une déclaration et une évaluation générales puissent être faites,
  - les conclusions tirées des résultats de l'évaluation peuvent être comprises et appréciées.

Thèmes transversaux

Les 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 de chaque projet.

Le genre, les impacts sur l'environnement et l'**inclusion** sont des thèmes transversaux de Brot für die Welt. Cela signifie que chaque évaluation aborde également les questions de l'impact des mesures du projet sur les femmes, les hommes, les filles et les garçons, sur l'égalité des sexes et sur les personnes handicapées, ainsi que le rôle actif que ces personnes jouent dans la réalisation des objectifs des mesures du projet. Concernant le thème transversal de l'impact sur l'environnement, l'accent est mis sur la protection et la préservation des ressources naturelles. Les thèmes transversaux doivent être intégrés aux Termes de Référence (TdR).

! Remarque

Afin de garantir que la qualité de l'évaluation réponde autant que possible aux attentes et aux intérêts de toutes les parties prenantes, celles-ci devraient être impliquées dans l'ensemble du processus d'évaluation, c'est-à-dire depuis la planification de l'évaluation jusqu'à la communication et l'utilisation des résultats de l'évaluation et des recommandations.

1 Sur la base des normes de la DeGEval et des normes internationales de qualité du CAD de l'OCDE pour l'évaluation.
Pour consulter des documents de référence et obtenir des explications complémentaires, se reporter à la liste des liens.

Liens

OCDE (2023) : Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et à la gestion axée sur les résultats pour le développement durable (anglais, français, espagnol).
https://doi.org/10.1787/632da462-en-fr-es

Évaluation externe
ADA - Austrian Development Agency (2020) : Guidelines for Programme and Project Evaluations (anglais)
www.entwicklung.at/fileadmin/user_upload/Dokumente/Evaluierung/Evaluierungs_Leitfaeden/Guidelines_for_Programme_and_Project_Evaluations_ADA_2020.pdf

Bond (2015) : Impact evaluation - A guide for commissioners and managers (en anglais)
www.bond.org.uk/resources/impact-evaulation/

DeGEval : Recommendations for Clients of Evaluations. An Introductory Brochure for the Field of Public Administration (en anglais)
www.degeval.org/fileadmin/content/Z03_Publikationen/DeGEval-Empfehlungen/Recommendations_Englisch/Recom_Clients_Evaluations.pdf

Auto-évaluation et évaluation interne
International Labour Organization (2020) : Guidance Note 2.2: Self and Internal Evaluations (en anglais)
www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/publication/wcms_746710.pdf

Zarinpoush, F. (2006) : Project evaluation guide for nonprofit organizations (en anglais)
www.researchgate.net/publication/263997175_project_evaluation_guide_for_nonprofit_organizations

DEval (2022) : Sowing & Harvesting. Participatory Evaluation Handbook, 2nd English edition (en anglais)
www.deval.org/fileadmin/Redaktion/PDF/05-Publikationen/Externe_Publikationen/2022_Sowing_and_Harvesting/2022-Focelac-Sowing_and_Harvesting.pdf

Normes d'évaluation
DeGEval Standards for evaluation (en anglais)
www.degeval.org/en/publications/degeval-standards/

OCDE (2010) : Normes de qualité pour l'évaluation du développement (en français)
https://doi.org/10.1787/9789264083912-fr

UNEG - United Nations Evaluation Group (2020) : Ethical Guidelines for Evaluation (en anglais)
https://procurement-notices.undp.org/view_file.cfm?doc_id=302194

Étape 1
Planification et budgétisation

L'essentiel en bref

1. **La planification de l'évaluation fait partie de la planification et de la budgétisation du projet.**
2. **Il convient de réfléchir à la durée du processus d'évaluation et de prévoir son commencement suffisamment tôt.**
3. **Lors de la planification, il convient de penser à l'utilisation ultérieure des résultats et des recommandations de l'évaluation.**

Contexte

Les évaluations doivent être prises en considération dès la planification du projet afin de disposer de suffisamment de temps et de ressources pour la préparation, la réalisation, ainsi que la communication et l'utilisation des résultats de l'évaluation.

Lors de la planification d'un projet et de la décision de procéder ou non à une évaluation, il convient de se poser les questions importantes suivantes :

- S'agit-il d'un projet innovant pour lequel la pertinence ou l'efficacité de l'approche utilisée doit être examinée au-delà d'un certain temps ?
- Les conditions-cadres sont-elles stables ou sont-elles soumises à des changements extrêmes, de sorte que leur pertinence ou leur efficacité doit être examinée dans des conditions différentes ?
- Le projet doit-il être étendu ou une phase de suivi doit-elle avoir lieu ?
- Le projet revêt-il une importance particulière sur le plan stratégique ou politique ?
- Existe-t-il des directives internes ou externes (par exemple de la part d'organisations de financement) concernant les projets qui doivent être évalués et à quel moment ?

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 et la concertation avec les parties prenantes (par exemple lors de l'élaboration des Termes de Référence), mais aussi la réalisation et la mise en œuvre des recommandations d'évaluation prennent du temps et nécessitent éventuellement des moyens financiers supplémentaires. Il faut prévoir au moins six mois pour la préparation et la réalisation de l'évaluation. Il faut notamment tenir compte de la participation et de la disponibilité des personnes directement impliquées dans le projet : par exemple, dans le cadre de projets agro-écologiques, les groupes cibles peuvent ne pas être en mesure d'apporter leur contribution à l'évaluation pendant la période de récolte. Par ailleurs, il peut s'écouler des semaines ou des mois entre l'appel d'offres et la mise en œuvre, car les évaluateur·rices qualifié·e·s ne sont souvent pas disponibles en temps voulu.

Le budget du projet doit inclure une ligne budgétaire pour l'évaluation. Il s'est avéré utile de prévoir à cet effet environ 3 à 5 % du budget du projet. En fonction de la taille du projet, il est possible d'estimer approximativement le nombre de jours nécessaires à l'évaluation et les coûts supplémentaires (par exemple les frais de déplacement) (voir la check-list).

Objectif

Une planification concrète et une budgétisation suffisante garantissent que l'évaluation sera réalisée au bon moment, avec les méthodes adéquates et dans le champ prévu, et qu'elle permettra de répondre aux questions en suspens. Parallèlement, les parties prenantes pertinentes du projet devraient être impliquées dans les processus d'évaluation dès le début, afin de créer de bonnes conditions pour l'utilisation ultérieure des résultats de l'évaluation.

Dans tous les cas, il est important de commencer la planification de l'évaluation suffisamment tôt pour s'assurer que l'évaluation pourra être terminée dans les délais prévus (voir la vue d'ensemble « Étapes d'une évaluation »).

Mode opératoire et parties prenantes

De façon générale, le porteur du projet s'occupe de la budgétisation. Il est recommandé de s'assurer que les responsables de l'évaluation au sein de l'organisation disposent de suffisamment de temps pour préparer le contenu et accompagner le processus d'évaluation. Dès cette première étape, il est utile de clarifier la question de savoir qui sera responsable de la mise en œuvre des recommandations découlant de l'évaluation à la fin du processus d'évaluation. Pour que les résultats de l'évaluation soient mieux acceptés par les groupes cibles et les autres acteurs pertinents du projet (appropriation), il est important de concevoir le processus d'évaluation de manière participative.

Remarque

La planification est une **budgétisation provisoire effectuée avant le début du projet.** Au cours de l'élaboration des Termes de Référence ou lors d'une modification des conditions-cadres, cette planification doit être adaptée ultérieurement.

Check-list

Questions importantes pour la planification du budget d'une évaluation :

- [ ] 1. L'évaluation doit-elle être effectuée par une ou plusieurs personnes ?
- [ ] 2. Combien de jours de travail environ seront nécessaires à cette ou ces personnes ?
- [ ] 3. Quel est le taux journalier/les honoraires prévus pour les évaluateur·rices ?
- [ ] 4. Quelles zones/régions de projet doivent être intégrées dans l'évaluation ou visitées par les évaluateur·rices ?
- [ ] 5. Quels sont les coûts approximatifs liés au transport, à l'hébergement, aux visas et aux autres aspects logistiques ?
- [ ] 6. Faut-il louer des locaux pour les discussions de groupe ou pour la présentation ?
- [ ] 7. Faudra-t-il payer le transport et/ou la restauration des représentant·e·s des groupes cibles, des représentant·e·s étatiques, des experts, etc. ?
- [ ] 8. Des traducteur·rices sont-ils ou sont-elles nécessaires ? Quels en seront les coûts ?
- [ ] 9. La diffusion des produits/résultats de l'évaluation engendre-t-elle des coûts ?
- [ ] 10. Des frais d'assurance des évaluateur·rices doivent-ils être pris en charge (par ex. lors de visites sur le terrain dans des zones à risques) ?
- [ ] 11. Faut-il calculer des coûts supplémentaires dus aux taxes (par ex. la taxe sur la valeur ajoutée) ?

Télécharger le document Excel

Exemple de calcul des coûts d'une évaluation

Calcul des coûts pour l'évaluation X dans le pays Y (tous les montants sont en euros)

Honoraires					
Honoraires de l'évaluateur·rice I	Estimation du nombre de jours :		Estimation du taux journalier :		0,00
Honoraires de l'évaluateur·rice II	Estimation du nombre de jours :		Estimation du taux journalier :		0,00
Sous-total (net)					0,00
Taxes applicables, le cas échéant	Taux d'imposition en pourcentage :				0,00
Sous-total (brut)					**0,00**

Frais de déplacement					
Frais d'hébergement	Nombre de nuitées :		Coût unitaire :		0,00
Transport : vols	Nombre d'allers-retours :		Coût unitaire :		0,00
Autres frais de transport : voyages en train, taxi, etc.	Nombre :		Coût unitaire :		0,00
Sous-total (net)					0,00
Taxes applicables, le cas échéant	Taux d'imposition en pourcentage :				0,00
Sous-total (brut)					**0,00**

Autres frais	
Frais de traduction	0,00
Coûts liés aux ateliers	0,00
Frais de visas	0,00
Coûts liés à la diffusion des produits/résultats de l'évaluation	0,00
Sous-total (net)	0,00
Taxes applicables, le cas échéant	0,00
Sous-total (brut)	**0,00**

Total (brut)	**0,00**

Étape 2
Termes de Référence (TdR)

L'essentiel en bref

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

D'après le CAD de l'OCDE, les Termes de Référence (TdR) désignent un document écrit dans lequel sont définis les éléments suivants :

- L'objectif et le champ de l'évaluation
- Les méthodes à utiliser
- Les normes et standards par rapport auxquels les performances doivent être évaluées ou les analyses effectuées
- Les ressources disponibles
- Les délais à respecter, et
- Les exigences en matière de rapports

OCDE : Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et à la gestion axée sur les résultats pour le développement durable, 2023

Contexte

Les TdR sont une description de la performance à fournir et constituent le cadre de référence pour les évaluateur·rices.

En vertu des standards internationaux de qualité, les évaluations doivent tenir compte des six critères d'évaluation du CAD de l'OCDE (pertinence, cohérence, efficacité, efficience, impact et durabilité). C'est la raison pour laquelle il est utile, dans les TdR, de formuler des questions sur certains de ces critères. En fonction de l'objectif de l'évaluation, il est possible de procéder à un choix justifié parmi ces six critères d'évaluation. Dans la pratique, cela implique de réfléchir de manière critique aux critères les plus pertinents pour garantir une évaluation de la plus haute qualité possible, qui soit d'un grand intérêt pour les utilisateur·rices (voir OCDE 2021, p. 23). Naturellement, il est possible de formuler des questions allant au-delà.

Objectif

L'élaboration participative des TdR est un processus important qui permet de discuter et de définir clairement les centres d'intérêt des différentes parties prenantes : qui a besoin de quelles informations ? Les TdR fixent ce qui doit être fourni et mis en œuvre, et déterminent dans quelles conditions (temps imparti, ressources financières, taille du groupe cible, etc.). La procédure méthodologique peut être définie (sommairement) dans les TdR.

Les TdR doivent définir des exigences méthodologiques minimales :

- Utilisation de différentes méthodes, sources de données et points de vue (triangulation)
- Application des normes et des critères de qualité du CAD de l'OCDE
- Approche sensible au genre et application des principes « do no harm » (ne pas nuire)

Mode opératoire et parties prenantes

Les TdR sont généralement élaborés par l'organisation mandante. Pour pouvoir tirer parti de façon optimale de l'évaluation, il convient, dans la mesure du possible, d'impliquer toutes les personnes concernées par le projet dans l'élaboration des questions d'évaluation (par exemple : des représentant·e·s du groupe cible, de l'organisation partenaire, de l'organisation de financement). Si cela s'avère nécessaire, d'autres acteurs peuvent être impliqués, par exemple des représentant·e·s de l'administration publique locale ou d'organisations spécialisées. Cela renforce l'ouverture d'esprit et l'intérêt porté aux résultats, ainsi que la disposition à fournir des informations aux évaluateur·rices. Si toutes les parties prenantes ne peuvent pas être intégrées au processus d'élaboration des TdR, il conviendra de leur en donner au moins un aperçu afin qu'elles soient informées.

Des conseiller·e·s externes, tels que les SCS (Services de Conseil et de Soutien), peuvent participer à l'élaboration des TdR. En revanche, les évaluateur·rices ne participent pas à l'élaboration des TdR. Mais les TdR doivent en tout cas être discutés dans le cadre d'un entretien de clarification de la mission et, si nécessaire, être réajustés par la suite (les modifications sont alors retenues dans le rapport initial ou dans un compte rendu). Lors de la formulation de TdR, les intérêts de l'organisation mandante doivent jouer un rôle clé : les TdR ne doivent pas être adaptés aux compétences des évaluateur·rices déjà sélectionné·e·s.

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

Possibilités d'informer sur le budget prévu dans les TdR

Options d'information sur le budget		Avantages	Inconvénients
1	**Ne fournir aucun renseignement sur le budget d'évaluation dans les TdR.**	Les évaluateur·rices intéressé·e·s 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	**Ne fournir aucun renseignement sur le budget d'évaluation dans les TdR, mais indiquer le nombre estimé de jours de travail.**	Cette indication permet aux évaluateur·rices de se faire une idée de la charge de travail et garantit ainsi des offres mieux adaptées.	Les propositions méthodologiques dans les offres pourraient être limitées par l'indication du nombre estimé de jours.
3	**Indiquer dans les TdR le budget maximal à disposition.**	Cette indication peut servir d'orientation aux évaluateur·rices intéressé·e·s, ce qui évite des offres dépassant le plafond.	Les offres financières pourraient utiliser entièrement le budget indiqué au lieu de s'orienter vers ce qui est nécessaire.
4	**Intégrer un budget détaillé aux TdR.**	Les évaluateur·rices intéressé·e·s soumettent des offres correspondant exactement aux exigences de l'organisation mandante.	Les évaluateur·rices n'ont qu'une marge de manœuvre limitée pour élaborer l'évaluation (méthode et déroulement).

! Remarques

- Dans le cadre d'évaluations de projets en cours, des questions sur les projets précédents peuvent également être prises en compte, le cas échéant. Cela permet notamment d'estimer si les effets précédemment obtenus par le projet sont durables.
- Afin de permettre la plus grande participation possible, le rapport d'évaluation (ou au moins un résumé) devrait être disponible dans les langues de communication respectives et, le cas échéant, dans la langue locale. Cette exigence sera inscrite dans les TdR.
- Dans le cadre d'une évaluation de projet, il est aussi possible d'intégrer aux questions de l'évaluation des questions relatives à la gestion de l'organisation chargée de la mise en œuvre. Mais attention : les questions relatives à l'organisation (gestion, développement organisationnel, etc.) exigent une expertise particulière du côté des évaluateur·rices. Il convient d'en tenir compte pour la formulation des qualifications-clés dans les TdR.
- Éventuellement, il faut tenir compte des exigences de l'organisation mandante et/ou des bailleurs de fonds (par exemple, éléments minimum à inclure dans le rapport d'évaluation). Cela peut être mentionné dans les TdR et les détails devraient être discutés lors de l'entretien de clarification de la mission (voir aussi la check-list à l'étape 6 « Entretien de clarification de la mission »).
- Dans les TdR, il est possible de spécifier que les évaluateur·rices préparent un plan de mise en œuvre de leurs recommandations. Il convient de prévoir éventuellement pour cela des coûts plus élevés (pour la budgétisation d'une évaluation, voir « Modèle d'un calcul de coûts » à l'étape 1 « Planification et budgétisation »). Mais en fin de compte, c'est l'organisation mandante qui est responsable de l'utilisation des résultats et des recommandations de l'évaluation.
- Si une équipe d'évaluation est nécessaire, cela doit être mentionné dans les TdR. Les différents sexes doivent être représentés au sein de l'équipe. Il est également souhaitable que des évaluateur·rices présentant des expertises et des expériences différentes et complémentaires travaillent ensemble, car l'échange interdisciplinaire permet d'améliorer la qualité de l'évaluation.
- Des questions sur les thèmes transversaux (comme le genre, l'inclusion, l'impact sur l'environnement) peuvent être intégrées dans les questions sur les différents critères du CAD. La prise en compte de thèmes transversaux dans les TdR doit permettre de les aborder dans les conclusions, les recommandations et les enseignements tirés.
- 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. Il convient de veiller à la discrimination multiple au sein des groupes cibles (intersectionnalité).
- Il existe plusieurs possibilités d'informer sur le budget prévu dans les TdR, comme le montre le tableau de la page 18.

Liens

Better Evaluation: Termes de Référence (TdR)
(anglais, français)
www.betterevaluation.org/frameworks-guides/managers-guide-evaluation/terms-reference
www.betterevaluation.org/methods-approaches/methods/terms-reference
(ce site contient également quelques exemples de TdR).

WFP (2021): Technical Note:
Evaluation Questions and Criteria (anglais)
https://docs.wfp.org/api/documents/258036f37ecb4a17af7ea8afd212b0f1/download/

OCDE (2021) : Une application réfléchie des critères d'évaluation (anglais, français)
www.oecd.org/fr/publications/une-application-reflechie-des-criteres-d-evaluation_716baf6e-fr

World Bank (2011) : Writing Terms of Reference for an Evaluation : A how-to Guide (en anglais)
http://documents.worldbank.org/curated/en/209341599772583527/Writing-Terms-of-Reference-for-an-Evaluation-A-How-to-Guide

Les organisations partenaires de Brot für die Welt trouveront de plus amples informations sur ce sujet dans le cours de base en ligne dédié aux évaluations externes de projets. Les informations sur l'accès au cours se trouvent dans la *fiche d'information*. Le cours de base est accessible depuis le portail de formation de Brot für die Welt : *https://ewde-elearning.de/*

Télécharger le document Word

Modèle de structure

Les titres de ce document proposent des indications sur la structure des TdR, qui doivent être remplacées par des informations propres.
Attention : il n'est pas nécessaire d'inclure tous les points/questions dans les TdR, les questions servent uniquement d'orientation !

Termes de référence pour les évaluations

Introduction

Il s'agit ici de décrire en quelques phrases l'objet de l'évaluation et ses conditions contextuelles.

Contenu possible :

- Profil succinct de l'organisation mandante
- Description succincte de l'objet de l'évaluation (par ex. du projet, des composantes du projet ou de l'outil), des objectifs du projet ou de l'outil, des limites régionales, du ou des groupes cibles, des organisations participant au projet, des institutions, des groupes, de la période devant être évaluée, etc.
- Autres parties prenantes (organisations, réseaux, instances gouvernementales, etc.) pertinentes pour l'évaluation
- Présentation de l'environnement pertinent, des caractéristiques ou des difficultés dominantes
- Provenance des fonds
- Le cas échéant, brève information sur la dernière évaluation

Pourquoi ?
Les évaluateur·rices doivent être en mesure d'apprécier ce qui doit être évalué et dans quel contexte. De même, les évaluateur·rices recevront un aperçu de l'environnement et du contexte 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, lors de la préparation de l'évaluation.

Motif et objectif de l'évaluation

Les centres d'intérêt et les motivations à la base de l'évaluation doivent être expliqués ici.

Contenu possible :

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

Pourquoi ?
Les évaluateur·rices doivent comprendre les motivations et les objectifs de l'évaluation pour pouvoir adapter leur offre et, en cas d'attribution de l'appel d'offres, leur travail.

Questions clés

Des questions concrètes, auxquelles les évaluateur·rices doivent répondre, doivent être formulées ici. Il est judicieux de limiter l'évaluation à 15 questions maximum afin de s'assurer que les questions les plus pertinentes sont traitées de manière suffisamment approfondie. Le genre ou d'autres thèmes transversaux tels que les impacts sur l'environnement et l'inclusion de personnes porteuses de handicap doivent être pris en considération. Les questions relatives à la gestion de projet, aux processus, aux procédures et aux normes, ainsi qu'au système S&E d'un projet ou d'une organisation peuvent également être intégrées à ce stade. Il est recommandé d'organiser les questions de l'évaluation selon les critères d'évaluation du CAD de l'OCDE sélectionnés.

Pourquoi ?
Il convient de s'assurer que les évaluateur·rices répondent aux attentes ; le rapport d'évaluation doit répondre aux questions formulées dans les TdR.

⇨ Pertinence
Le projet fait-il ce qu'il faut ?

Questions standard :

1. Dans quelle mesure les objectifs du projet sont-ils axés sur les besoins du groupe cible ?
2. Dans quelle mesure les objectifs du projet sont-ils axés sur les besoins de groupes cibles particulièrement défavorisés ou vulnérables (différenciation possible selon l'âge, le revenu, le sexe, l'origine ethnique, etc.) ?
3. Dans quelle mesure la conception du projet est-elle plausible, appropriée et réaliste (du point de vue technique, organisationnel et financier) ?
4. Dans quelle mesure le projet a-t-il été adapté à l'évolution du contexte au cours de sa mise en œuvre ?

⇨ Cohérence
Dans quelle mesure le projet est-il adapté ?

Questions standard :

1. Dans quelle mesure le projet s'accorde-t-il avec d'autres mesures (de politique de développement) dans un pays, une région ou un secteur ?
2. Dans quelle mesure la conception du projet ainsi que sa mise en œuvre sont-elles coordonnées avec les activités des autres organisations de financement ?
3. Dans quelle mesure le projet est-il cohérent avec les normes et standards internationaux et nationaux (par ex. droits de l'homme) ?
4. Dans quelle mesure les systèmes et structures existants (des organisations partenaires/d'autres organisations de financement/internationales) sont-ils utilisés pour la mise en œuvre des activités ?

⇨ Efficacité
Le projet atteint-il ses objectifs ?

Questions standard :

1. Dans quelle mesure les objectifs du projet ont-ils été ou seront-ils atteints ?
2. Dans quelle mesure les produits/résultats du projet ont-ils été ou seront-ils probablement atteints ?
3. Dans quelle mesure les activités ou les produits/résultats ont-ils contribué à la réalisation des objectifs du projet ? Quels facteurs ont été décisifs pour la réalisation ou la non-réalisation des objectifs du projet ?
4. Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à la réalisation des objectifs auprès des groupes-cibles directs ?

⇨ Efficience

Dans quelle mesure les ressources sont-elles utilisées de manière économique ?

Questions standard :

1. Dans quelle mesure les intrants du projet, c'est-à-dire les ressources financières, humaines et matérielles, ont-ils été utilisés de manière économique par rapport aux extrants (produits, biens d'équipement et services) fournis (efficacité de la production) ?
2. Dans quelle mesure les produits/résultats ont-ils été réalisés à temps et dans les délais prévus ?
3. Dans quelle mesure les produits/résultats du projet auraient-ils pu être augmentés par une utilisation alternative des intrants ?
4. Dans quelle mesure la relation entre les intrants et les effets obtenus par le projet est-elle appropriée (efficacité de l'allocation)

⇨ Impact global sur le développement
Quelle différence le projet fait-il ?

Questions standard :

1. Dans quelle mesure peut-on identifier ou prévoir des effets importants et de vaste portée, positifs ou négatifs, intentionnels ou non intentionnels ?
2. Quels facteurs ont été décisifs pour la réalisation ou la non-réalisation des impacts sur le développement ?
3. Dans quelle mesure le projet a-t-il entraîné des changements structurels ou institutionnels ?
4. Dans quelle mesure le projet a-t-il servi de modèle et/ou a-t-il eu un impact à grande échelle ?

⇨ Durabilité
Les effets sont-ils durables ?

Questions standard :

1. Dans quelle mesure les effets positifs du projet sont-ils durables ?
2. Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à ce que les groupes-cibles puissent et veuillent maintenir les effets positifs du projet dans le temps ?
3. Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à renforcer la résilience des groupes cibles ?
4. Quels sont les risques et les potentiels pour l'efficacité durable du projet ?

Concept de l'évaluation/Méthodes

Il convient de décrire brièvement ici les exigences minimales en matière de méthodes et de concept de l'évaluation. Ce n'est que dans le rapport initial que l'on détermine quelles méthodes seront effectivement utilisées pour quelles questions d'évaluation lors de la phase d'enquête (voir étape 7). Normalement, il est indiqué à ce stade que les normes du CAD de l'OCDE doivent être prises en compte, et que différentes méthodes et perspectives de différents groupes d'acteurs doivent être appliquées pour répondre aux questions de l'évaluation (triangulation). Il est parfois précisé ici si une théorie du changement (TdC) doit être réfléchie ou reconstruite dans le cadre de l'évaluation, c'est-à-dire que les évaluateur·rices doivent vérifier les hypothèses de cause à effet implicites ou explicites dans un projet et apprécier dans quelle mesure les mesures peuvent conduire aux résultats et aux effets souhaités.

En outre, il convient ici d'indiquer brièvement quels acteurs du projet (organisations partenaires, groupe(s) cible(s), autres organisations, instances gouvernementales, organisations de financement, etc.) doivent être intégrés à l'évaluation et quels documents (demande de projet, rapports d'avancement, etc.) doivent être pris en compte.

Pourquoi ?
Les évaluateur·rices connaissent les normes de qualité qui doivent dans tous les cas être respectées lors de l'élaboration de l'offre et 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 pertinents existants aident les évaluateur·rices à estimer le temps nécessaire. Il convient toutefois de noter qu'il s'agit d'« indications minimales » ; si, par exemple, pendant l'évaluation d'autres acteurs sont considérés comme importants, ils doivent être intégrés.

Remarque : les méthodes à utiliser concrètement pendant l'évaluation doivent être proposées ou complétées par les évaluateur·rices, mais les TdR peuvent aussi définir des méthodes obligatoires.

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 de fin de l'évaluation.

Pourquoi ?
Les évaluateur·rices connaissent les impératifs en matière d'échéances et savent s'ils ou elles peuvent livrer les produits demandés dans les délais impartis.

Produits attendus

Il convient d'indiquer ici les produits, accompagnés de leur contenu et de leurs caractéristiques (langue, exigences formelles, etc.), qui doivent être remis par les évaluateur·rices.

Exemples :
- Rapport initial (voir aussi l'étape 7 « Rapport initial »)
- Rapport intermédiaire (en fonction du champ de l'évaluation)
- Ébauche du rapport d'évaluation
- Rapport d'évaluation final[1], avec notamment des indications précises sur le volume attendu (nombre de pages), la langue, ainsi que le type et le nombre de recommandations
- Documentation des principaux résultats de l'évaluation sous une forme courte et attrayante (sur 1 à 2 pages avec des images et/ou des graphiques) ou sous forme d'infographie
- Rapport sous forme de vidéo ou de récit photographique

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

Qualifications-clés des évaluateur·rices

Il convient de définir quelles qualifications, connaissances préalables et expériences sont attendues des évaluateur·rices sur le plan technique, linguistique, méthodologique, culturel et régional. Une équipe n'est pas obligatoirement nécessaire, mais bien souvent recommandée. Des compétences techniques sur les thèmes transversaux pertinents doivent être disponibles.

[1] Pour consulter un exemple de structure, voir « Modèle de structure du rapport d'évaluation » à la fin de l'étape 10 « Appréciation du rapport d'évaluation ».

Pourquoi ?
Les évaluateur·rices connaissent les attentes et les exigences de l'organisation mandante, sur la base desquelles il convient d'évaluer l'adéquation des offres lors de leur sélection. Ils sont ainsi en mesure d'apprécier s'ils peuvent soumettre leur candidature ou si, éventuellement, un ou une autre évaluateur·rice doit être intégré·e pour apporter les compétences et les expériences qu'il manque.

Contenu de l'offre des évaluateur·rices

Il convient d'indiquer ici si un appel à manifestation d'intérêt avec dépôt de CV est préalablement demandé, et si les offres ne sont soumises qu'après invitation ou si elles peuvent être soumises directement. L'offre des évaluateur·rices doit contenir les éléments suivants :

- Curriculum vitæ de tous les évaluateur·rices impliqué·e·s
- Offre (contenu) :
  - esquisse du déroulement prévu de l'évaluation
  - explication et justification succinctes des méthodes à utiliser ; ici, l'organisation mandante peut demander, en fonction des centres d'intérêt, un paragraphe spécifique qui présente la manière dont les thèmes transversaux pertinents sont pris en considération
- Offre financière :
  - budget complet, comprenant les honoraires, ainsi que tous les frais annexes encourus pour le transport, l'hébergement, les taxes, les frais et les coûts des ateliers
- En outre, des informations sur les points suivants doivent être fournies à ce stade :
  - date limite d'envoi
  - forme (numérique ou postale)
  - lieu où l'offre peut être soumise (adresse électronique ou/et adresse avec indication de la personne responsable)
  - critères d'exclusion, par exemple pour les évaluateur·rices qui ont participé à la planification et à la mise en œuvre du projet à évaluer et qui ne sont pas à l'abri de conflits d'intérêts

Pourquoi ?
Les évaluateur·rices savent ce qu'ils ou elles doivent fournir ; l'organisation mandante reçoit des offres comparables et pertinentes. Si des évaluateur·rices intéressé·e·s ont des questions, ils ou elles savent à qui s'adresser.

Critères de sélection pour l'attribution de la mission

À la fin des TdR, il est également possible de donner des indications sur les critères de sélection, ainsi que sur leur pondération. Il est utile de se référer au moins aux trois critères suivants :

Critères de sélection	Pondération des critères de sélection en %[2]
Qualité de l'offre technique (le concept proposé joue ici un rôle important)	40 %
Qualifications des évaluateur·rices	30 %
Prix total	30 %

Pourquoi ?
Ces données aident les évaluateur·rices à mieux estimer leurs chances lors de l'attribution et à orienter leur offre davantage en fonction des besoins. Par ailleurs, ces indications favorisent la transparence et une approche équitable de l'attribution des missions.

[2] Il incombe à la personne ou à l'unité mandante de déterminer la pondération en fonction des besoins. La pondération indiquée dans le tableau n'est donnée qu'à titre d'exemple.

Étape 3
Appel d'offres

L'essentiel en bref

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

Contexte

En règle générale, il convient de demander au moins trois offres pour une évaluation. Les offres des évaluateur·rices peuvent ouvrir de toutes nouvelles perspectives, poser de nouvelles problématiques et/ou proposer de nouvelles méthodes. Les offres se composent en règle générale d'une partie traitant du contenu/de la méthode, d'une offre financière et des curriculum vitæ présentant les connaissances préalables des évaluateur·rices. Souvent, cela permet également de vérifier leur indépendance.

Objectif

L'appel d'offres doit être effectué après l'élaboration des TdR, c'est-à-dire lorsque les qualifications nécessaires pour la réalisation de l'évaluation ont été définies. Les TdR 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. Par ailleurs, il convient de garantir que les évaluateur·rices sont indépendant·e·s et neutres, et qu'ils ou elles possèdent l'expertise technique nécessaire.

Mode opératoire et parties prenantes

En règle générale, l'organisation mandante est responsable de l'appel d'offres. L'une des possibilités est l'appel d'offres ciblé auprès des évaluateur·rices et des 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. Parmi les autres possibilités de lancer des appels figurent les publications dans les journaux, sur les sites Internet, via les canaux des réseaux sociaux ou encore à partir de listes de diffusion par e-mail auprès de réseaux d'évaluateur·rices indépendant·e·s, ainsi que sur les portails d'appels d'offres des sociétés d'évaluation nationales ou régionales. Les organisations partenaires de Brot für die Welt peuvent également demander à des SCS (Services de Conseil et de Soutien) de les aider à trouver des évaluateur·rices approprié·e·s. Toutefois, afin d'éviter tout conflit d'intérêts, les SCS ne doivent pas évaluer eux-mêmes les projets.

Il est important d'établir une égalité des chances pour toutes les entités proposant une offre. Les informations relatives à la mission d'évaluation qui dépassent le cadre des TdR doivent donc être mises à la disposition de l'ensemble des évaluateur·rices proposant éventuellement une offre. Pour cela, il est intéressant de rassembler les questions des personnes intéressées et de partager toutes les réponses de la même manière avec elles à un moment indiqué au préalable dans les TdR.

Étape 4
Sélection des évaluateur·rices

L'essentiel en bref

1. **La sélection des évaluateur·rices doit s'effectuer dans le cadre d'une procédure participative et transparente, et reposer sur des critères préalablement définis.**
2. **Les curriculum vitæ sont traités dans le respect des exigences en matière de confidentialité des données personnelles.**

Contexte

Une fois les offres réceptionnées, les évaluateur·rices externes sont sélectionné·e·s. Ce processus de sélection doit être aussi participatif que possible afin de pouvoir, là aussi, prendre en compte les différents points de vue. Il est important de définir, avant même la sélection proprement dite, les critères sur la base desquels l'appréciation des offres et la sélection seront effectuées. Des critères relatifs aux compétences techniques pour les thèmes transversaux (par exemple pour le genre, l'inclusion, l'impact sur l'environnement) sont également définis en fonction des centres d'intérêt. Afin de garantir une attribution en toute transparence, les critères doivent être mentionnés dans les TdR (voir étape 2, Modèle de structure des TdR : critères de sélection pour l'attribution de la mission) et l'appréciation, ainsi que les raisons de la sélection ou du refus doivent être documentées. Cela permet également de donner aux évaluateur·rices un feedback quant à leur offre et de rendre compte, le cas échéant, de la sélection aux examinateur·rices.

Objectif

Tant les méthodes d'évaluation proposées que l'expérience et les connaissances des évaluateur·rices sont déterminantes pour la crédibilité et l'utilité des résultats de l'évaluation. C'est la raison pour laquelle il est nécessaire de vérifier minutieusement si les exigences et les attentes formulées dans les TdR sont remplies.

Mode opératoire et parties prenantes

Dans la mesure du possible, il convient d'associer au choix des évaluateur·rices, outre l'organisation mandante, d'autres acteurs du projet à évaluer, afin de tenir compte également de leurs points de vue. Cette approche peut conduire à une meilleure acceptation des résultats de l'évaluation. Comme une offre comprend normalement le CV des évaluateur·rices, il faut veiller à ce que les exigences en matière de protection des données soient respectées et que les informations ne soient pas divulguées à des tiers.

Lors de la procédure de sélection, l'organisation mandante a la possibilité de discuter avec les évaluateur·rices de l'offre déposée (par exemple, le nombre de jours de travail, la période, etc.). Le cas échéant, il peut être utile d'inviter plusieurs évaluateur·rices/équipes d'évaluation à un entretien si plusieurs offres semblent intéressantes ou si la décision est difficile à prendre sur la base des offres écrites. Cette option, ainsi que la possibilité de négocier l'offre

déposée, doivent toutefois être présentées au préalable dans les TdR ; l'égalité des chances des entités soumettant des offres doit être préservée.

Il est recommandé d'établir une matrice d'appréciation afin de comparer et d'évaluer les différentes offres selon les critères définis au préalable. Les critères utilisés pour apprécier les offres doivent reprendre les critères de sélection mentionnés dans les TdR. Les critères portent généralement sur les points suivants :

1. la qualité de l'offre professionnelle, y compris l'adéquation des méthodes et des approches proposées pour atteindre les objectifs de l'évaluation.
2. les qualifications des évaluateur·rices, qui sont généralement présentées dans leur CV.
3. le prix total indiqué dans l'offre.

Un modèle Excel dédié à l'appréciation des offres est disponible sous « Téléchargements » à la fin du chapitre. Ce modèle doit être considéré comme un exemple et doit être adapté à l'évaluation en question. Cela signifie que les critères qui y sont indiqués peuvent être supprimés et que de nouveaux critères peuvent être ajoutés ; le nombre maximal de points à attribuer à un critère peut également être ajusté.

Lien

Better Evaluation: Choisir un évaluateur ou une équipe d'évaluation (en anglais et en français)
www.betterevaluation.org/fr/frameworks-guides/managers-guide-evaluation/engager-lequipe-devaluation

Document Excel pour l'appréciation des offres d'évaluation

	Nom des évaluateur·rices/ équipes d'évaluation										
Critères d' exclusion	L'offre n'a pas été soumise dans le délai imparti										
	L'offre est incomplète										
	Les évaluateur·rices proposé·e·s ont participé à la planification ou à la mise en œuvre du projet à évaluer										
	Il existe des conflits d'intérêts parmi les évaluateur·rices proposé·e·s										
	Critère (à adapter en fonction des besoins)	Nombre maximal de points pouvant être obtenus (à adapter en fonction des besoins)	Points obtenus (calculé automatiquement)	Appréciation de la conformité au critère/ prix de l'offre	Commentaire/ Justification	Points obtenus (calculé automatiquement)	Appréciation de la conformité au critère/ prix de l'offre	Commentaire/ Justification	Points obtenus (calculé automatiquement)	Appréciation de la conformité au critère/ prix de l'offre	Commentaire/ Justification
Qualité de l' offre technique	a) Les objectifs centraux de l'évaluation et les questions posées dans les TdR sont repris dans l'offre. Les produits et les tâches à réaliser sont inclus dans l'offre.	12	Veuillez saisir une appréciation >>			Veuillez saisir une appréciation >>			Veuillez saisir une appréciation >>		
	b) Différentes méthodes sont prévues pour répondre aux diverses questions de l'évaluation. Les méthodes proposées sont adaptées.	11	Veuillez saisir une appréciation >>			Veuillez saisir une appréciation >>			Veuillez saisir une appréciation >>		
	c) La procédure prévue est réalisable, tient compte des conditions contextuelles, et le nombre de jours est approprié.	11	Veuillez saisir une appréciation >>			Veuillez saisir une appréciation >>			Veuillez saisir une appréciation >>		
	d) L'offre est bien structurée et clairement formulée.	6	Veuillez saisir une appréciation >>			Veuillez saisir une appréciation >>			Veuillez saisir une appréciation >>		
	Total des points pour l'offre technique	**40**	**0,00**			**0,00**			**0,00**		
Qualification des évaluateur·rices	a) Connaissance avérée du thème/secteur couvert par le projet à évaluer	7	Veuillez saisir une appréciation >>			Veuillez saisir une appréciation >>			Veuillez saisir une appréciation >>		
	b) Expertise avérée dans la réalisation d'évaluations	7	Veuillez saisir une appréciation >>			Veuillez saisir une appréciation >>			Veuillez saisir une appréciation >>		
	c) Expérience avec des acteurs de la société civile/des églises	6	Veuillez saisir une appréciation >>			Veuillez saisir une appréciation >>			Veuillez saisir une appréciation >>		
	d) Connaissances linguistiques pertinentes	5	Veuillez saisir une appréciation >>			Veuillez saisir une appréciation >>			Veuillez saisir une appréciation >>		
	e) Connaissances régionales pertinentes	5	Veuillez saisir une appréciation >>			Veuillez saisir une appréciation >>			Veuillez saisir une appréciation >>		
	Total des points pour la qualification de l'équipe d'évaluation	**30**	**0,00**			**0,00**			**0,00**		

Total des points (offre technique et qualification)				**70**	**0,00**			**0,00**			**0,00**		
Prix*	Prix total brut de l'offre la plus avantageuse reçue, à indiquer ici >>		**Points pour le prix total brut de l'offre**	**30**	Veuillez indiquer le prix total brut de l'offre >>			Veuillez indiquer le prix total brut de l'offre >>			Veuillez indiquer le prix total brut de l'offre >>		
Total des points				**100**	Le nombre total de points obtenus est affiché si le prix de l'offre et le prix de l'offre la moins chère reçue ont été saisis			Le nombre total de points obtenus est affiché si le prix de l'offre et le prix de l'offre la moins chère reçue ont été saisis			Le nombre total de points obtenus est affiché si le prix de l'offre et le prix de l'offre la moins chère reçue ont été saisis		
Commentaires récapitulatifs													

* Calcul des points pour le prix : nombre maximal de points à obtenir moins l'écart relatif par rapport à l'offre la plus basse, si négatif = 0

1. La grille d'appréciation sert de modèle qui peut et doit être adapté aux besoins spécifiques.
2. La feuille de la grille d'appréciation est protégée pour empêcher toute modification/suppression accidentelle des formules. Si nécessaire, il est possible de retirer la protection de la feuille sans mot de passe (cliquez sur « Ôter la protection de la feuille » dans l'onglet « Révision »).
3. Les critères évalués (colonnes B-D) doivent correspondre aux informations fournies dans les TdR et être adaptés en conséquence. Si davantage de critères doivent être ajoutés, de nouvelles lignes peuvent être insérées. Pour cela et pour pouvoir éventuellement copier/modifier les formules, la protection de la feuille doit être retirée (voir le point 2).
4. La pondération des critères peut être adaptée. Pour cela, il est nécessaire d'adapter la répartition du nombre maximal de points à attribuer (colonne E).
5. La notation du prix est calculée comme suit : l'offre la plus avantageuse reçue obtient le nombre maximal de points à attribuer. Les autres offres reçoivent moins de points en fonction de l'écart relatif avec le prix le plus bas. Aucun point négatif n'est attribué.
   Exemple : le prix le plus bas proposé par l'offre A est de 150 € et obtient le maximum de points à atteindre, soit 30 points, dans le cadre de l'appréciation. Le prix immédiatement supérieur de l'offre B est de 200 €, c'est-à-dire qu'elle présente un écart de 50 €, soit 33 %. Cette offre obtient 20 points.
6. La devise peut être adaptée dans le formatage des cellules correspondantes. Pour cela, la protection de la feuille doit également être retirée (voir le point 2).
7. Pour apprécier plus de trois offres, copiez les colonnes F à H avant de les remplir, puis collez-les à droite autant de fois que nécessaire. Pour cette opération également, la protection de la feuille doit être retirée (voir le point 2).

Étape 5
Conclusion du contrat

L'essentiel en bref

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

Contexte

Le contrat est un document juridiquement contraignant. En signant le contrat, les parties acceptent les conditions et les obligations qui y sont stipulées.

Dans de nombreuses organisations, il existe des modèles de contrat qu'il suffit ensuite d'adapter à la mission en question. Cela est très utile, car, lors de la formulation d'un contrat, il faut tenir compte des lois en vigueur dans le pays et utiliser des formulations juridiquement claires. En ce qui concerne les contrats internationaux, par exemple lorsque des évaluateur·rices de l'étranger sont engagé·e·s sous contrat, il faut veiller à ce que la compétence juridictionnelle, c'est-à-dire le système juridique qui régit le contrat, soit désignée.

Les TdR ainsi que l'offre des évaluateur·rices doivent être annexés au contrat et en faire partie intégrante. Il est également possible de joindre des directives, comme des directives de facturation.

Objectif

La signature du contrat établit clairement
- l'objet
- les échéances
- la forme (présentation, caractéristiques)

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

Mode opératoire et parties prenantes

Le contrat est conclu entre l'organisation mandante et la/le mandataire, c'est-à-dire dans le cas présent les évaluateur·rices. En cas de signature d'un contrat de sous-traitance avec plusieurs évaluateur·rices externes, il convient de veiller à ce que les rôles et les responsabilités des personnes impliquées soient clairement définis et à indiquer qui sera responsable de la remise du rapport.

Comme pour tous les contrats, ce contrat doit être établi et signé en au moins deux exemplaires. Un exemplaire revient à l'organisation mandante et l'autre aux évaluateur·rices.

Check-list pour l'élaboration du contrat

Points qui doivent être couverts par un contrat concernant une évaluation :

- ☐ 1. Nom, adresse et coordonnées de l'organisation mandante
- ☐ 2. Nom, adresse et coordonnées de la/du mandataire
- ☐ 3. Objet du contrat (par ex. évaluation du projet XY)
- ☐ 4. Début et fin de la période contractuelle
- ☐ 5. Livrables attendus (par exemple, rapport initial, ébauche du rapport d'évaluation, version finale du rapport, résumé, etc.) et échéances
- ☐ 6. Réglementation des droits sur les produits
- ☐ 7. Ventilation du montant du contrat par :
  - honoraires (nombre de jours à rémunérer, taux journalier)
  - le cas échéant, frais de déplacement et autres frais à rembourser sur présentation de justificatifs
  - le cas échéant, taxes applicables
- ☐ 8. Modalités de paiement : échéances et conditions de paiements (partiels), ainsi qu'informations sur le trafic des paiements. **Remarque :** le paiement final ne doit être effectué par l'organisation mandante qu'après réception et validation de tous les livrables convenus (par exemple, le rapport d'évaluation).
- ☐ 9. Conséquences de la non-exécution du contrat, en faisant la distinction entre la non-exécution du contrat en raison d'une faute extérieure ou d'un cas de force majeure et une non-exécution découlant de la faute de la/du mandataire
- ☐ 10. Confidentialité (également après la fin du contrat) :
  - les droits à la vie privée des participants à l'évaluation doivent être garantis (par exemple par l'anonymisation des déclarations)
  - les documents doivent être traités de manière à ce que des tiers n'y aient pas accès
  - les informations obtenues ne doivent pas être transmises à des tiers sans l'autorisation explicite et écrite de l'organisation mandante
- ☐ 11. Le cas échéant, détermination si la/le mandataire peut faire appel à des tiers pour l'exécution du contrat
- ☐ 12. Disposition 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
- ☐ 13. Mention selon laquelle toute modification du contrat et tout autre accord nécessitent la forme écrite pour être valable juridiquement
- ☐ 14. Détermination de la compétence juridictionnelle
- ☐ 15. Signatures des parties contractantes
- ☐ 16. Annexe : TdR, offre et éventuellement autres règlements (comme les directives concernant les frais de déplacement, le code de conduite, la confirmation de l'indépendance des évaluateur·rices)

Étape 6

Entretien de clarification de la mission

L'essentiel en bref

1. **L'entretien de clarification de la mission est un entretien entre l'organisation mandante et les évaluateur·rices 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 l'entretien de clarification de la mission.**
3. **Rédigez un compte rendu des résultats !**

Contexte

Lors de l'entretien de clarification de la mission, les parties contractantes discutent de manière détaillée des informations indiquées dans les TdR ; il est possible de poser des questions. Les premières informations, comme les documents de base et les coordonnées, sont transmises.

Objectif

Au début de la collaboration, **après** la signature du contrat, une présentation claire et détaillée de la mission doit avoir lieu. Il s'agit notamment de clarifier toutes les questions relatives aux TdR, ainsi que les attentes et les questions de logistique. Cela évite des conflits, conduit à une collaboration constructive et orientée vers les objectifs et renforce la compréhension par les deux parties des possibilités et des limites de l'autre. Si, par exemple, les évaluateur·rices ne peuvent pas répondre à certaines questions des TdR, il convient d'en discuter et d'en prendre note.

Mode opératoire et parties prenantes

Les parties prenantes directement concernées, à savoir les représentant·e·s de l'organisation mandante et les évaluateur·rices, doivent assister à l'entretien de clarification de la mission. En fonction de l'objectif et du champ de l'évaluation, d'autres acteurs du projet peuvent être invités, comme des représentant·e·s des groupes cibles, des organisations de financement ou des structures de soutien telles que SCS (Services de Conseil et de Soutien). Un ordre du jour comprenant les objectifs de l'entretien de clarification de la mission doit être envoyé aux participants à l'avance.

L'entretien de clarification de la mission, ainsi que la remise des documents et des données (par exemple, rapports de projet, données des groupes cibles) doivent toujours avoir lieu après la signature du contrat, afin de garantir la confidentialité.

! Remarques

- Il est utile de demander aux évaluateur·rices de présenter leur conception d'évaluation préliminaire aux parties prenantes.
- Il est recommandé de rédiger un petit compte rendu de l'entretien contenant les sujets abordés les plus importants.
- Un dialogue permanent entre l'organisation mandante et les évaluateur·rices, même après l'entretien de clarification de la mission, est important pour assurer le bon déroulement de l'évaluation.
- Certains sujets délicats, comme les conflits, ne peuvent pas être intégrés aux TdR, mais doivent être abordés durant l'entretien de clarification de la mission.

Check-list pour l'entretien de clarification de la mission

Il convient de prévoir un temps relativement long 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 facultatives et servent uniquement d'aide.

- ☐ 1. Quelles informations essentielles (par ex. vision, mission, taille) sur l'**organisation mandante** sont utiles aux évaluateur·rices ?
- ☐ 2. Quel est l'**objet précis de l'évaluation** (par ex. projet, outil, plusieurs projets, une composante définie du projet, etc.) ? Quelle est la **période** à prendre en considération ? Qui sont les **personnes impliquées dans le projet** ? Quelles sont les **conditions-cadres** ?
- ☐ 3. Que souhaite obtenir précisément l'organisation mandante ou l'organisation de financement avec l'évaluation **(objectif)** ? Pourquoi les résultats présentent-ils un intérêt ? Pourquoi maintenant **(motif)** ?
- ☐ 4. Qu'est-ce qui doit être fait, précisément, avec les résultats **(utilisation)** ? Qui doit utiliser le résultat **(destinataires des recommandations)** ?
- ☐ 5. Quelles données de base, données de suivi et évaluations existent déjà dans ce projet ou des projets précédents (produits précédents) ?
- ☐ 6. Qu'est-ce qui doit être évité ou respecté dans tous les cas pendant l'évaluation (sujets critiques, tabous culturels, etc.) ?
- ☐ 7. Quelles sont les **méthodes** à utiliser pour la collecte des données ?
- ☐ 8. Quels groupes/personnes doivent donner leur avis sur le projet ou les conditions-cadres (par exemple, des représentant·e·s du gouvernement, d'autres organisations) ?
- ☐ 9. Discussion/clarification 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 les résultats ? Des questions doivent-elles être, le cas échéant, supprimées ou adaptées ?
- ☐ 10. En cas d'équipe d'évaluation : les **rôles et les responsabilités** ont-ils été convenus ?
- ☐ 11. Quand les produits doivent-ils être livrés **(échéances**, y compris pour les résultats intermédiaires) ? Les **délais pour les commentaires** de l'organisation mandante (par exemple, rapport initial ébauche du rapport d'évaluation) ont-ils été convenus ?
- ☐ 12. Le **calendrier** de l'évaluation prévu est-il réaliste et coordonné avec toutes les parties prenantes (par ex. groupes cibles, autres acteurs du projet) ? Des adaptations sont-elles nécessaires ?

- [ ] 13. De quel soutien en ce qui concerne **la logistique, le transport, l'hébergement, la traduction, etc.** les évaluateur·rices ont-ils ou ont-elles besoin ? Qui en est **responsable ?**

- [ ] 14. Quelles **directives** (exigences générales en matière de qualité et exigences formelles, par ex. celles de l'organisation ou des organisations de financement) doivent être respectées ?

- [ ] 15. Y a-t-il encore des **points en suspens concernant le contrat,** par exemple au sujet de la **facturation** (quels éléments sont nécessaires pour la facturation, quels sont les justificatifs à fournir, dans quels délais, etc.) ou de la **clause de confidentialité ?**

- [ ] 16. Prochaines étapes : qui communique avec qui (par ex. **qui est la/le responsable au sein de l'organisation mandante** pour l'annonce et la présentation des évaluateur·rices, notamment auprès des groupes cibles et des autres personnes impliquées dans le projet) ? Qui fournit aux évaluateur·rices les documents et les données nécessaires ?

Étape 7

Rapport initial

L'essentiel en bref

1. **Le rapport initial décrit la mission, les méthodes d'évaluation, le calendrier, ainsi que les éventuelles restrictions.**
2. **Le rapport initial est établi sur la base des TdR et de l'entretien de clarification de la mission, et correspond à la « feuille de route » écrite et contraignante utilisée pour la réalisation de l'évaluation.**
3. **Le rapport initial est établi par les évaluateur·rices. Il peut prendre la forme d'un rapport ou toute autre forme. Il est important que l'organisation mandante approuve le contenu.**

Contexte

Le rapport initial :

- décrit une nouvelle fois la mission et précise l'objet de l'évaluation, ainsi que les questions de l'évaluation correspondante ;
- décrit en détail la méthodologie de travail à appliquer ;
- présente une matrice d'évaluation, ainsi que des ébauches d'outils d'enquête, comme des questionnaires et des guides d'entretien ;
- précise les limites et les difficultés susceptibles de survenir ;
- établit un calendrier détaillé.

Objectif

Le rapport initial est décisif pour la réalisation d'une évaluation. Il permet de s'assurer 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, de l'organisation de financement. Par ailleurs, les évaluateur·rices peuvent indiquer dans le rapport initial leurs besoins concernant les documents nécessaires et l'éventuel appui en termes de transport, de logistique, etc. Les éventuelles difficultés et limites peuvent également être mentionnées ; par exemple, il peut être indiqué qu'aucune réponse ne peut être fournie pour certaines questions de l'évaluation.

Le rapport initial doit comporter une matrice d'évaluation. Celle-ci présente les sources d'information et les méthodes utilisées pour répondre aux différentes questions de l'évaluation. Il existe différentes possibilités de présentation de la matrice d'évaluation. Un modèle de structure pour un rapport initial, accompagné d'une matrice d'évaluation se trouve à la fin de l'étape 7.

Mode opératoire et parties prenantes

Le rapport initial est rédigé par les évaluateur·rices à l'issue de l'entretien de clarification de la mission et après une première consultation des documents de base. L'organisation mandante approuve le rapport initial par écrit dans un délai convenu. Un accompagnement par des conseiller·e·s externes, comme les SCS (Services de Conseil

et de Soutien), est possible. Ceux-ci peuvent aider à déterminer si les méthodes et les outils de collecte de données proposés sont appropriés.

! Remarques

- Un rapport initial ne contient encore aucun résultat d'évaluation, mais les premières analyses de l'objet de l'évaluation peuvent en faire partie.
- Il est recommandé de prévoir suffisamment de temps pour commenter le rapport initial et le processus d'acceptation.

Liens

AF-TERG (2024): Guidance Note: Inception Report. Adaptation Fund Technical Evaluation Reference Group (AF-TERG) (en anglais)
www.adaptation-fund.org/wp-content/uploads/2024/02/AFBEFC.318Add.6-02.13.24.pdf

International Labour Organization (2022): Checklist 4.8: Writing the Inception Report (en anglais)
www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_mas/@eval/documents/publication/wcms_746817.pdf

Welthungerhilfe : Manuel Gestion de l'évaluation. Étape 6 : Approuver le rapport de démarrage (en anglais et français)
www.welthungerhilfe.de/manuel-de-levaluation

Liens utiles sur les méthodes/outils de collecte de données :
INTRAC (2019): M&E Universe: Data collection (en anglais)
www.intrac.org/resources/me-universe-data-collection/

Community Sustainability Engagement : Evaluation Toolbox (en anglais)
https://evaluationtoolbox.net.au

Les organisations partenaires de Brot für die Welt trouveront de plus amples informations sur ce sujet dans le cours de base en ligne dédié aux évaluations externes de projets. Les informations sur l'accès au cours se trouvent dans la *fiche d'information*. Le cours de base est accessible depuis le portail de formation de Brot für die Welt :
https://ewde-elearning.de/

Télécharger le document Word

Modèle de structure

Rapport initial pour les évaluations

1. **Aperçu succinct du projet à évaluer et du contexte**
   - Informations générales sur le projet à évaluer
   - Objectif(s), groupes cibles et activités centrales du projet
   - Conditions contextuelles du projet

2. **Objectif et but de l'évaluation, champ et questions centrales de l'évaluation**

3. **Compréhension de l'objet de l'évaluation**
   - Stratégies et approches du projet à évaluer
   - Structure d'effets/théorie du changement du projet

4. **Conception et méthodes d'évaluation**
   - Méthodes de collecte de données pour répondre aux questions de l'évaluation
   - Méthodes d'analyse qualitative et quantitative
   - Procédure d'échantillonnage/sélection des personnes à interroger
   - Risques éventuels pour la réalisation de l'évaluation et mesures pour les atténuer

5. **Calendrier et plan d'activités pour la réalisation de l'évaluation**
   - Calendrier détaillé pour la collecte des données, les analyses et l'élaboration des rapports
   - Éventuellement, calendrier des visites en vue de la collecte de données
   - Éventuellement, plan de travail détaillé et répartition des tâches au sein de l'équipe

Annexes

Annexe A « Matrice d'évaluation »

Critères d'évaluation	Questions de l'évaluation	Précision des questions et des sous-questions de l'évaluation	Indicateurs/ Critères d'appréciation	Sources d'information	Méthode de collecte des données
Pertinence					
Cohérence					
Efficacité					
Efficience					
Impact					
Durabilité					

Annexe B « Ébauches d'outils d'enquête » (par exemple, questionnaires et guides d'entretien)
Annexe C « Sommaire provisoire du rapport d'évaluation »
Annexe D « Bibliographie »

Étape 8
Accompagnement de la collecte de données

L'essentiel en bref

1. **Il est important que les évaluateur·rices soient en contact avec les acteurs concernés et qu'ils ou elles aient accès aux sources de données pertinentes.**
2. **La logistique de la collecte des données doit être convenue entre les évaluateur·rices et l'organisation mandante.**
3. **Dans les contextes où la situation sécuritaire est difficile, un briefing sur la sécurité doit être organisé.**

Contexte

Pour une collecte de données réussie, il convient de tenir compte des conditions contextuelles et de bien préparer les aspects logistiques. C'est pourquoi les évaluateur·rices et l'organisation mandante doivent se mettre d'accord au préalable sur les responsabilités, les mesures de sécurité et les règles de comportement. L'organisation mandante doit partager les informations pertinentes avec les évaluateur·rices, fournir des coordonnées et, dès lors que cela s'avère pertinent, apporter un soutien logistique au processus.

Objectif

Le soutien apporté aux évaluateur·rices lors de la collecte des données a trois fonctions :

1. garantir l'accès des évaluateur·rices aux détenteurs des connaissances, aux acteurs et aux sources de données pertinents et assurer un déroulement aussi fluide que possible de la collecte des données.
2. renforcer la volonté et la motivation parmi les participants au projet pertinents à exprimer leurs opinions et leurs points de vue sur le projet lors d'entretiens et de discussions Cela implique d'informer au préalable les personnes à interroger sur le sens et le but de l'évaluation, ainsi que de fixer des dates et des lieux d'entretien appropriés.
3. assurer, dans la mesure du possible, la sécurité des évaluateur·rices et de toutes les personnes impliquées dans l'évaluation au cours de la phase de collecte des données.

Mode opératoire et parties prenantes

La collecte des données relève de la responsabilité des évaluateur·rices. L'organisation mandante et les évaluateur·rices doivent se mettre d'accord sur la manière de coordonner la logistique, les rendez-vous, le transport et la prise de contact avec les interlocuteurs. Il convient également d'identifier les lieux appropriés pour mener les entretiens et les ateliers. Une personne de contact de l'équipe en charge du projet ou de l'organisation mandante doit pouvoir être contactée par les évaluateur·rices pendant le processus de collecte des données, afin de pouvoir discuter et, le cas échéant, coordonner d'éventuelles modifications du processus de collecte des données.

Si la collecte de données est effectuée dans des zones où la sécurité est délicate, il convient également de se mettre d'accord sur les mesures de sécurité à prendre et, le cas échéant, de convenir d'une personne à contacter en cas d'urgence.

Remarques

- Il est important que toutes les personnes impliquées dans l'évaluation comprennent que l'évaluation est une occasion d'améliorer le projet en cours ou les prochains.
- Si des discussions/entretiens de groupe ou des ateliers sont organisés, l'évaluateur·rice et l'unité mandante doivent discuter ensemble des participants et de la taille du groupe.
- Si des traducteur·rices sont nécessaires, ils ou elles doivent être indépendant·e·s du projet et impartiaux·ales.
- Les collaborateur·rices du projet à évaluer ne doivent pas être présent·e·s lors des entretiens avec les groupes cibles et les autres acteurs, dans la mesure où cela pourrait avoir une influence sur le contenu des discussions.

Lien

Welthungerhilfe : Manuel Gestion de l'évaluation. Étape 7 : Phase de terrain – Collecte et analyse de données (en anglais et français)
www.welthungerhilfe.de/manuel-de-levaluation

Étape 9
Discussion des résultats préliminaires de l'évaluation

L'essentiel en bref

1. **Les résultats préliminaires de l'évaluation doivent être discutés et vérifiés avec les personnes participant à l'évaluation.**
2. **La discussion des résultats préliminaires peut éliminer des informations factuelles inexactes, ainsi que des ambiguïtés et des malentendus issus de la collecte de données.**

Contexte

Lors de la discussion des résultats préliminaires de l'évaluation, les évaluateur·rices présentent les résultats préliminaires et leurs conclusions aux participants au projet et à l'organisation mandante, puis en discutent et les vérifient avec eux. Sur cette base, les modifications nécessaires, les précisions et/ou les points importants de la discussion sont intégrés dans le rapport d'évaluation.

Objectif

La discussion des résultats préliminaires de l'évaluation a les fonctions suivantes :

- Les personnes impliquées dans le projet tirent leurs propres conclusions des résultats et partagent leur opinion sur les premières conclusions et recommandations.
- Les participants au projet et les autres personnes participant à l'évaluation ont la possibilité de corriger les malentendus ou les informations erronées.
- Les évaluateur·rices peuvent aborder les points qui ne sont pas encore clairs dans leur esprit et obtenir des informations supplémentaires pertinentes pour l'évaluation.

Mode opératoire et parties prenantes

Différents acteurs peuvent être impliqués dans la discussion des résultats préliminaires :

- Collaborateur·rices du projet et de l'organisation mandante
- Groupes cibles/participants au projet
- Autres personnes participant à l'évaluation (p. ex. collaborateur·rices d'organisations travaillant sur des thèmes similaires, organisations de financement, représentant·e·s du gouvernement)

Si un groupe d'accompagnement a été mis en place pour piloter et suivre le processus d'évaluation, les membres de ce groupe doivent participer à la discussion des résultats préliminaires. L'idéal serait d'inviter pour la discussion toutes les personnes qui ont participé à la réalisation de l'évaluation.

S'il est prévu de faire appel à des conseiller·e·s externes, comme des services SCS (Services de Conseil et de Soutien), pour l'utilisation des résultats et des recommandations, elles/ils doivent être impliqué·e·s dès cette étape du processus.

Il convient de prévoir entre deux heures et une journée de travail pour la discussion des résultats préliminaires, selon que des recommandations doivent également être

élaborées conjointement. Il incombe à l'organisation mandante d'informer et d'inviter les participants concernés en temps utile.

Remarques

- L'organisation mandante et les évaluateur·rices doivent se mettre d'accord sur les personnes à impliquer dans la discussion.
- Au début, il convient d'expliquer clairement pourquoi les résultats préliminaires de l'évaluation seront discutés ensemble. Le but n'est pas d'atténuer les résultats critiques de l'évaluation. La discussion doit être marquée par un esprit d'ouverture à la critique, ainsi que par la volonté de réfléchir et de tirer des enseignements.
- La forme que doivent prendre la présentation et la discussion des résultats préliminaires doit être convenue au préalable entre l'organisation mandante et les évaluateur·rices.

Liens

Welthungerhilfe : Manuel Gestion de l'évaluation. Étape 8 : Mener la séance de débriefing (en anglais et français)
www.welthungerhilfe.de/manuel-de-levaluation

Gullickson, A.; Stufflebeam, D. L. (2001): Feedback Workshop Checklist (en anglais)
www.wmich.edu/sites/default/files/attachments/u350/2014/feedbackworkshop.pdf

Étape 10

Appréciation du rapport d'évaluation

L'essentiel en bref

1. **Les exigences des TdR en termes de forme et de contenu doivent être respectées dans le rapport d'évaluation.**
2. **L'ébauche du rapport d'évaluation peut et doit être commentée.**
3. **Toute déclaration factuellement erronée doit être modifiée par les évaluateur·rices.**

Contexte

Le rapport d'évaluation est soumis par le ou les évaluateur·rices sous la forme d'une ébauche, qui est ensuite lue et commentée par toutes les parties prenantes concernées (y compris les organisations de financement) et retournée aux évaluateur·rices à des fins de révision. Un manque de détails dans les analyses peut être critiqué et une demande de clarification peut être effectuée par les évaluateur·rices. Il convient également d'examiner les éventuelles exigences minimales formelles relatives au rapport, comme la présence d'un résumé. Les commentaires sur l'ébauche de rapport nécessitent des ressources en termes de temps et une concertation entre les parties prenantes.

Objectif

Cette étape a pour fonction de vérifier l'exactitude factuelle et l'exhaustivité des déclarations et des descriptions et, si nécessaire, de les corriger ou de les compléter. Par ailleurs, il convient de vérifier de manière critique si les exigences en matière de qualité d'une évaluation et du rapport d'évaluation sont prises en compte. Il s'agit en particulier de vérifier que des réponses ont été apportées aux questions des TdR et que le mode opératoire convenu dans le rapport initial a été suivi. Les appréciations et les conclusions relèvent de la responsabilité des évaluateur·rices indépendant·e·s.

Mode opératoire et parties prenantes

L'ébauche de rapport d'évaluation est lue et commentée par écrit au moins par l'organisation mandante. Dans l'idéal, toutes les personnes devant continuer à travailler avec les résultats et les recommandations de l'évaluation et en tirer parti doivent lire et commenter le raapport. Les évaluateur·rices doivent tenir compte des commentaires de manière adéquate dans le rapport d'évaluation. Le rapport d'évaluation est ensuite accepté par l'organisation mandante.

L'interlocuteur du côté de l'organisation mandante doit coordonner et collecter le feedback relatif à l'ébauche de rapport et, si nécessaire, clarifier au préalable les commentaires contradictoires. La grille ci-dessous peut être utilisée pour l'appréciation du rapport d'évaluation. Elle peut être diffusée auprès des évaluateur·rices pour les guider.

Remarques

Seuls les rapports d'évaluation au stade d'ébauche peuvent être commentés et modifiés par les évaluateur·rices. Une fois que le rapport d'évaluation a été formellement accepté, il n'est plus possible de le modifier.

Liens

Better Evaluation: Reporting (en anglais et français)
www.betterevaluation.org/frameworks-guides/managers-guide-evaluation/reporting

AF-TERG (2024): Guidance Note: Evaluation Reporting. Adaptation Fund Technical Evaluation Reference Group (AF-TERG) (en anglais)
www.adaptation-fund.org/wp-content/uploads/2024/02/2023-03-06-AFBEFC.31.8.Add_.3-EPG-Development-Annex-3-Draft-GN-Eval-Budgeting.pdf

Télécharger le document Word

Grille pour l'appréciation des rapports d'évaluation

N°	Critère	Appréciation			Remarques
	Critères formels	**Oui**	**Non**	**Partiellement**	
1	Une page de couverture existe.	☐	☐		
2	Les informations suivantes y figurent : ▪ Titre du projet	☐	☐		
	▪ Numéro du projet	☐	☐		
	▪ Porteur du projet	☐	☐		
	▪ Nom de l'évaluateur·rice/des différents membres de l'équipe (auteur·rices)	☐	☐		
	▪ Date du rapport	☐	☐		
	▪ Région/Pays	☐	☐		
	▪ Version du rapport (par exemple, ébauche ou rapport d'évaluation final)	☐	☐		
3	Il existe un sommaire avec numérotation des pages	☐	☐		
4	Il existe une liste des abréviations.	☐	☐		
5	Il existe un résumé décrivant l'objet de l'évaluation (par ex. le projet à évaluer), ainsi que les principaux résultats et recommandations	☐	☐	☐	
6	Des annexes sont présentes, qui contiennent les TdR, une liste des personnes interrogées, les documents et les sources de données consultés, le calendrier, éventuellement également une théorie du changement (TdC) ou un cadre logique, ainsi que les outils d'enquête	☐	☐	☐	
7	La police et la taille des caractères sont adéquates. La disposition des textes, des images et des autres éléments graphiques est bonne	☐	☐	☐	
8	Le style est clair ; les règles d'orthographe et de grammaire sont respectées, le rapport est globalement lisible	☐	☐	☐	
9	La longueur du rapport est appropriée, autant que nécessaire pour une présentation compréhensible des faits et des recommandations	☐	☐	☐	

N°	Critères relatifs au contenu	Oui	Non	Partiellement	Remarques
10	La structure du rapport est logique et compréhensible	☐	☐	☐	
11	Des réponses ont été apportées à toutes les questions soulevées par les TdR. Les écarts éventuels sont mentionnés et suffisamment justifiés	☐	☐	☐	
12	L'objet et les objectifs de l'évaluation sont décrits de manière compréhensible	☐	☐	☐	
13	Les critères du CAD convenus (pertinence, cohérence, efficacité, efficience, impact et/ou durabilité) sont pris en considération	☐	☐	☐	
14	Les thèmes transversaux convenus sont pris en considération (par ex. genre, impact sur l'environnement, inclusion)	☐	☐	☐	
15	Les déclarations et les points de vue des acteurs interrogés sont anonymisés	☐	☐	☐	
16	Les positions et les perspectives des acteurs interrogés sont présentées de façon neutre et équilibrée	☐	☐	☐	
17	Lorsque cela est possible et pertinent, les données sont présentées de manière désagrégée (par exemple par sexe ou par âge)	☐	☐	☐	
18	La méthodologie utilisée pour la collecte et l'analyse des données est décrite de manière compréhensible. Les restrictions qui en découlent pour l'appréciation sont identifiées	☐	☐	☐	
19	Les résultats sont justifiés et se rapportent aux questions et à l'objet de l'évaluation	☐	☐	☐	
20	Les recommandations ▪ sont clairement séparées des résultats, c'est-à-dire qu'elles figurent dans une section distincte	☐	☐	☐	
	▪ sont clairement basées sur des résultats précis et s'emparent des potentiels ou des risques identifiés	☐	☐	☐	
	▪ sont adressées aux personnes concernées	☐	☐	☐	
	▪ peuvent être mises en œuvre et sont concrètes/réalistes	☐	☐	☐	
	▪ sont réalisables en termes de nombre	☐	☐	☐	

Télécharger le document Word

Modèle de structure du rapport d'évaluation

Les points énumérés ci-dessous constituent les éléments minimum à inclure dans un rapport d'évaluation ; les thèmes transversaux doivent être pris en compte lorsque cela s'avère pertinent.

Page de couverture
- Titre du projet
- Numéro du projet
- Porteur du projet
- Évaluateur·rices (auteur·rices)
- Date du rapport
- Région/Pays
- Éventuellement, durée du projet

Sommaire

Liste des abréviations

Résumé
- Brève présentation de l'objet de l'évaluation, y compris éventuellement les conditions-cadres essentielles
- Brèves informations sur l'évaluation : motif et objectif, période couverte par l'enquête
- Résultats centraux de l'évaluation
- Recommandations centrales

---

1. Brève description de l'objet de l'évaluation
- Projet(s)/composante(s) évalués (par ex. stratégies du projet, objectifs du projet, groupes cibles)
- Organisation de mise en œuvre, durée, organisations de financement
- Moment de l'évaluation au cours du projet

---

2. Conditions-cadres (uniquement si elles sont pertinentes pour l'objet de l'évaluation)
- Facteurs politiques, économiques, écologiques, sociaux et socioculturels qui favorisent ou entravent la réussite du projet
- Activités pertinentes d'autres organisations (par ex. acteurs gouvernementaux, de la société civile, du secteur privé)
- Rôle des acteurs étatiques

---

3. Description de l'évaluation et de la méthodologie utilisée
- Méthodologie utilisée pour la collecte et l'analyse des données
- Groupes de personnes impliquées, nombre de personnes impliquées (échantillon et méthode d'échantillonnage)
- Limites de la méthodologie utilisée et implications pour les résultats de l'évaluation

---

4. Résultats (selon les critères d'évaluation mentionnés dans les TdR)

- 4.1 Pertinence
- 4.2 Cohérence
- 4.3 Efficacité
- 4.4 Efficience
- 4.5 Impact
- 4.6 Durabilité

---

5. Conclusions (enseignements tirés)

---

6. Recommandations (basées sur les résultats, réalistes, spécifiques et adressées)

---

7. Annexes

- Termes de référence
- Calendrier et déroulement des travaux
- Sources (interlocuteurs*, documents de projet et littérature spécialisée consultés)
- Matrice d'évaluation
- Outils d'enquête (par exemple, questionnaires et guides d'entretien)
- Éventuellement, analyse détaillée des données désagrégées (tableaux et graphiques)
- Éventuellement, théorie du changement (ToC) ou cadre logique du projet, et autres représentations pertinentes

Étape 11

Communication et utilisation des résultats de l'évaluation et recommandations

L'essentiel en bref

1. **Les résultats de l'évaluation et les recommandations doivent être partagés de manière appropriée avec les acteurs concernés.**
2. **Les résultats et les recommandations doivent être réfléchis et discutés avec différents groupes d'acteurs.**
3. **Le traitement des recommandations d'évaluation acceptées doit être documenté dans un plan de mise en œuvre.**

Contexte

Les évaluations déploient leur valeur ajoutée par leur utilisation, l'apprentissage et l'amélioration des projets qui en découlent. La communication et l'utilisation des résultats de l'évaluation sont étroitement liées. Dès la planification de l'évaluation, l'organisation mandante doit réfléchir aux personnes qui doivent être informées ultérieurement des résultats de l'évaluation et des recommandations, ainsi qu'aux formes de communication qui conviendront à tel ou tel destinataire. Les résultats de l'évaluation et les recommandations doivent être partagés non seulement avec les personnes directement impliquées dans le projet, mais aussi avec d'autres acteurs (par exemple, le public intéressé, les organisations de financement). Parallèlement à la communication des résultats de l'évaluation, il est important de se pencher sur les recommandations.

Objectif

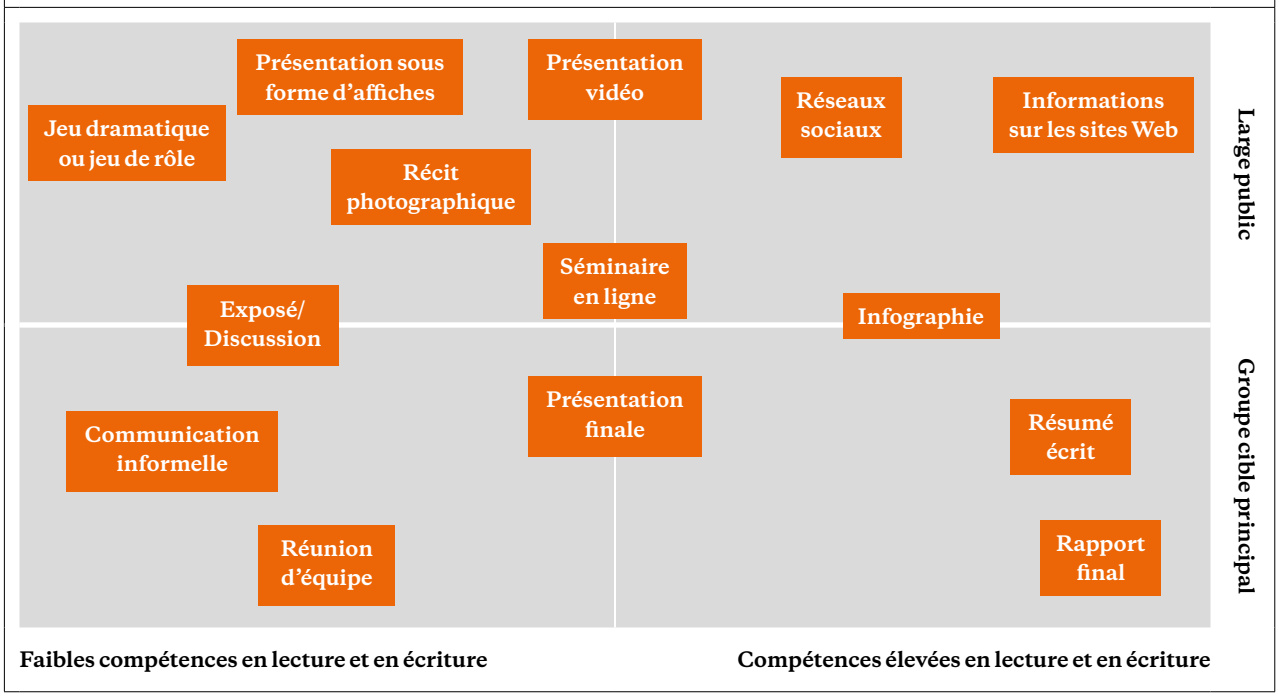
Cette étape a pour but d'utiliser les évaluations pour le pilotage, l'apprentissage et l'obligation de rendre compte. Les recommandations et les résultats peuvent et doivent être pris en considération lors d'ajustements au cours du projet et/ou de la conception de projets ultérieurs.

Mode opératoire et parties prenantes

Les personnes impliquées dans le projet (entre autres les représentant·e·s du groupe cible, de l'organisation partenaire, de l'organisation de financement) doivent avoir l'occasion de réfléchir aux résultats de l'évaluation et aux recommandations, ainsi que d'en discuter. La forme et le contenu de la communication dépendent des destinataires. Lors de la sélection, il convient de tenir compte de leurs préférences respectives en matière de communication. Il convient également de réfléchir à la manière dont les informations peuvent être transmises de façon accessible et mises à la disposition des personnes intéressées souffrant d'un handicap auditif ou visuel. Le graphique suivant montre sous quelle forme il est possible de communiquer les résultats de l'évaluation à différents groupes de destinataires.

Parallèlement au rapport d'évaluation classique, les résultats et les recommandations peuvent également être transmis par le biais d'infographies, de brèves dans les bulletins d'information, de pages Web ou de formats visuels tels que des messages vidéo et des affiches, entre autres.

Communication des résultats de l'évaluation (les différentes possibilités)



Source : compilation personnelle

À la fin de chaque processus d'évaluation, un plan de mise en œuvre doit être établi pour définir comment les recommandations d'évaluation adoptées seront appliquées, par qui et dans quel délai, et qui accompagnera le processus de mise en œuvre. Si certaines recommandations ne sont pas acceptées par les parties prenantes ou ne le sont que partiellement, cela doit être brièvement justifié et documenté (voir le modèle de plan de mise en œuvre à la fin de l'étape 11). Il est recommandé de classer les étapes de mise en œuvre définies par ordre d'importance. Au-delà des recommandations, il est parfois possible de déduire d'autres besoins en termes d'action des résultats de l'évaluation. Ceux-ci doivent alors également être inclus dans le plan de mise en œuvre. L'élaboration du plan de mise en œuvre doit impliquer l'organisation mandante, ainsi que toutes les parties prenantes concernées auxquelles s'adressent les recommandations.

Des conseiller·e·s externes, de type SCS (Services de Conseil et de Soutien), peuvent aider l'organisation mandante à organiser des ateliers d'apprentissage et à élaborer le plan de mise en œuvre.

! Remarques

- L'apprentissage n'intervient pas uniquement à la fin d'une évaluation. Des réflexions régulières sur les données de suivi et d'évaluation sont importantes. Il est essentiel d'intégrer des sessions d'apprentissage dans le cycle de vie du projet.
- Les recommandations doivent, dans la mesure du possible, être intégrées dans les documents de planification ou de stratégie.
- La mise en œuvre des recommandations d'évaluation est un processus pour lequel il convient de prévoir suffisamment de ressources en termes de temps, de personnel et de finances.
- Les coûts supplémentaires liés à la communication et à la discussion des résultats de l'évaluation (par exemple, les frais d'événement, d'impression et de traduction) doivent être pris en compte dans le budget du projet.

Liens

Better Evaluation (2018): Three templates for effective communications planning (en anglais)
www.betterevaluation.org/blog/three-templates-for-effective-communications-planning

CIPP (2017): Effectively Communicating Evaluation Findings (en anglais)
https://cippsite.org/wp-content/uploads/2022/07/CIPP-TA-Product-Effectively-Communicating-Evaluation-Findings.pdf

O'Neil, Glenn (2017): A Guide: Integrating communication in evaluation (en anglais)
www.owlre.com/wp-content/uploads/2019/08/A_guide_integrating_communication_in_evaluation_FINAL.pdf

Better Evaluation: Appuyer l'utilisation des constatations de l'évaluation (en anglais et français)
www.betterevaluation.org/fr/frameworks-guides/managers-guide-evaluation/diffuser-les-rapports-et-appuyer-lutilisation-de-levaluation/appuyer-lutilisation-des-constatations-de-levaluation

Les organisations partenaires de Brot für die Welt trouveront de plus amples informations sur ce sujet dans le cours de base en ligne dédié aux évaluations externes de projets. Les informations sur l'accès au cours se trouvent dans la *fiche d'information*. Le cours de base est accessible depuis le portail de formation de Brot für die Welt : *https://ewde-elearning.de/*

Télécharger le document Word

Modèle de plan de mise en œuvre

Date :	
Titre de l'évaluation :	
Responsabilité globale du côté de l'organisation mandante :	
Date du rapport d'évaluation :	
Personnes impliquées dans l'élaboration du plan de mise en œuvre :	
Responsabilité du suivi du plan de mise en œuvre :	

Brèves informations sur l'objet de l'évaluation : *[surtout important si l'évaluation s'est concentrée sur un point précis, si seules des parties d'un projet ont été évaluées ou s'il s'agit d'une évaluation transversale ou d'une évaluation d'outil]*

Recommandations issues du rapport d'évaluation/Résultats nécessitant une action	**La recommandation est-elle acceptée ?**			**Si « oui » : indication des principales étapes de la mise en œuvre de la recommandation** **Si « partiellement » ou « non » : justification de l'impossibilité de mettre en œuvre la recommandation, le cas échéant, propositions alternatives (avec étapes intermédiaires)**	**Échéances (M/A)**	**Responsabilité**	**Suivi : état de la mise en œuvre**
	oui	partiellement	non				
Recommandation 1 : *[texte/citation extraite du rapport d'évaluation]*							
Recommandation 2 : *[texte/citation extraite du rapport d'évaluation]*							
Recommandation 3 : *[texte/citation extraite du rapport d'évaluation]*							
Recommandation 4 : *[texte/citation extraite du rapport d'évaluation]*							
Recommandation 5 : *[texte/citation extraite du rapport d'évaluation]*							
:							

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

Caroline-Michaelis-Straße 1
10115 Berlin

Téléphone : +49 30 652110
info@brot-fuer-die-welt.de
www.brot-fuer-die-welt.de