

DOCUMENT D'INFORMATION

L'évaluation dans la coopération au développement

Auteur : Section Gestion de la qualité dans la coopération internationale, Équipe Évaluation et Assistance-conseil, MISEREOR

Lieu de parution : Aachen

Date de parution : décembre 2010 / 2^e édition : septembre 2014 / 3^e édition : 2017 / 4^e édition 2020

Information sur les droits d'auteur :

Ce document d'information est un document interne. Toute utilisation ou reproduction du texte, même partielle, est soumise à l'autorisation préalable de MISEREOR.

Table des matières

Abréviations et clarification des termes utilisés	4
Introduction.....	5
Chapitre 1 : A quoi servent les évaluations ?	6
1.1 L'évaluation comme instrument d'apprentissage	6
1.2 L'évaluation comme instrument dans le système de contrôle des performances et de la reddition des comptes.....	7
1.3 Les différents buts de l'évaluation.....	7
Chapitre 2 : Les acteurs impliqués dans l'évaluation du travail de coopération de MISEREOR et la prestation de l'Équipe Évaluation et Assistance-conseil (EA) en termes d'assurance qualité.....	8
2.1 L'approche méthodologique de MISEREOR dans son travail de coopération.....	8
2.2 Les acteurs impliqués dans l'évaluation du travail de coopération internationale	9
2.3 L'Équipe Évaluation et Assistance-conseil et sa fonction en termes de gestion de la qualité.....	11
Chapitre 3 : Le système d'évaluation de l'action de MISEREOR dans le domaine de la coopération internationale.....	13
3.1 Évaluations de projets individuels	13
3.1.1 Évaluations conjointes d'organisations partenaires et de MISEREOR	14
3.1.2 Évaluations externes mandatées localement.....	15
3.1.3 Évaluations conjointes à l'initiative de plusieurs bailleurs de fonds	16
3.2 Évaluations générales	16
3.2.1 Évaluations transsectorielles selon les besoins.....	16
3.2.2 Évaluations d'instruments	17
3.2.3 Évaluations sectorielles	17
3.3 Évaluations par le BMZ ou le DEval	18
Chapitre 4 : Apprendre des évaluations	18
4.1 Leçons tirées par l'organisation partenaire	18
4.2 Leçons tirées par MISEREOR.....	18
4.3 Leçons tirées par des tiers.....	19
Annexe 1 - Critères de qualité pour une méthodologie d'évaluation appropriée / Indications pour les experts-consultants	22
Annexe 2 - Structure recommandée pour l'élaboration des termes de référence d'évaluations .	25
Annexe 3 - Exigences minimales à respecter pour les rapports d'évaluation de pro-jets financés avec des fonds de MISEREOR/ la KZE	30

Abréviations et clarification des termes utilisés

BMZ	Ministère allemand de la coopération économique et du développement
CAD	Comité d'aide au développement de l'OCDE
DeGEval	Société allemande de l'évaluation
DEval	Institut allemand pour l'évaluation du développement
Évaluation ex-post	Évaluation d'un projet de développement une fois sa réalisation terminée
EZ	Coopération au développement
Inception Report	Rapport initial sur la conception et la méthode d'évaluation
KZE	Katholische Zentralstelle für Entwicklungshilfe e.V. (l'Agence catholique allemande d'aide au développement)
MIDOC	Service de Documentation et d'Information à MISEREOR
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)
QIZ	Section QIZ (Gestion de la qualité dans la coopération internationale) à MISEREOR
Équipe EA	Équipe Évaluation et Assistance-conseil au sein de la section QIZ (équipe chargée du suivi-évaluation et de l'assistance-conseil des projets)

Introduction

MISEREOR s'appuie sur une longue pratique d'évaluation et une longue tradition de réflexion sur le sujet des évaluations. Dès 1968, les premières évaluations étaient confiées à un « groupe d'évaluation » indépendant. Au début des années 90, le manuel intitulé *L'évaluation dans l'action des Églises pour le développement* définissait la position des organismes chrétiens – MISEREOR, *Brot für die Welt* (Pain pour le monde) et *Evangelische Zentralstelle für Entwicklungshilfe* (l'Agence protestante allemande d'aide au développement) – sur le sujet des évaluations. Un premier concept d'évaluation a été élaboré en 2006 ; il a été modifié à plusieurs reprises depuis lors.

Quelques principes ont accompagné MISEREOR tout au long de cette longue histoire :

- MISEREOR travaille avec des organisations autonomes de l'hémisphère Sud et les considère comme des partenaires égaux, leur accorde une attention toute particulière et conçoit son travail avec eux de manière à favoriser leur développement institutionnel. Cela permet ainsi une contribution importante au renforcement de la société civile dans le Sud.
- Les pauvres sont au cœur du travail de MISEREOR : ils sont perçus dans toute leur dimension humaine (« tout l'homme »). MISEREOR souhaiterait soutenir les processus d'auto-développement des hommes¹ et des communautés quand bien même ceux-ci seraient compliqués et de longue haleine. La logique d'appui et de projet à court terme, de périodes de subvention de trois ans en général, telle qu'elle ressort de la pratique, est tout de même nécessaire d'un point de vue administratif et s'avère souvent utile quand on songe à l'atteinte des objectifs. Mais là où cette logique freine le déploiement de processus complexes, il convient de rechercher des compromis raisonnables. Les évaluations doivent toujours se pencher sur ces processus et ne pas se centrer uniquement de manière superficielle sur la documentation.
- MISEREOR s'efforce d'utiliser le plus efficacement possible les fonds limités mis à sa disposition par les donateurs, l'État et l'Église. Les fonds affectés aux évaluations sont en concurrence avec ceux qui servent à la réalisation des projets. Il faut donc les affecter là où ils peuvent contribuer à renforcer l'efficacité des projets.

Le présent concept sert à :

- avoir, à l'intérieur de MISEREOR, une perception commune du rôle des évaluations en tant qu'instruments d'accompagnement des projets et de vérification de leur succès et pour pouvoir communiquer là-dessus avec nos partenaires du Sud ;
- communiquer aux experts-consultants ce que l'on attend d'eux lorsqu'ils sont engagés pour des évaluations ;
- démontrer aux bailleurs de fonds – donateurs individuels et bailleurs de fonds institutionnels, notamment le ministère de la coopération et du développement, - comment MISEREOR/la KZE utilisent les évaluations afin de garantir une insertion judicieuse et fructueuse des fonds, et comment elles veillent à équilibrer les coûts et les bénéfices de cet instrument ;

¹ Pour des raisons de clarté, seule la forme masculine sera utilisée au fil du texte étant bien entendu qu'elle recouvre aussi bien les personnes de sexe masculin que féminin.

- disposer d'une base pour mener la discussion sur le rôle des évaluations dans la coopération au développement (des Églises) avec un public de spécialistes ou d'autres organisations de coopération.

Chapitre 1 : A quoi servent les évaluations ?

Par évaluation, MISEREOR entend une appréciation globale, systématique et objectivement vérifiable des projets de développement (en cours ou terminés), d'instruments ou de stratégies. L'évaluation examine la conception, la mise en œuvre et les effets de mesures ; elle les apprécie en fonction de leur pertinence, de leur cohérence, de leur efficacité, de leur efficience et de leur viabilité, de la durabilité ; elle émet des recommandations concrètes et donne enfin des impulsions en vue de l'apprentissage et de la reddition des comptes.

1.1 L'évaluation comme instrument d'apprentissage

Depuis longtemps, MISEREOR utilise les évaluations comme moyen d'apprendre et de développer la qualité de son action de coopération à l'échelle internationale. Les évaluations servent à mettre en relief le potentiel d'amélioration dans la réalisation de projets individuels : au niveau de l'orientation stratégique ou de la coopération entre MISEREOR et les organisations partenaires.

De plus, dans une perspective d'utilisation rationnelle des fonds, il est éminemment important que cet instrument contribue à générer des effets positifs par lui-même et qu'il ne se contente pas simplement d'en vérifier quelques-uns et d'en prendre bonne note. C'est la raison pour laquelle MISEREOR organise le travail d'évaluation de telle sorte que tous les participants et apprenants (organisations partenaires², groupes cibles et MISEREOR elle-même) puissent en tirer un profit maximum.

Les autres attentes sont également d'une valeur capitale, comme par exemple la comparabilité des résultats d'évaluation, la coopération la plus large possible entre donateurs et la transparence maximale – pour autant que celles-ci ne s'opposent pas à l'objectif premier qui est de contribuer à développer la qualité du travail.

L'expérience a montré que pour que l'évaluation permette vraiment des processus d'apprentissage, il était utile que les parties prenantes y soient activement impliquées. Elles ont ainsi la possibilité de suivre le processus et de découvrir par elles-mêmes ce qui pourrait être amélioré et comment, cela entraînant un véritable apprentissage. En d'autres termes, une bonne évaluation n'analyse pas seulement les efforts de développement, mais elle contribue elle-même au développement.

² Le terme « organisations partenaires » désigne les organisations dotées de la personnalité juridique au Sud qui élaborent et réalisent elles-mêmes des projets pour lesquels elles reçoivent des subsides de MISEREOR/la KZE.

1.2 L'évaluation comme instrument dans le système de contrôle des performances et de la reddition des comptes

Les attentes en ce qui concerne l'obligation de rendre compte sont légitimement très élevées dans le domaine de la coopération internationale. MISEREOR a ainsi transformé son système d'évaluation pour qu'il puisse servir, à côté de nombreux autres instruments, à mesurer les performances et à rendre des comptes. Ainsi par exemple :

- Il existe des critères précis pour déterminer quand évaluer des projets (voir chapitre 3). Ces évaluations peuvent être mandatées soit par des responsables de projet, à savoir les partenaires au sud, soit directement par MISEREOR. Quoi qu'il en soit, elles sont réalisées par des experts-consultants indépendants.
- Les évaluations mandatées par les responsables de projet sont enregistrées dans le système d'évaluation de MISEREOR. Un document d'information élaboré à l'intention des partenaires définit les normes minimales de réalisation. Le système d'évaluation comprend un contrôle régulier externe de la qualité de ces évaluations au moyen de méta-évaluations.
- Les évaluations posent toujours la question des effets obtenus par les projets.
- Des évaluations sectorielles régulières vérifient les stratégies et les effets de tout un secteur ayant bénéficié d'un appui. Dans ces évaluations, les projets sont sélectionnés au hasard et il s'agit d'évaluations ex-post.
- Depuis 2005, MISEREOR publie les résultats des évaluations dans le cadre du rapport annuel d'évaluation.

1.3 Les différents buts de l'évaluation

MISEREOR ne réalise pas elle-même des projets dans les pays du Sud. En revanche, elle soutient les projets d'organisations partenaires autonomes, le plus souvent locales, et passe avec elles des contrats ciblés pour une durée de généralement trois ans. Il existe pourtant des projets propres à MISEREOR ; il s'agit de mesures destinées à l'accompagnement et au renforcement des partenaires : ainsi, par exemple, les services de dialogue et de liaison (SDL) dans quelques pays du Sud ; ou le programme « Consultants en mission de courte durée » dans lequel ces derniers conseillent des organisations partenaires sur des thèmes précis si le besoin s'en fait sentir.

De plus, il existe aussi des projets particuliers mis en œuvre par la division de MISEREOR « Engagement en Allemagne ».

C'est la raison pour laquelle il faut distinguer différents niveaux d'évaluation avec différents acteurs. Nous nous proposons ici de présenter les différents types d'évaluation et de les classer en fonction des objectifs définis par Stockmann : contrôle, reddition de comptes, pilotage et apprentissage³. En règle générale, aucune évaluation ne poursuit qu'un seul objectif ; la plupart du temps, les évaluations poursuivent tous les objectifs mais à des degrés d'importance divers.

³ Stockmann, Reinhard (Hg.): Handbuch zur Evaluation. Eine praktische Handlungsanleitung, Waxmann, Münster (2007, p. 37)

- a) Les organisations partenaires au Sud chargent des experts-consultants d'évaluer des projets qu'elles réalisent avec l'appui de MISEREOR.

Les évaluations externes commanditées localement sont systématiquement réclamées aux organisations partenaires depuis 2010 ; elles sont enregistrées et évaluées à intervalles réguliers. MISEREOR utilise essentiellement ces évaluations pour le contrôle et la reddition des comptes ; les organisations partenaires se les approprient à des fins de pilotage et d'apprentissage.

- b) MISEREOR charge des experts-consultants d'évaluer des projets que des organisations partenaires autonomes réalisent avec l'appui de MISEREOR (projets individuels ou évaluations transversales).

Ces évaluations s'inscrivent dans le cadre de l'accompagnement des projets assuré par MISEREOR et sont menées généralement en concertation avec les organisations partenaires. Elles sont réalisées, selon les besoins, lorsqu'il faut disposer d'une base d'informations solides et indépendantes pour l'accompagnement des projets ou lorsqu'il faut reconsidérer ou développer l'une ou l'autre stratégie au sein de MISEREOR. Dans ce type d'évaluation, l'objectif est généralement aussi d'amorcer un processus de développement de la qualité chez les organisations réalisatrices de projets. Dans les évaluations individuelles, l'accent est mis surtout sur le pilotage et l'apprentissage au sein des organisations partenaires. Les évaluations transversales servent surtout à l'apprentissage au sein de MISEREOR et pour rendre compte, par exemple d'une priorité ou d'une démarche de financement.

- c) MISEREOR charge des experts-consultants d'évaluer ses propres activités : les Services de dialogue et de liaison au Sud ou les programmes / procédures de financement au sein de MISEREOR.

Ces évaluations sont autant d'instruments de pilotage et d'apprentissage pour renforcer la qualité de notre travail et pour satisfaire à nos obligations de rendre compte.

Chapitre 2 : Les acteurs impliqués dans l'évaluation du travail de coopération de MISEREOR et la prestation de l'Équipe Évaluation et Assistance-conseil (EA) en termes d'assurance qualité

2.1 L'approche méthodologique de MISEREOR dans son travail de coopération

Dans le cadre de la coopération, MISEREOR appuie techniquement et financièrement des organisations partenaires autonomes, le plus souvent locales, dans la mise en œuvre de leurs projets. Les mesures soutenues font l'objet d'un accompagnement régulier de la part de MISEREOR : par le biais d'échanges réguliers de courrier, messages ou d'appels téléphoniques, l'examen des rapports descriptifs et financiers, et par des visites sur place. De plus, en cas de besoin, MISEREOR offre un accompagnement plus intensif sous forme d'évaluations ou de missions-conseils.

L'accompagnement des partenaires et des projets est confié aux départements continentaux : Afrique et Proche-Orient, Amérique latine et Caraïbes, Asie et Océanie. Il est assuré par un personnel possédant une expérience régionale ou technique et ayant des compétences dans le domaine de la coopération financière.

L'Équipe Évaluation et Assistance-conseil établit les normes pour le travail d'évaluation de MISEREOR et veille à leur respect ; elle établit les contrats de mission (évaluation / consultation) avec les experts-consultants indépendants et insiste sur une orientation conséquente de la coopération vers les effets.

2.2 Les acteurs impliqués dans l'évaluation du travail de coopération internationale

Les départements continentaux de MISEREOR. Ce sont eux qui sont en lien direct avec les organisations partenaires dans le Sud. Ils invitent ces dernières à faire évaluer leur travail ou leur proposent de faire des évaluations en commun. Ils signalent les besoins en matière d'évaluation à l'Équipe Évaluation et Assistance-conseil.

Les départements continentaux se chargent, au cours du processus d'évaluation, du dialogue avec les organisations du Sud. Ils veillent également à ce que les mesures de suivi nécessaires soient prises pour mettre en œuvre les recommandations de l'évaluation une fois celle-ci terminée. Les enseignements tirés de ces évaluations sont en règle générale très précieux.

Les organisations partenaires. Les projets financés par MISEREOR sont réalisés par des organisations partenaires autonomes, responsables des projets. Celles-ci sont soit des organes de l'Église catholique sur place (diocèses, ordres religieux, conférences épiscopales, etc.), soit des organisations non gouvernementales (ONG). Comme organisations réalisatrices des projets, elles constituent un des objets des évaluations ; bien souvent aussi, elles en sont en même temps les mandantes.

Les bénéficiaires : Les organisations partenaires travaillent avec des groupes cibles – les bénéficiaires du projet. Ce sont soit les pauvres eux-mêmes, c'est-à-dire ceux à qui le projet profite en premier ressort, soit des « relais » qui doivent par exemple acquérir certaines capacités ou dispositions qui profiteront aux pauvres. Dans le cadre des évaluations, les groupes cibles directs sont d'importants interlocuteurs étant donné qu'ils connaissent bien les effets du travail et que leur appréciation est déterminante pour le succès du projet.

De fait, la participation peut signifier deux choses : d'une part, que *l'organisation partenaire* est particulièrement impliquée dans l'évaluation, et d'autre part, que les *groupes cibles* sont particulièrement bien intégrés. L'une comme l'autre forme de participation sont souhaitées par MISEREOR. Dans le premier cas, MISEREOR espère que l'organisation partenaire tirera profit de l'évaluation : en entrevoyant des possibilités nouvelles, en saisissant la nécessité d'apporter des améliorations et en dégagant la motivation nécessaire pour les mettre en œuvre. Dans le deuxième cas, le scénario idéal est que l'évaluation serve elle-même à renforcer la prise de conscience : les pauvres se penchant sur ce qui a changé, ce qui devrait encore changer (de quelle manière et par qui) pour que le changement attendu se produise vraiment. L'expérience a montré toutefois qu'un degré élevé de participation des groupes cibles n'est possible que si le projet fonctionne lui-

même de manière très participative. Si ce n'est pas le cas, les groupes cibles restent souvent cantonnés à un rôle d'informateurs.⁴

Les experts-consultants externes : MISEREOR n'incorpore dans son système d'évaluation que les évaluations auxquelles ont participé des experts-consultants indépendants. Dans la plupart des cas, ces experts-consultants ont un contrat d'évaluation indépendant. Dans quelques cas particuliers, il s'agit de missions-conseils dans le cadre d'auto-évaluations assistées. Dans ce cas, c'est l'organisation partenaire qui a le rôle principal de recueillir et d'analyser les données (voir également p. 15).⁵

La banque de données de MISEREOR compte actuellement un grand nombre d'experts-consultants et cabinets d'experts actifs. La banque de données comporte des classifications par mots-clés : formation, expérience régionale ou sectorielle, connaissances linguistiques et méthodologiques, ce qui facilite la recherche de la personne ou du cabinet d'experts approprié à chaque évaluation. MISEREOR publie son calendrier d'évaluation sur son site internet et elle invite les experts-consultants à se manifester. Elle ne cesse de mettre à jour le planning des évaluations et la banque de données d'experts-consultants et de cabinets d'experts.

L'Équipe Évaluation et Assistance-conseil à MISEREOR fait partie de la Section Gestion de la qualité dans la coopération internationale (QIZ) au sein de la division Coopération internationale (HIZ). Elle dispose d'un fonds qui lui est propre pour financer les missions d'évaluation, les missions-conseils, les études, etc.

L'Équipe EA :

- développe les politiques d'évaluation et les documents d'information ;
- élabore le calendrier d'évaluations annuel ;
- passe les contrats avec les experts-consultants externes ;
- se charge de l'ensemble du pilotage et de la coordination des processus d'évaluation ;
- accompagne les évaluations de projets individuels, conçoit et met en œuvre les évaluations transversales ;
- documente les évaluations en interne et pour l'opinion publique ;
- organise des processus d'apprentissage sur la base des résultats d'évaluation quand cela est nécessaire.

⁴ Voir Annexe 1 : Normes minimales en matière de participation, de rigueur et de crédibilité.

⁵ Les auto-évaluations sont également appréciées et soutenues par MISEREOR comme instruments de pilotage et d'apprentissage. Étant donné toutefois qu'elles n'ont qu'une valeur limitée pour ce qui est du monitoring et de la reddition des comptes, elles ne sont pas incorporées dans le système d'évaluation de MISEREOR mais servent dans le cadre de l'accompagnement global du projet.

2.3 L'Équipe Évaluation et Assistance-conseil et sa fonction en termes de gestion de la qualité

L'équipe Évaluation et Assistance-conseil ne se contente pas d'épauler les parties prenantes en matière d'organisation, mais elle veille aussi à préserver la qualité du système d'évaluation. Nous allons illustrer notre propos, dans le cadre d'évaluations mandatées par MISEREOR, en nous référant aux critères de qualité du CAD et de la DeGEval.

Les principes d'évaluation du CAD sont l'impartialité et l'indépendance, la crédibilité, l'utilité et la participation (des donateurs et des bénéficiaires). Les normes de la DeGEval ont quatre caractéristiques : utilité, faisabilité, équité et précision.

Impartialité et indépendance :

- L'Équipe Évaluation et Assistance-conseil agit indépendamment des départements continentaux où sont traités les projets aux niveaux financiers et des contenus. Elle est en contact direct avec la direction et dispose d'un budget propre pour la réalisation d'évaluations indépendantes.
- L'Équipe EA veille à ce que les évaluations soient réalisées par des experts-consultants indépendants. C'est une des raisons d'être de la banque de données établie par l'Équipe EA. Les personnes ayant agi comme consultants pour un projet ne peuvent pas être engagées pour l'évaluation dudit projet. Pour éviter toute dépendance, MISEREOR ne prend pas sous contrat un expert-consultant externe pour plus de 100 jours par an.
- L'Équipe EA-conseil coordonne l'ensemble du processus d'évaluation et veille, par exemple au cours des entretiens de préparation et de restitution, à ce qu'aucune influence ne soit exercée sur l'issue de l'évaluation.
- En ce qui concerne les évaluations mandatées par les organisations partenaires, un document d'information de l'Équipe Évaluation et Assistance-conseil définit comment s'assurer de l'indépendance de l'expert-consultant.

Crédibilité et rigueur :

- L'Équipe Évaluation et Assistance-conseil garantit que les experts-consultants sous contrat ont les connaissances de méthode et les capacités professionnelles requises, qu'ils connaissent le pays ou la région, et la langue de manière approfondie et qu'ils disposent de compétences sociales et relationnelles.
- L'Équipe EA garantit que les critères du CAD pour l'évaluation, à savoir la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité sont bien pris en compte dans les termes de référence d'une évaluation.
- L'Équipe EA discute avec les experts-consultants de la méthode à adopter et vérifie la qualité du rapport d'évaluation. Un document d'information indique aux experts-consultants les normes minimales à respecter en ce qui concerne la méthode et l'établissement du rapport d'évaluation.⁶
- L'Équipe EA assure la transparence des processus et des résultats des évaluations par une documentation systématique, par la publication de son concept d'évaluation, de son planning d'évaluation ainsi que de son rapport annuel d'évaluation.

⁶ Voir Annexe 1

- L'Équipe EA mandate régulièrement des méta-évaluations pour vérifier la qualité des évaluations d'un point de vue externe ; et elle en communique les résultats.

Utilité et faisabilité :

- L'Équipe Évaluation et Assistance-conseil veille à établir, pour chaque évaluation, des termes de référence individuels qui prennent suffisamment en compte les besoins d'information des différentes parties prenantes, notamment de MISEREOR/la KZE comme bailleur de fonds et des organisations partenaires comme réalisatrices des projets.
- L'Équipe EA clarifie, à chaque évaluation, la méthode ainsi que le calendrier d'exécution pour veiller, d'une part, à traiter correctement les questions évoquées dans les termes de référence, et d'autre part, à équilibrer les coûts pour que ceux-ci soient dans une fourchette appropriée par rapport au travail de développement envisagé.
- Les rapports d'évaluation sont établis dans la langue véhiculaire dont se sert le partenaire pour dialoguer avec MISEREOR. Si nécessaire, une traduction en langue locale est fournie afin que les responsables du projet évalué puissent utiliser les rapports sans entrave. L'Équipe Évaluation et Assistance-conseil veille à ce que les rapports d'évaluation soient établis rapidement et mis à la disposition de chacune des parties.
- L'Équipe EA veille à ce que l'organisation partenaire soit suffisamment intégrée dans l'évaluation pour lui permettre d'en comprendre et d'en utiliser les résultats. L'élaboration en commun des termes de référence d'une part et l'implication des parties prenantes dans les ateliers réglementaires au démarrage et à la fin de la période sur le terrain d'autre part servent à cette fin.
- En règle générale, les évaluations ont lieu pendant la phase de réalisation d'un projet de sorte que les recommandations puissent être appliquées immédiatement afin d'améliorer le travail.

Participation et équité :

- L'Équipe Évaluation et Assistance-conseil veille à ce que les organisations partenaires participent à l'élaboration des termes de référence, que les experts-consultants choisissent une méthode participative appropriée et élaborent un rapport d'évaluation qui respecte les règles de l'équité, à savoir mentionne les points forts et les points faibles de manière équilibrée et prenne en compte les différentes perspectives.
- L'Équipe EA veille au respect du droit des personnes et au traitement confidentiel des résultats de l'évaluation si l'organisation partenaire le souhaite.
- L'Équipe EA permet à l'organisation partenaire d'exprimer son point de vue sur le processus d'évaluation par l'intermédiaire d'un questionnaire formalisé.

Au titre des instruments destinés à assurer la qualité des évaluations que les partenaires commandent localement, il faut citer : un manuel d'information à respecter, les méta-évaluations mentionnées ci-dessus ainsi que, dans certaines régions, des offres de qualification pour les organisations partenaires et les experts-consultants.

Chapitre 3 : Le système d'évaluation de l'action de MISEREOR dans le domaine de la coopération internationale

Le système d'évaluation de l'action menée par MISEREOR/la KZE dans la Division Coopération internationale renferme toutes les évaluations qui sont utilisées pour renforcer la qualité du travail et rendre des comptes. Les évaluations touchant les divisions « Engagement en Allemagne » et « Services internes » ne sont pas prises en compte ici. Dans certains cas particuliers, l'Équipe Évaluation et Assistance-conseil appuie celles-ci dans l'évaluation de certaines missions ou projets au niveau national.

Le système d'évaluation de l'action de MISEREOR

	Évaluations de projets individuels	Évaluations générales
Évaluations mandatées par MISEREOR / l'Équipe Évaluation et Assistance-conseil	Évaluations de projets individuels demandées par l'Équipe EA (y compris les auto-évaluations assistées) ; Évaluations groupées ⁷	Évaluations transversales Évaluations d'instruments Évaluations sectorielles
Évaluations mandatées par d'autres	Évaluations externes mandatées localement (y compris les auto-évaluations assistées) Évaluations de projets cofinancés – mandatées par d'autres donateurs.	Évaluations d'instruments par le BMZ Intégration (de projets) de MISEREOR dans des évaluations thématiques, régionales ou d'instruments du BMZ ou de DEval

Au moins 10% des projets financés à partir de fonds publics ou d'allocations privées dont le montant dépasse les 100 000 euros font l'objet d'évaluations dans le cadre de ce système d'évaluation.

3.1 Évaluations de projets individuels

Les évaluations de projets individuels se réalisent selon une procédure stricte ; il existe, en plus, des situations où un besoin d'information particulier se fait sentir. Il convient, pour les projets financés à partir de fonds publics et ceux financés à partir de dons dont la subvention dépasse les 100 000 euros, de prévoir une évaluation pendant la réalisation du projet si l'un des critères suivants s'applique :

- La période de financement du projet est de cinq ans ou plus.
- Le projet en est à sa troisième période de financement consécutive et il a été reconduit à chaque fois sans grand changement.

⁷ MISEREOR parle d'évaluations groupées (par opposition aux évaluations transversales) lorsque plusieurs projets sont évalués par la même équipe d'experts-consultants pour des raisons d'organisation, le cas échéant, dans le cadre d'un même voyage, sans que qu'il y ait d'autres raisons à cela.

- Une subvention d'au moins un (1) million d'euros a été accordée pour la phase en cours d'exécution
- Il s'agit d'un projet individuel qui revêt une certaine importance, par exemple
 - un projet innovant ayant valeur de modèle (projet pilote) ;
 - un projet ayant une grande portée spéciale (en particulier des projets intercontinentaux) ;
 - un projet qui est mené dans un contexte considéré comme risqué.

De plus, dans le cadre de l'accompagnement des projets, il y a toujours des moments où il est indiqué de discuter de l'orientation stratégique du travail, de l'efficacité de l'approche choisie ou de la qualité de la réalisation. Ainsi, par exemple, après une longue période de financement sans interruption, lorsque les conditions de départ ont été modifiées ou qu'il y a eu des changements au niveau du personnel. Dans ce genre de situation, l'évaluation offre une base d'information solide pour poser des jalons pour la suite du travail et de l'appui de MISEREOR.

3.1.1 Évaluations conjointes d'organisations partenaires et de MISEREOR

L'impulsion en faveur de ces évaluations conjointes est généralement donnée par MISEREOR, mais les organisations partenaires qui souhaitent une analyse commune des progrès réalisés demandent également ce type d'évaluation. On profite souvent de l'approche des évaluations imposées pour mettre en route une telle procédure commune. Les départements continentaux relayent ce besoin d'évaluation à l'Équipe Évaluation et Assistance-conseil.

Les termes de référence sont établis au cas par cas ; ils font l'objet d'une concertation entre MISEREOR et l'organisation partenaire. Cela a pour objet de garantir la prise en compte des besoins spécifiques de chacun. L'Équipe Évaluation et Assistance-conseil veille au respect des critères d'évaluation du CAD. Elle veille en particulier à ce que l'on tienne bien compte des effets du travail réalisé jusque-là (voir Annexe 2 : Structure recommandée pour l'élaboration des termes de référence d'évaluations).

Une équipe d'évaluation composée en général de deux experts-consultants s'attelle à la tâche. L'Équipe Évaluation et Assistance-conseil engage un consultant originaire d'Allemagne ou d'Europe et passe un contrat avec lui. La deuxième personne est sélectionnée et commissionnée par l'organisation partenaire ; elle est généralement originaire du pays où le projet se déroule. Les deux personnes travaillent en équipe et doivent être complémentaires au niveau de l'expertise et des perspectives. Dans la mesure du possible, l'équipe devrait être composée d'un homme et d'une femme. La responsabilité du rapport incombe à l'expert-consultant engagé par MISEREOR. Il n'est demandé de rapport initial que si les évaluations nécessitent une méthode particulièrement pointue, par exemple dans le domaine de la saisie des effets.

Une évaluation conjointe débute en général par des entretiens préliminaires et l'étude de dossier à Aachen – où se trouve le siège de MISEREOR – par l'expert-consultant nommé par MISEREOR. Dans le même temps, l'expert-consultant local se met en liaison avec l'organisation partenaire et étudie le dossier de son côté. La phase commune sur le terrain d'une durée de 2 à 3 semaines (selon les cas), commence par un atelier de démarrage

avec l'organisation partenaire. Le recueil des données s'effectue à partir de l'étude des documents sur place, d'interviews semi-structurées, de discussions avec les groupes clés, de visites sur place, etc. Il est souvent fait appel à des instruments de développement participatif. L'équipe d'évaluation procède sur place à l'analyse des matériaux recueillis et à l'élaboration de recommandations préliminaires. Les résultats et les recommandations sont présentés à l'organisation partenaire au cours d'un atelier final. Cet atelier permet aussi de s'entretenir avec l'organisation partenaire sur l'aspect de la plausibilité des recommandations et souvent de démarrer la réflexion sur la mise en œuvre de celles-ci. Le rapport d'évaluation est généralement établi après la phase sur le terrain par l'expert-consultant mandaté par MISEREOR. Selon ce qu'ils seront convenus, l'expert-consultant local pourra rédiger quelques chapitres. Le rapport d'évaluation est toujours établi dans la langue véhiculaire de l'organisation partenaire avec MISEREOR. Si nécessaire, il est traduit en langue locale afin que le partenaire puisse utiliser le rapport pour améliorer son propre travail.

Plus tard, l'expert-consultant européen participera à un atelier de restitution à MISEREOR afin de faire le point sur les questions encore ouvertes, de remettre le rapport d'évaluation définitif et de réfléchir à un éventuel suivi. Seront présents à cet atelier, outre l'expert-consultant, le chargé de mission régional du département concerné, son homologue technique ainsi que le responsable de l'évaluation en question au sein de l'Équipe Évaluation et Assistance-conseil.

Par la suite, l'Équipe EA enregistrera et analysera le rapport d'évaluation et notera, le cas échéant, les « leçons apprises » dans le logiciel de gestion des projets. Les chargés de mission des départements continentaux envoient le rapport final aux organisations partenaires et engagent avec elles le dialogue sur la mise en œuvre des recommandations. L'Équipe EA interroge l'organisation partenaire sur sa manière de voir le processus d'évaluation et vérifie si, oui ou non, le rapport d'évaluation peut être transmis à des personnes extérieures.

Les évaluations sont financées à partir d'un fonds pour évaluations et missions de consultation géré par l'Équipe EA et à partir des fonds de projet mis à disposition aux organisations partenaires.

Une évaluation conjointe peut aussi prendre la forme d'une auto-évaluation assistée. Dans ce cas, les experts-consultants agissent comme consultants et facilitateurs : ils assistent au niveau de la méthode, soutiennent la réflexion critique et apportent un regard extérieur. Ces processus d'auto-évaluation sont particulièrement précieux pour leur potentiel d'amélioration de la qualité du travail. En effet, les lacunes de la réalisation du projet sont beaucoup plus ouvertement dénoncées par le personnel impliqué dans le projet que dans le cadre d'une évaluation externe. Ces auto-évaluations sont intégrées dans le système d'évaluation de MISEREOR pourvu qu'elles comprennent un rapport indépendant établi par l'expert-consultant extérieur.

3.1.2 Évaluations externes mandatées localement

Si les critères évoqués ci-dessus s'appliquent et qu'une évaluation s'avère nécessaire, celle-ci pourra être mandatée conjointement ou localement. Dans ce dernier cas, les

Accords comprendront une clause enjoignant à l'organisation partenaire de réaliser une évaluation externe au cours de la durée du projet en se basant sur le « Document d'information pour la réalisation d'évaluations externes mandatées localement »

<https://www.misereor.org/fr/cooperation-services/evaluation-et-effets>

Ce document précise par exemple comment garantir l'indépendance de l'expert-consultant, quelles questions l'évaluation doit traiter (notamment les critères d'évaluation du CAD comme la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité).

La tâche des départements continentaux sera de veiller ici à ce que l'évaluation soit effectivement réalisée et que MISEREOR reçoive un exemplaire du rapport d'évaluation. Celui-ci sera enregistré dans le logiciel de gestion des projets et les résultats seront intégrés dans l'accompagnement régulier du projet.

Ces évaluations mandatées localement seront financées à partir de fonds mis à la disposition de l'organisation partenaire pour réaliser le projet.

3.1.3 Évaluations conjointes à l'initiative de plusieurs bailleurs de fonds

Il se peut que des évaluations soient organisées conjointement pour des projets cofinancés avec d'autres agences de développement. Si c'est MISEREOR qui a la responsabilité de l'évaluation, c'est la procédure décrite en 3.1.1 qui sera suivie, complétée par les desiderata des autres agences de financement. Si c'est une autre agence qui en a la responsabilité, MISEREOR participera à l'élaboration des termes de référence et au choix de l'expert-consultant. La plupart du temps, le cofinancement de l'évaluation est aussi assuré à partir du fonds de l'Équipe Évaluation et Assistance-conseil. Ces évaluations sont elles aussi intégrées dans le logiciel de gestion des projets.

3.2 Évaluations générales

3.2.1 Évaluations transsectorielles selon les besoins

En plus des évaluations individuelles, MISEREOR organise aussi des évaluations transversales sur des secteurs et des sujets définis lorsqu'elle est en quête d'informations et d'enseignements généraux pour, par exemple, définir telle ou telle stratégie dans le travail. Dans ces cas, les termes de référence sont généralement élaborés sans participation des organisations partenaires car c'est de MISEREOR qu'émane le besoin d'apprentissage au premier lieu⁸. Les projets sont sélectionnés individuellement en fonction des enseignements recherchés. (Il peut s'agir de projets avec des caractéristiques particulières dont on voudrait tirer des enseignements.) Ils peuvent aussi être sélectionnés sur la base d'un échantillon aléatoire, éventuellement stratifié. Dans certains cas, c'est l'ensemble des projets qui sera évalué pourvu qu'ils soient en nombre limité, par exemple les projets de formation professionnelle dans un pays donné.

⁸ Il se peut également que les termes de référence comprennent une partie générale définie par MISEREOR et une partie individuelle établie en concertation avec les organisations partenaires concernées.

En règle générale, les évaluations transversales sont réalisées par une équipe d'évaluation composée d'au moins deux personnes dont l'une devrait être originaire du pays où l'évaluation doit se dérouler. Généralement MISEREOR prend sous contrat ces experts-consultants locaux.

L'Équipe Évaluation et Assistance-conseil organise, mandate et finance ce genre d'évaluation. Un rapport initial (inception report) est de mise. En général, les évaluations transversales donnent lieu ultérieurement à des séances de formation pour promouvoir l'appropriation des résultats au sein de MISEREOR. Elles sont organisées selon les besoins par l'Équipe EA.

3.2.2 Évaluations d'instruments

L'examen des instruments d'appui⁹ utilisés par MISEREOR se déroule soit pour répondre à un besoin particulier, soit parce que s'appliquent pour eux également les critères cités en 3.1. L'Équipe Évaluation et Assistance-conseil définit les termes de référence en concertation avec les autres parties prenantes, passe les contrats avec les experts-consultants et appuie le processus de recueil des données au sein de MISEREOR : en organisant par exemple des ateliers ou en coordonnant les rendez-vous pour les interviews. L'Équipe EA réceptionne le rapport avec un ou plusieurs membres de la direction et organise, au besoin, des discussions pour induire des changements.

Il faut citer tout particulièrement les méta-évaluations au titre des évaluations d'instruments. MISEREOR ayant décidé d'inclure les évaluations mandatées par les organisations partenaires dans son système d'évaluation, il conviendra d'examiner, à intervalles réguliers, la qualité des évaluations externes commandées localement ainsi que celle des évaluations demandées par MISEREOR. Ce sera l'objet des méta-évaluations externes.

3.2.3 Évaluations sectorielles

Les évaluations sectorielles sont une forme particulière d'évaluations transversales. Elles ont été convenues entre le Ministère allemand de la coopération économique et du développement (BMZ) et les agences chrétiennes d'aide au développement¹⁰ pour vérifier les performances de l'action de coopération menée par les Églises. Dans ces évaluations, les trois parties prenantes se concertent sur le secteur à évaluer et sur les termes de référence à adopter.

A la différence de toutes les autres évaluations qui se déroulent généralement pendant la réalisation des projets, MISEREOR conçoit au moins en partie ces évaluations sectorielles comme des évaluations ex-post. Un rapport initial est la règle.

⁹ Comme par exemple le programme « Consultants en mission de courte durée » ou les Services de dialogue et de liaison dans quelques pays en développement.

¹⁰ « Evangelische Zentralstelle für Entwicklungshilfe e. V » (l'agence protestante d'aide au développement) près de Pain pour le monde (Brot für die Welt)/Service de développement évangélique (EED) et « Katholische Zentralstelle für Entwicklungshilfe e. V. » (l'agence catholique d'aide au développement) près de MISEREOR.

Un ensemble de projets pouvant comprendre quelques centaines d'unités sera étudié au cours de la phase de bureau. Les rapports d'évaluation externes ainsi que les notes/ appréciations internes seront prises en considération. La phase sur le terrain dans les différents pays permettra la triangulation des résultats et un approfondissement de certaines questions. Un rapport de synthèse présentera les résultats et les recommandations globales pour le secteur.

3.3 Évaluations par le BMZ ou le DEval

En plus de toutes les évaluations évoquées ci-dessus, le BMZ, - le plus grand bailleur de fonds des projets de MISEREOR/la KZE -, peut à tout moment faire procéder à des évaluations de projets financés à partir de fonds publics ou inclure la KZE dans des évaluations transsectorielles, comme par exemple l'examen du système d'évaluation de la coopération au développement¹¹. Cela vaut de la même manière pour le DEval. Dans tous les cas de figure, l'Équipe Évaluation et Assistance-conseil coordonne les contributions de MISEREOR.

Chapitre 4 : Apprendre des évaluations

4.1 Leçons tirées par l'organisation partenaire

Dans la mesure où elle est bien intégrée dans le processus d'évaluation, l'organisation partenaire tire un certain nombre d'enseignements dès le démarrage de l'évaluation. Elle sera confrontée aux résultats au plus tard lors de l'atelier final réglementaire où elle pourra se familiariser avec les recommandations des experts-consultants.

Par la suite, la tâche de MISEREOR consistera à s'assurer que cet apprentissage débouche sur des améliorations concrètes dans le travail. Cela s'opère dans le cadre d'un processus de suivi où un dialogue s'instaure avec l'organisation partenaire pour convenir de mesures de mise en œuvre des recommandations et les inscrire dans la durée. Ce suivi de la réalisation peut, si nécessaire, être appuyé au moyen d'un formulaire standard. En tout état de cause, les personnes qui s'occupent du dialogue avec les partenaires sont tenues de rendre adéquatement compte du processus de suivi au terme d'une évaluation.

4.2 Leçons tirées par MISEREOR

Leçons tirées de projets individuels : Pour MISEREOR, l'apprentissage s'effectue essentiellement par le biais du rapport d'évaluation et de l'entretien de restitution. Participent à ce dernier l'expert-consultant engagé par MISEREOR, le chargé de mission du département concerné ainsi qu'un chargé de mission de l'Équipe Évaluation et Assistance-conseil. L'entretien de restitution permet de discuter dans le détail des résultats et des recommandations de l'évaluation, mais aussi d'échanger au-delà du rapport d'évaluation.

¹¹ Axel Borrmann, Reinhard Stockmann, Evaluation in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit, Waxmann, Münster, 2009.

Apprentissage à partir d'évaluations de projets individuels : Une fois par an, l'Équipe EA fait part à la direction de la division « Coopération internationale » des principaux enseignements tirés des évaluations de projets individuels, et ce, à partir de l'aperçu général élaboré pour le rapport annuel d'évaluation.

De temps en temps, on peut commander des études de dossiers ou des synthèses d'évaluations sur des thèmes ou des questions particulières et leurs conclusions sont communiquées à la direction. Le fait de se pencher sur ces thèmes peut aboutir, le cas échéant, à des ajustements dans l'accompagnement des projets et au niveau de la politique d'appui.

L'apprentissage méthodologique se déroule essentiellement au sein de l'Équipe Évaluation et Assistance-conseil : les leçons tirées des évaluations individuelles font régulièrement l'objet d'échanges entre collègues.

Par ailleurs, l'expérience a montré que pour favoriser l'apprentissage méthodologique il était indiqué, le cas échéant, d'organiser des rencontres d'échange sur des thèmes précis avec les experts-consultants engagés par MISEREOR¹².

Leçons tirées des évaluations transversales, plus particulièrement des évaluations sectorielles : Les résultats des évaluations transversales mais aussi des évaluations des instruments et procédures de MISEREOR sont largement diffusés aux parties concernées à l'intérieur de MISEREOR et il s'ensuit une large discussion sur les conséquences à en tirer. Les évaluations sectorielles contribuent souvent à développer et à affiner les cadres d'orientation dans les secteurs en question. Ces processus sont la plupart du temps organisés et animés par l'Équipe Évaluation et Assistance-conseil ; les experts-consultants sont fréquemment invités à y participer.

Dans les évaluations transversales thématiques, il est important d'initier un apprentissage en boucle avec les organisations partenaires pour augmenter l'efficacité du travail sur place. Cela débute généralement par un atelier commun sur les résultats de l'évaluation. Il n'est pas rare qu'il s'ensuive des processus d'accompagnement pour appuyer la mise en œuvre des recommandations comme cela est aussi le cas dans les évaluations de projets individuels.

4.3 Leçons tirées par des tiers

Dans la discussion autour des évaluations, il nous est souvent demandé de publier les rapports d'évaluation pour permettre à des personnes extérieures de profiter des expériences faites. En plus d'améliorer concrètement la qualité des projets individuels, le principal souci de MISEREOR est de soutenir les processus d'apprentissage dans les organisations partenaires concernées et de s'assurer que ces processus sont les plus larges et les plus transparents possibles. Par-delà la protection des données qui est impérative, les organisations concernées ont aussi besoin d'un espace protégé pour agir. C'est-à-dire qu'elles doivent être sûres que les résultats de leurs processus ne seront pas simplement copiés-collés. C'est la raison pour laquelle MISEREOR ne publie pas les rapports d'évaluation des projets individuels d'une manière régulière. Elle établit plutôt

¹² Des ateliers ont été organisés ces dernières années avec des experts-consultants sur les thèmes suivants : les approches en matière d'évaluations transversales, l'appréciation des performances de la coopération au développement, les méthodes d'évaluation et la différenciation des groupes bénéficiaires.

des résumés de synthèse anonymes accompagnés d'indications sur le suivi qu'elle publie chaque année sur son site Internet.

Par ailleurs, au terme de chaque évaluation, MISEREOR demande à l'organisation partenaire concernée si elle accepte que l'on transmette son rapport d'évaluation à des tiers qui en feraient la demande. En cas de réponse positive, MISEREOR met le rapport à la disposition de MIDOC (bibliothèque et centre de documentation de MISEREOR) qui en donne l'accès à des personnes étrangères.

Il se peut que les évaluations transversales et sectorielles intéressent davantage les personnes extérieures que les évaluations individuelles. Une version anonymisée de ce type d'évaluation est mise à disposition sur le site Internet, aussi bien en Allemand qu'en langues véhiculaires de MISEREOR.

Annexes

Annexe 1 : Critères de qualité pour une méthodologie d'évaluation appropriée

Annexe 2 : Structure recommandée pour l'élaboration des termes de référence d'évaluations

Annexe 3 : Exigences minimales à respecter pour les rapports d'évaluation de projets financés avec des fonds de MISEREOR/la KZE

Vous pouvez consulter les documents suivants sur notre site Internet : <https://www.misereor.org/fr/cooperation-services/evaluation-et-effets/>

- Rapports d'évaluation
- Le document de synthèse « La conception du terme « effets » chez MISEREOR »
- Les rapports de synthèse des évaluations sectorielles
- Le document d'information pour la réalisation d'évaluations externes mandatées localement

Annexe 1

Critères de qualité pour une méthodologie d'évaluation appropriée Indications pour les experts-consultants

A. Participation et indépendance

Remarques préliminaires :

Le terme 'participation' comprend aussi bien la participation de l'organisation évaluée que celle des groupes bénéficiaires du projet. La participation est ici plus qu'une simple enquête destinée à fournir des informations. MISEREOR recommande de réaliser des évaluations participatives car, d'une part, les deux acteurs peuvent grandement contribuer à fournir des données intéressantes et des interprétations appropriées et, d'autre part, leur participation conduit, dans les deux cas, à impulser des changements et même, dans l'idéal, à renforcer les compétences d'évaluation propres. L'indépendance de l'équipe d'évaluation se traduit davantage en termes de gestion autonome des informations recueillies et d'analyses / appréciations indépendantes qu'en termes de distance par rapport aux parties prenantes du projet.

Participation et indépendance, cela signifie

- Intégrer l'organisation partenaire dans le processus de détermination de l'approche méthodologique (en général au cours de l'atelier de démarrage). L'équipe d'experts-consultants veille à ce que les secteurs à évaluer (régions, groupes, etc.) et les personnes / témoins clés consultés soient choisis sans parti pris. Par exemple, il ne faut pas rendre visite seulement aux groupes avec qui la coopération fonctionne très bien.
- Utiliser, si elles s'y prêtent, les données de monitoring (suivi) recueillies par l'organisation partenaire. Ajouter un commentaire le cas échéant.
- Intégrer, chaque fois que cela s'y prête, l'organisation partenaire dans le processus d'apprentissage pendant le déroulement de l'évaluation. Cela signifie que l'équipe d'évaluation fait part de ses observations, expose et discute des critères d'interprétation.
- Présenter, à la fin du séjour sur le terrain, les résultats (provisaires) de l'évaluation et en discuter avec les responsables de l'organisation partenaire.
- Noter, dans le rapport, les opinions différentes voire divergentes de l'organisation partenaire.
- Intégrer dans l'évaluation la perspective des groupes cibles par le biais d'interviews et d'enquêtes participatives. Ce faisant, tenir compte de l'hétérogénéité des groupes cibles (ethnies, sexe, âge, couches sociales, etc.).
- Créer, par la présence du personnel du projet lors des interviews avec les groupes cibles, un climat de confiance et constituer une occasion d'apprentissage pour celui-ci. Il se peut également que les interviewés fournissent des réponses (supposées) attendues ou qu'ils n'osent pas évoquer certains aspects critiques. L'équipe d'évaluateurs a donc l'obligation de veiller scrupuleusement à la participation du personnel du projet. Elle a aussi celle de mettre en place un dispositif approprié qui garantisse la participation non influencée des groupes cibles. De toute

manière, il faut veiller à ce qu'une partie des interviews se déroule hors de la présence de l'équipe du projet (sauf dans les auto-évaluations assistées).

- En cas d'une barrière linguistique, il est nécessaire de vérifier si l'on devrait recruter quelqu'un pour servir d'interprète temporaire.

B. Rigueur et crédibilité

Cela signifie

- Vérifier les informations et les observations en les recoupant et en combinant les méthodes (triangulation). Cela s'effectue par la prise en compte de perspectives différentes et l'utilisation de méthodes variées. Toute information non vérifiée doit être signalée comme telle dans le rapport.
- Choisir les personnes interviewées de manière à prendre en compte un maximum de perspectives. Prendre aussi en compte les perspectives en dehors du projet.
- Choisir les échantillons de manière à éviter les partis pris. Veiller, par exemple, à des échantillons aléatoires de grande taille ou au choix délibéré d'éléments forts, moyens et faibles d'une population. Le rapport d'évaluation doit préciser les critères et les procédés de sélection.
- Recueillir non seulement des données quantitatives mais aussi qualitatives.
- Quantifier les informations dans la mesure du possible. (Ne pas écrire « les femmes affirment que ... », mais « trois groupes interrogés sur cinq... » ou « 60% des partenaires interviewés... »).
- Décrire le plus précisément possible, dans un chapitre séparé ou une annexe, les méthodes utilisées, le nombre d'interlocuteurs contactés, les critères ayant présidé au choix de ces interlocuteurs, la taille et la procédure de sélection des échantillons. Préciser les limites de la valeur informative des données.

C. Saisie des effets

- Etablir des hypothèses d'impact, une causalité ou bien une théorie du changement, si celles-ci n'existent pas déjà, sur la base d'une analyse de documents et les discuter après sur place (par ex. lors de l'atelier de démarrage).
- Au niveau de la méthode, réaliser, dans un premier temps, une saisie des effets large et ouverte pour enregistrer tous les effets importants puis, dans un deuxième temps, établir la référence à la corrélation des effets et analyser l'efficacité du projet sur la base des objectifs et de leurs indicateurs.
- Représenter les effets de manière différenciée en fonction de l'hétérogénéité des groupes cibles.
- Examiner (et consigner dans le rapport) si les changements observés peuvent être vraisemblablement attribués au projet en envisageant le cas où le projet n'aurait pas existé : que se serait-il alors produit ? (Quels changements peuvent être attribués au projet ?) Parmi les méthodes envisageables, on peut citer : la matrice d'influence, les interviews de personnes clés, les interviews de groupes de référence (non parties prenantes) dans des situations analogues.

- Ne pas seulement s'interroger sur les objectifs atteints et les effets recherchés ; mais s'intéresser aussi aux effets inattendus (positifs comme négatifs). Pour cela, il faut prendre en compte les domaines de la vie des groupes cibles qui ne sont pas en lien direct avec le projet. Ces champs d'observation supplémentaires peuvent émerger d'une part du développement commun de corrélations de causes à effets ou de thèmes transversaux traités par l'organisation / MISEREOR.
- Vérifier la présence ou non d'autres effets indirects (par exemple des effets de mimétisme / des effets de masse).

Annexe 2



Structure recommandée pour l'élaboration des termes de référence d'évaluations

Les termes de référence décrivent le cœur de la mission assignée à l'équipe de consultants. Ils précisent les objectifs et les questions que doit explorer l'évaluation. Ils sont le fruit d'un accord entre toutes les parties concernées par cette mission d'évaluation. Il est souhaitable de formuler les termes de référence le plus précisément possible pour s'assurer que l'évaluation répondra bien aux attentes de toutes les parties. Les informations et les explications suivantes se proposent d'aider dans ce sens.

*Les termes de référence **sont à formuler individuellement pour chaque évaluation** de façon à ce qu'ils correspondent vraiment à la réalité spécifique du projet et aux objectifs de l'évaluation.*

1. Introduction et contexte

Cette partie sert à décrire brièvement le projet qui va être évalué et à retracer la genèse de l'évaluation.

- Depuis quand le projet bénéficie-t-il d'un soutien de MISEREOR ? Quand a-t-il été évalué la dernière fois ?
- Quels sont les secteurs clés du projet ? Qui sont les bénéficiaires ? Quelle est la stratégie du projet pour atteindre des changements ?
- Qui est l'initiateur de l'évaluation ?
- Pourquoi a-t-elle été initiée ?
- Sur quelle période doit porter l'évaluation (porter, par exemple, sur le projet en cours ou englober également la période d'un ou plusieurs projets antérieurs ?)
- Quel est l'objet de l'approche ? (Faut-il ne considérer que le projet financé par MISEREOR ? Ou est-il utile et souhaitable de jeter un regard sur d'autres aspects du travail de l'organisation ?)

Si nécessaire, fournir des informations générales sur la région et le secteur.

2. Objectifs de l'évaluation

En ce qui concerne les évaluations, MISEREOR poursuit une approche tournée vers l'apprentissage. C'est-à-dire que les évaluations doivent stimuler un processus d'apprentissage et d'amélioration. Les évaluations externes sont aussi bien sûr des instruments permettant de rendre compte. Pour clarifier les attentes liées à l'évaluation, cette partie doit définir le plus précisément possible les objectifs recherchés par l'évaluation. Cela est très important pour l'équipe d'évaluation car, en fonction des objectifs assignés à la mission, le choix et la méthode de collecte des informations varient considérablement.

- A quoi exactement doit servir l'évaluation (par exemple développement d'une stratégie, planification de la phase ultérieure, retour sur une approche innovante, etc.) ?

3. Questions auxquelles l'évaluation doit répondre

Il est conseillé de formuler les points clés sous forme de questions concrètes auxquelles l'évaluation doit apporter une réponse.

Lors de la rédaction des questions, il faut se référer aux critères CAD¹³ : pertinence, cohérence, efficacité, efficience, impact et durabilité. Le tableau ci-dessous comporte, pour chaque critère, une définition et des explications complétées par des exemples de questions. Ces questions sont à adapter, modifier, compléter, préciser, ou tout simplement ignorer en fonction des besoins de l'évaluation en question. L'ordre des critères peut être modifié en cas de besoin. Il est également possible de mettre un accent particulier sur l'un ou plusieurs des critères mentionnés ci-dessus.

Concrètement, nous recommandons d'engager une réflexion avec le personnel du projet, les groupes cibles (pour ne citer qu'eux) pour déterminer les questions auxquelles l'évaluation doit apporter une réponse. Dans un deuxième temps, il faut sélectionner les questions les plus importantes et les associer, dans la mesure du possible, aux critères CAD figurant ci-dessous. Si les exemples de question ci-dessous doivent entrer en ligne de compte, il est important d'en adapter le contenu à l'évaluation en question. En tout état de cause, les termes de référence doivent faire ressortir les questions qui constituent le cœur de l'évaluation.

Le cas échéant, il se peut que certaines questions importantes ne cadrent pas avec les critères CAD. Dans cette hypothèse, il est possible d'intégrer des têtes de chapitre supplémentaires en plus des six critères CAD (par exemple concernant la structure organisationnelle ou d'autres thèmes).

- A quelles questions l'évaluation doit-elle répondre ?
- Quelles questions sont essentielles si on se rapporte aux différents critères CAD ?

Pertinence : C'est la façon dont les objectifs et la conception du projet correspondent aux besoins, aux priorités et aux grandes orientations des groupes cibles, de l'organisme responsable du projet et leurs organisations partenaires et la façon dont ils continuent à faire ainsi une fois les conditions cadres auront changés.

Au titre de la pertinence, on peut, par exemple, traiter les questions suivantes :

- A quels groupes cibles – directs et indirects – le projet s'adresse-t-il et pourquoi ont-ils été sélectionnés ? Appartiennent-ils à des catégories de population particulièrement défavorisées ?
- Dans quelle mesure l'intervention du projet est-elle importante pour les groupes cibles ? Se préoccupe-t-elle par exemple d'un problème difficile, d'un « goulet d'étranglement » significatif ?
- L'approche adoptée par le projet est-elle susceptible de contribuer directement ou indirectement à améliorer la vie des personnes particulièrement déshéritées ?
- Quelles conditions cadres sont importantes pour le projet ? Dans quelle mesure en est-il tenu compte ?
- La stratégie du projet est-elle cohérente pour atteindre les objectifs envisagés ?
- Dans quelle mesure les objectifs définis à l'origine et la conception du projet sont-ils encore appropriés ?

¹³ Les critères CAD sont les critères généraux pour l'évaluation de l'assistance au développement. Voir <http://www.oecd.org/fr/cad/evaluation/criteres-cad-evaluation.htm>

Cohérence : La façon dont un projet est compatible avec les autres interventions menées dans un pays, un secteur ou une institution.

Au titre de la cohérence, on peut, par exemple, traiter les questions suivantes :

- Au niveau interne : quelles synergies et liens y a-t-il entre le projet évalué et les autres interventions que mène cette même organisation ?
- Au niveau interne : le projet est-il conforme aux normes et standards constituant la base de travail du répondant juridique ?
- Au niveau externe : comment évaluer la cohérence du projet comparée aux interventions d'autres acteurs dans le même contexte ?
- Au niveau externe : peut-on remarquer une complémentarité, une harmonisation et une coordination avec d'autres interventions ? Dans quelle mesure le projet constitue-t-il une plus-value et contribue-t-il ainsi à éviter du travail inutile ?

Efficacité : La mesure dont le projet a atteint ou est sur le point d'atteindre ses objectifs (tels qu'énoncés dans le contrat) et ses extrants, tout en considérant les résultats divers selon les différents groupes cibles.

Au titre de l'efficacité, on peut, par exemple, traiter les questions suivantes :

- Dans quelle mesure les objectifs ont-ils été atteints ou sont-ils sur le point de l'être ? Cela vaut-il dans la même mesure pour différents groupes sociaux ? Quelles informations sont disponibles en ce qui concerne les indicateurs définis ? De quelles autres précisions dispose-t-on concernant l'atteinte des objectifs ?
- Quels activités et extrants ont particulièrement contribué à atteindre les objectifs ? Lesquels ont été moins favorables ?
- A-t-on atteint autant de personnes qu'initialement prévu ? Combien de personnes ont été touchées ?
- Quels ont été les principaux facteurs influant sur l'atteinte ou la non-atteinte des objectifs et des extrants ?
- Les objectifs prévus initialement étaient-ils réalistes ? Les objectifs sont-ils formulés comme effets directs ?

Efficiace : La façon dont le projet atteint ou est sur le point d'atteindre ses objectifs de manière économiquement responsable et dans le temps imparti.

Au titre de l'efficiace, on peut, par exemple, traiter les questions suivantes :

- Quels éléments permettent de déduire que le projet a été réalisé d'une manière économiquement responsable ? A-t-il travaillé de façon économe, en gardant les coûts à l'esprit ?
- Sur quels indices se fonde cette appréciation (p. ex. : coûts par service : coûts par cours de formation ou par personne formée ; ou coûts par hectare reconverti ; coûts par bénéficiaire ; etc.) ? Dispose-t-on, pour ces indices, de valeurs de référence (benchmarks) en provenance d'autres projets ou d'autres institutions ?
- Les objectifs ont-ils été atteints dans des délais raisonnables ? Ont-ils été adaptés, p. ex. suite à un changement des conditions cadre ?
- Quelles sont les capacités d'organisation de l'institution ? Eventuels domaines à explorer (à titre d'exemples) : les systèmes de gestion et d'administration, les structures de communication, l'adéquation du système PME, la concentration ou le rayonnement thématique et régional.
- Comment estimer la relation entre les effets observés et les ressources utilisées ?

Impact : Changements positifs et négatifs que le projet a induits sur un niveau plus global. L'évaluation doit se pencher à la fois sur les effets attendus mais aussi inattendus.

Au titre de l'impact, on peut, par exemple, traiter les questions suivantes :

- Qu'est-ce que ce projet a réellement changé dans la vie des bénéficiaires ? Il faut tourner l'attention vers les changements économiques, sociaux, politiques, culturels et écologiques et tenir compte de la question du genre et d'autres différenciations sociales pertinentes.
- Quels facteurs externes ont contribué aux changements obtenus et dans quelle mesure ces changements peuvent-ils être attribués aux activités du projet (plausibilité) ?
- La chaîne de causalité définie lors de la planification s'est-elle confirmée ? Si non, qu'est-ce qui diffère ?

Durabilité : Les bénéfices d'un projet qui perdureront probablement à plus long terme. Ces bénéfices doivent être viables d'un point de vue social et écologique, mais encore d'un point de vue économique et technique. Cela s'applique également aux aspects institutionnels.

Au titre de la durabilité, on peut, par exemple, traiter les questions suivantes :

- Dans quelle mesure les bénéfices du projet sont-ils susceptibles de se poursuivre sur différentes échelles ?
- Quels facteurs importants ont influé pour faire du projet une réalisation durable ou non durable ?
- Quel est l'influence des risques et conflits d'intérêt potentiels ainsi que de la résilience, par exemple des groupes cibles et des partenaires ?

Nous recommandons d'inclure dans l'évaluation les questions relatives aux thèmes transversaux si le contexte et le projet s'y prêtent. Citons, à titre d'exemple, la question du genre, les droits de l'homme, la participation citoyenne, la construction de la paix, la gestion civile des conflits, la bonne gouvernance, la participation de la société civile, le VIH/Sida, la santé ou la protection de l'environnement.

4. Méthodologie

Il est important, pour chaque évaluation, d'élaborer individuellement l'approche méthodologique. En règle générale, c'est l'organisation qui commande l'évaluation qui engage un certain nombre de réflexions préliminaires ; mais c'est à l'équipe d'évaluation qu'il appartient d'élaborer la méthode de travail précise. Les termes de référence doivent toutefois mentionner :

- Qu'est-ce qui nous semble important sur le plan de la méthode ?
- Quelles personnes faut-il absolument contacter et quels lieux visiter ?

Voici quelques informations d'ordre général qui aident à définir plus exactement ce qui est important dans chaque cas :

Il faut savoir qu'un projet n'affecte pas seulement un groupe de bénéficiaires homogène, mais plusieurs groupes avec des intérêts et des perspectives différentes (par exemple des femmes et des hommes, des jeunes et des moins jeunes, divers groupes ethniques, des paysans et des éleveurs, des personnes ayant beaucoup ou peu de propriétés foncières, etc.). Il convient de différencier les groupes sociaux avec lesquels le projet travaille, de les analyser et de tenir adéquatement compte des perspectives de ces groupes.

D'une manière générale, il faut adopter toute une panoplie de méthodes appropriées (avec une démarche sensible au genre) qui se focalisent sur les éléments quantitatifs et qualitatifs aux stades suivants de l'évaluation :

- Avant la visite sur le terrain : étude des documents, préparation de la trame des interviews, évaluation des données régionales et des analyses spécialisées disponibles, préparation ou réalisation d'enquêtes quantitatives propres dans la mesure où c'est nécessaire.
- Pendant la visite sur le terrain : atelier de démarrage, consultation de documents, observation des participants, analyses quantitatives, interviews qualitatives (approfondies ou semi-structurées), discussions avec les groupes clés, méthodes participatives issues, par exemple, du diagnostic rural participatif (PRA) ou de la boîte à outils sur l'impact de NGO IDEAs, analyses contextuelles, entretiens avec des personnes clés, atelier de débriefing, etc.
- L'atelier de débriefing est un élément important de la triangulation / validation des données recueillies, de la vérification des conclusions et de l'élaboration des recommandations pratiques. Il doit reposer, autant que possible, sur une bonne analyse des données collectées et impliquer les principales parties prenantes au projet (y compris, si possible, les groupes cibles). Par ailleurs, l'atelier de débriefing doit constituer un point de départ pour la réflexion sur les résultats et les leçons tirées de l'évaluation. La durée de l'atelier est fonction du degré de participation que les parties prenantes souhaitent investir à ce niveau dans la discussion de fond.

5. Organisation de la mission

Cette partie traite :

- des membres de l'équipe d'évaluation : l'expertise requise, les compétences méthodologiques ainsi que la répartition des rôles entre eux ;
- de l'accompagnement de l'évaluation par l'organisation évaluée (logistique, personnes qui seront les interlocuteurs de l'équipe d'évaluation) ;
- du déroulement :
 - o durée des activités préparatoires ;
 - o calendrier de la mission (avec atelier de démarrage) ;
 - o calendrier de l'atelier de débriefing sur place pour permettre à l'organisation évaluée de réagir aux conclusions provisoires auxquelles a abouti l'équipe d'évaluation ;
 - o délai pour rendre le premier jet du rapport ; de la procédure pour la remise du rapport définitif et son acceptation (y compris créneau pour le débriefing en fin de mission à MISEREOR).

6. Rapport

MISEREOR a élaboré des règles pour la rédaction des rapports d'évaluation ; certaines sont obligatoires, d'autres peuvent être adaptées en fonction de la situation. Ces règles figurent dans le document intitulé « Exigences minimales à respecter pour les rapports d'évaluation de projets financés avec des fonds de MISEREOR/ la KZE ».

Les termes de référence doivent enfin apporter une réponse aux questions suivantes :

- Qui va rédiger le rapport ? Qui aura la responsabilité globale ?
- Quelle longueur doit avoir le rapport ?
- Que doit comprendre le rapport ?
- Y a-t-il des spécifications particulières en ce qui concerne le format ?

Annexe 3

Exigences minimales à respecter pour les rapports d'évaluation de projets financés avec des fonds de MISEREOR/ la KZE

Un rapport d'évaluation comprend généralement entre 25 et 40 pages (sans les annexes) et il se compose toujours des éléments suivants :

1. Une **page de couverture**. Elle contient les précisions suivantes :
 - *Titre et emplacement du projet à évaluer ;*
 - *Nom du répondant juridique du projet ;*
 - *Référence du projet (numéro de projet donné par MISEREOR) ;*
 - *Numéro d'évaluation (s'il s'agit d'une évaluation de MISEREOR / de l'Équipe Évaluation et Assistance-conseil) ;*
 - *Nom de tous les membres de l'équipe d'évaluation, nom de la personne responsable du rapport d'évaluation ;*
 - *Date de l'élaboration du rapport (en précisant s'il s'agit d'une version préliminaire ou de la version définitive).*

2. **Liste des abréviations**

3. **Table des matières (bien structurée, avec des chapitres / sous-chapitres et une pagination)**

4. **Synthèse d'environ 2-3 pages reprenant les éléments suivants :**
 - *Brève description du projet évalué ;*
 - *Objectifs et finalité de l'évaluation ;*
 - *Principaux résultats relatifs aux questions centrales de l'évaluation conformément aux termes de référence et appréciation globale du travail réalisé (conclusions) ;*
 - *Principales recommandations.*

5. **Description du projet évalué, de son contexte, des motifs et des objectifs de l'évaluation**
 - *Contexte du projet et contexte général ;*
 - *Bénéficiaires (groupes cibles) du projet ;*
 - *Objectifs du projet et logique d'intervention : Qu'est-ce que le projet veut atteindre et comment ? ;*
 - *Structure et administration de l'organisation qui réalise le projet ;*
 - *Nature et étendue de la coopération avec MISEREOR (et, le cas échéant, avec d'autres organisations, par exemple dans le cas d'un cofinancement) ;*
 - *Motif et objectifs de l'évaluation*

6. Chapitre des méthodes avec les contenus suivants :

- *Présentation des méthodes utilisées pour le recueil des données ;*
- *Présentation de l'échantillon : qui le compose, combien de personnes comprend-il (en faisant la distinction hommes / femmes et en précisant éventuellement d'autres caractéristiques comme l'ethnie, la tranche d'âge, etc.) ? Selon quels critères s'est opérée la sélection ?*

Bonne pratique :

- * *Donnez un aperçu de l'approche méthodologique dans le cadre d'une annexe sur les méthodes. Par exemple, comment les informations ont-elles été recueillies / les données collectées et par qui ? Comment les méthodes d'évaluation ont-elles été compilées et, le cas échéant, testées avant leur application (test d'essai) ? Comment les informations recueillies ont-elles été analysées (notamment si l'on a fait appel à des méthodes / enquêtes quantitatives).*
- * *Evoquez les entraves / restrictions rencontrées lors de l'évaluation (par exemple la limitation des déplacements dans la région en raison des problèmes de sécurité, la visite d'un nombre restreint de villages du fait d'un calendrier très serré, etc.).*
- * *Expliquez les limites de la fiabilité de l'approche méthodologique : Dans quelle mesure les méthodes utilisées dans cette évaluation se sont-elles révélées pertinentes et fiables ? Expliquez les limitations qui en découlent pour l'interprétation des données.*

7. Présentation des résultats du recueil et de l'analyse des données

Faites des descriptions quantifiées chaque fois que cela est possible et distinguez entre les différents groupes (hommes / femmes, appartenance ethnique, tranche d'âge, niveau de pauvreté, etc.) ; séparez la description et les faits des estimations.

Bonne pratique :

- * *Présentez la corrélation des causes et des effets établie en collaboration avec les partenaires.*
- * *Faites un tableau séparé des données issues du monitoring du projet, y compris du suivi financier.*
- * *Précisez les sources (de données), référencez les documents de l'atelier, etc. dans un document séparé en annexe.*
- * *Présentez les principaux résultats dans des diagrammes ou des tableaux, utilisez des cartes s'il y a lieu (par exemple pour illustrer une répartition ou des différences régionales).*
- * *Incorporez des exemples ou des citations parlantes (transcriptions / enregistrements, extraits d'interviews).*

8. Appréciation des informations recueillies

- *Au moyen des questions d'évaluation*
- *Au moyen des critères CAD : pertinence, cohérence, efficacité, efficience, impact et durabilité*

Bonne pratique :

- * *Dans un chapitre séparé, cernez et dégagez les enseignements tirés qui s'appliquent au secteur dans son ensemble et à la stratégie des projets dans le secteur.*

9. Conclusions et recommandations globales

Les conclusions sont à présenter sous la forme d'une synthèse globale qui s'appuie sur les réponses apportées aux questions de l'évaluation et débouche sur une appréciation. Il ne s'agit pas d'une version abrégée des faits présentés.

Les recommandations devraient se concentrer sur l'essentiel afin de donner une chance réaliste au suivi (évaluation permettant d'apprendre).

Bonne pratique :

- * *Montrez clairement comment les conclusions découlent des données collectées.*
- * *Hiérarchisez les recommandations : quelles sont les plus importantes ?*
- * *Adressez les recommandations à des acteurs spécifiques : qui devrait faire quoi ?*
- * *Discutez au préalable des recommandations lors de l'atelier final et examinez la faisabilité de leur mise en œuvre.*

10. Pièces jointes (minimum) :

- *Termes de référence ;*
- *Calendrier : programme de l'évaluation (tableau avec les dates, les lieux, les personnes rencontrées / interviewées) ;*
- *Liste des personnes interviewées¹⁴ ;*
- *Liste des documents auxquels il est fait référence dans le rapport ;*
- *Documentation de l'atelier initial et de l'atelier final (de débriefing).*

Bonne pratique :

- * *Documentation des instruments de collecte de données (questionnaires, guides d'entretien, par exemple)*
- * *Photos ou retranscription des feuilles d'un tableau papier, représentations visuelles, etc.*
- * *Justificatifs détaillés étayant les arguments de la partie principale (un aperçu des données quantitatives détaillées, par exemple).*

¹⁴ Suivant le cas particulier ou le contexte du pays, veillez à respecter la confidentialité et les dispositions légales en matière de protection des données.