

DOCUMENT D'INFORMATION

Informations, à l'intention des organisations partenaires de MISEREOR, sur la réalisation d'évaluations externes commandées localement

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.

Mentions légales :

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

Lieu de parution : Aix-la-Chapelle

Date de parution : novembre 2020

Information sur les droits d'auteur :

Ce document est mis à la disposition des partenaires de MISEREOR à des fins d'information. Toute autre utilisation ou reproduction du texte, même partielle, est soumise à l'autorisation préalable de MISEREOR.

## Table des matières

0.	Introduction et frise chronologique.....	4
1.	Planification et budgétisation.....	9
2.	Élaboration des termes de référence.....	10
3.	Choix des experts-consultants.....	11
4.	Passation du contrat et réunion préliminaire de clarification.....	12
5.	Réalisation de la phase de terrain / collecte des données.....	13
6.	Débriefing / présentation des résultats.....	14
7.	Appréciation du rapport.....	14
8.	Valorisation des résultats.....	15
	Annexes.....	16
	Check-list pour l'établissement du budget.....	17
	Structure recommandée pour l'élaboration des termes de référence d'évaluations.....	18
	Critères de qualité pour une méthodologie d'évaluation appropriée.....	24
	Modèle de contrat pour la mission d'un expert-consultant.....	26
	Check-list pour la préparation de la réunion préliminaire de clarification du mandat.....	29
	Exigences minimales à respecter pour les rapports d'évaluation de projets financés avec des fonds de MISEREOR/KZE.....	30
	Grille de suivi concernant la prise en compte des recommandations issues de l'évaluation.....	33

## 0. Introduction et frise chronologique

Chère lectrice, cher lecteur,

Le présent document d'information, qui porte sur l'évaluation des projets bénéficiant de l'appui de MISEREOR, est destiné aux organisations qui mettent en œuvre des projets et confient une mission d'évaluation à un intervenant externe. Il est particulièrement important de respecter les règles indiquées lors des évaluations à caractère obligatoire mentionnées expressément dans le contrat conclu avec MISEREOR.

Vous trouverez dans le présent document des suggestions sur la mise en œuvre du processus d'évaluation, de la planification à la valorisation des résultats. Le processus décrit ne pouvant pas toujours se dérouler à l'identique, nous vous invitons à l'adapter en fonction des besoins de votre organisation.

La frise chronologique des pages 7-8 offre une vue d'ensemble schématique sur les principales étapes de l'évaluation et les tâches à accomplir. Vous y trouverez des références aux différents chapitres qui décrivent en détail chaque étape.

Pour que votre prochain projet puisse prendre en compte les résultats de l'évaluation, il faut que le **rapport soit prêt environ 6 mois avant la fin du projet actuel / au moment où vous commencez à planifier le nouveau projet**. Il est important de penser à cet aspect lors de la planification du calendrier de l'évaluation.

Le présent document récapitule les points importants pour MISEREOR lors de la réalisation d'évaluations externes. Il est constitué des éléments suivants :

- a) introduction avec des remarques préliminaires d'ordre général
- b) frise chronologique sur le processus dans son ensemble
- c) texte détaillant et expliquant les différents éléments
- d) annexe : sélection de documents utiles pour la pratique

*« Par évaluation, MISEREOR entend une appréciation globale, systématique et objectivement vérifiable de 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 efficacité, de leur efficience et de leur durabilité ; elle émet des recommandations concrètes et donne enfin des impulsions en vue de l'apprentissage et de la reddition des comptes. »*  
(Document d'information « L'évaluation dans la coopération au développement de MISEREOR », 2017, p. 6)

En général, l'évaluation est considérée comme un outil de reddition de comptes : le rapport d'évaluation récapitule les résultats d'une analyse systématique du travail de l'organisation évaluée et est transmis par exemple aux partenaires et aux bailleurs de fonds.

Néanmoins, les évaluations ne déploient tout leur potentiel que si l'organisation évaluée les utilise comme source d'apprentissage pour ses activités ultérieures. Chez MISEREOR, cet aspect d'apprentissage nous tient tout particulièrement à cœur. Pour nous, une évaluation n'est pas seulement une rétrospective, tournée vers le passé, c'est aussi un investissement dans l'avenir.

Pour contribuer à ce que cet investissement déploie tout son potentiel, il faut prendre en compte, dès la conception du processus d'évaluation, différents aspects qui seront développés dans le présent document.

Nous aimerions évoquer tout d'abord quelques aspects particulièrement importants à nos yeux :

- 1) Réfléchissez à quoi l'évaluation est destinée à servir ultérieurement.
- 2) Définissez clairement, en tant qu'organisation évaluée, les points auxquels l'évaluation devrait apporter des réponses : Que souhaitez-vous apprendre ? À quels aspects accordez-vous une importance particulière ? Veillez à ce que les questions qui vous paraissent les plus importantes soient réellement posées (et figurent donc par exemple dans les termes de référence) et à ce que l'évaluation y réponde.
- 3) Prenez aussi en compte les questions d'autres parties prenantes / groupes impliqués dans le projet (par exemple dans le cadre d'un atelier destiné à élaborer les termes de référence).
- 4) Assurez-vous que le processus d'évaluation se déroule selon une approche participative et qu'il se base sur diverses perspectives. Les différents groupes (personnel de l'organisation, bénéficiaires du projet, partenaires, tiers, etc.) perçoivent différemment les activités de l'organisation évaluée et la perception au sein d'un même groupe n'est pas non plus forcément homogène : les femmes des familles bénéficiaires perçoivent-elles par exemple les changements autrement que les hommes ?

Décidez en connaissance de cause qui impliquer dans le processus d'évaluation et comment atteindre l'objectif fixé ! Concevez dans la mesure du possible le processus de manière à ce que les diverses parties prenantes ne participent pas seulement en tant que source d'information et veillez à ce que leurs perspectives soient aussi prises en compte lors de l'interprétation des résultats et de la définition des orientations futures du projet (cf. encadré page suivante).

Du point de vue de MISEREOR, la **participation au processus d'évaluation** est un aspect primordial garantissant l'intégration du plus grand nombre possible de perspectives dans les réflexions et l'implication de toutes les parties prenantes dans un processus d'apprentissage commun.

Mais que recouvre exactement le terme de « participation » et qui devrait participer ?

La participation peut être comprise comme l'implication de l'organisation faisant l'objet de l'évaluation ou comme celle des groupes cibles du projet. Les deux formes de participation sont souhaitées par MISEREOR.

Mais l'organisation faisant l'objet de l'évaluation et les groupes cibles ne doivent pas seulement être interrogés pour recueillir des informations : dans la mesure du possible et du raisonnable, ils doivent aussi participer à l'ensemble du processus d'évaluation. D'une part, cette approche contribue largement à ce que les données collectées soient probantes et interprétées correctement ; d'autre part, la participation incite au changement parce que toutes les parties impliquées comprennent et acceptent mieux les résultats de l'évaluation. Dans le cas de figure idéal, la participation des groupes cibles peut conduire à ce que l'évaluation elle-même contribue à la prise de conscience. Les pauvres réfléchissent à ce qui devrait changer, à ce qui a changé et à ce que chacun devrait faire pour que le changement souhaité se réalise. Notamment dans les projets à forte connotation participative, il est possible et souhaitable que les groupes cibles participent à l'évaluation.

La présence du personnel des projets lors des entretiens peut mettre les groupes cibles en confiance et avoir des effets didactiques importants. Mais elle peut aussi conduire à ce que les personnes interviewées donnent les réponses souhaitées (ou présumées comme telles) et/ou n'osent pas évoquer certains aspects critiques. De ce fait, l'équipe d'experts-consultants doit examiner avec le plus grand soin quand la présence du personnel des projets constitue un atout et mettre en place un dispositif propice à la participation des groupes cibles tout en veillant à ce que ceux-ci ne soient pas influencés. Pour cette raison, une partie des entretiens devrait toujours se dérouler hors de la présence du staff du projet.

Du point de vue de MISEREOR, il faut impérativement que les experts-consultants soient indépendants ; cela ne veut pas dire qu'ils doivent se distancier des parties prenantes du projet, mais qu'ils décident de manière autonome quelles informations recueillir, comment les analyser et quelles conclusions en tirer.

# Déroulement d'une évaluation (1)

## Étapes 1 à 3 : préparation (se déroulent parallèlement)

1

### Planification & budgétisation



*Planification générale lors de l'élaboration du projet, planification détaillée lors de l'élaboration des termes de référence*

- Planifier de manière générale les contenus et la démarche
- Déterminer les interlocuteurs
- Fixer la date et les grandes lignes du déroulement
- Établir un budget provisoire (honoraires, frais de déplacement, ateliers, etc.)

2

### Élaboration des termes de référence



*Trois à quatre mois avant le début de l'évaluation*

- Identifier les collaborateurs et les groupes cibles devant être impliqués dans l'élaboration des termes de référence
- Réfléchir ensemble : Quel est l'objectif de l'évaluation ? À quelle fin voulons-nous utiliser les résultats ultérieurement ? À quelles questions l'évaluation devrait-elle répondre ?
- Consigner les résultats dans les termes de référence (cf. annexe « Structure recommandée pour l'élaboration des termes de référence »)

3

### Choix des experts-consultants



*Après l'élaboration des termes de référence*

- Consulter les C.V. d'experts-consultants et d'éventuelles offres
- Mener des entretiens de sélection
- Documenter la décision

4

### Passation du contrat et réunion préliminaire de clarification / d'information



*Quelques semaines avant le début de l'évaluation*

- Convenir du nombre de journées rémunérées, des résultats attendus et le consigner dans un contrat
- Fixer le montant des honoraires et le calendrier de paiement
- Réaliser un entretien préliminaire sur la mission à effectuer : clarifier les délais et les questions pratiques, spécifier les attentes, clarifier la démarche méthodologique et les conditions formelles
- Regrouper les documents importants (contrat de projet, rapports sur le projet, organigramme, documents de planification, données de suivi, etc.) et les mettre à la disposition des experts-consultants

# Déroulement d'une évaluation (2)

## Étapes 6 à 8 : à la fin du processus d'évaluation

### 5 Réalisation de la phase de terrain / collecte des données



*Durée selon les besoins (pour les évaluations « normales » 2 à 2,5 semaines)*

- Réagir de manière flexible aux ajustements nécessaires de la démarche de l'expert-consultant
- Procéder, le cas échéant, à une réflexion commune intermédiaire sur le processus
- Apporter un soutien logistique à l'expert-consultant
- Mettre à la disposition de l'expert-consultant les documents / informations nécessaires

### 6 Débriefing / présentation des résultats



*À la fin de la collecte des données ou après la présentation de la version provisoire du rapport*

- Réfléchir à l'avance qui doit participer à l'atelier de restitution / debriefing de l'évaluation et chercher un endroit adapté
- Planifier assez de temps pour la présentation des résultats et la discussion sur les résultats
- Tirer ensemble les conséquences des résultats de l'évaluation pour le travail ultérieur et en discuter

### 7 Appréciation du rapport



*Après la présentation de la version provisoire du rapport*

- Vérifier la qualité du rapport à partir des indications en annexe sur l'élaboration des rapports
- Valider le rapport ou demander à l'expert-consultant de le retravailler
- Le cas échéant vérifier à nouveau la qualité du rapport final et le valider (validation de la prestation effectuée) ; ne payer l'expert-consultant qu'à ce moment-là

### 8 Valorisation des résultats



*Quand les résultats de l'évaluation sont disponibles et que la discussion s'y référant a eu lieu*

- Discuter de l'utilisation des recommandations et élaborer un plan de mise en œuvre
- Envoyer à MISEREOR la version finale du rapport d'évaluation et le plan de mise en œuvre des recommandations
- Thématiser vis-à-vis de MISEREOR les modifications envisagées au niveau de la réalisation du projet
- Si vous le souhaitez : donner une appréciation sur le processus d'évaluation à MISEREOR et à l'expert-consultant

## 1. Planification et budgétisation

En tant que commanditaires de l'évaluation, il vous incombe de la planifier, d'en suivre la mise en œuvre, de valider les produits élaborés (p. ex. rapport d'évaluation) et de bien analyser les résultats afin de pouvoir pleinement les exploiter dans vos futures activités.

L'idéal est de planifier l'évaluation dès l'élaboration du projet afin qu'un budget adéquat lui soit alloué dès le départ. La planification des détails thématiques et organisationnels, avec l'élaboration des termes de référence (cf. chapitre 2), doit être effectuée au plus tard trois à quatre mois avant la date prévue de l'évaluation.

Il faudrait que vous vous penchiez sur les aspects suivants :

- **Contenus et démarche générale**
  - Dans quel but faisons-nous faire l'évaluation ? À quoi les résultats nous serviront-ils ultérieurement ?
  - Quelles sont les questions, importantes à nos yeux, auxquelles l'évaluation doit apporter des réponses ?
  - Qui fait quoi ? (responsabilités / rôles) ?
    - Réflexions préliminaires sur l'équipe d'experts-consultants : Comment répartir les rôles au sein de l'équipe si plusieurs experts-consultants réalisent conjointement l'évaluation ? Quelles tâches sont à accomplir par les experts-consultants et quelles tâches devons-nous accomplir nous-mêmes ?
    - Qui est l'interlocuteur des experts-consultants ? Qui négocie / rédige le contrat ?
    - Qui s'occupe des questions pratiques / de la logistique, etc. ?
    - Qui se charge de la communication avec les autres acteurs devant être impliqués dans l'évaluation ?
    - Etc.
  - Participation : Qui faut-il impliquer pour assurer la prise en compte des différentes perspectives ? Comment atteindre cet objectif ?
  - Équipe d'experts-consultants : Quelles qualifications (techniques et méthodologiques) sont requises ? (Le cas échéant, il est possible de confier la mission d'évaluation à deux experts-consultants aux compétences complémentaires.)
- **Date et durée de la mission d'évaluation**
  - À quelle date devez-vous disposer des résultats de l'évaluation ? (par exemple début de la planification d'un nouveau projet)
  - Quelles étapes sont nécessaires et combien de temps vous faut-il ? (par exemple préparation en commun, visites sur le terrain, réflexion commune sur les premiers résultats, discussion sur les résultats)

**Important :** il faut prévoir un nombre suffisant de journées pour des entretiens avec les personnes directement impliquées dans le projet (collaborateurs, groupes cibles) et avec des tiers ainsi que pour la rédaction du rapport !

- Budget (honoraires, frais de déplacement, ateliers, etc.)
  - Quels honoraires sont versés habituellement par les ONG du pays concerné ? (s’y orienter !)
  - Est-il obligatoire dans votre pays de solliciter plusieurs offres et/ou de lancer un appel d’offres avant de confier une mission d’évaluation à un intervenant externe ?



*À propos de la planification du budget de l’évaluation, veuillez aussi consulter, l’annexe « Check-list pour l’établissement du budget » p. 17*

## 2. Élaboration des termes de référence

Les termes de référence constituent les directives relatives au contenu de la mission des experts-consultants. Une version provisoire de ce document devrait être établie environ trois à quatre mois avant le début de l’évaluation.

Normalement, il faut que les termes de référence soient préparés en plusieurs étapes avec divers acteurs. Avant de les élaborer, il faut par exemple que les questions essentielles soient recueillies par les responsables du projet et les groupes cibles et consignées par écrit dans les termes de référence. Mais la proposition d’approche méthodologique est généralement établie par les experts-consultants (et doit le cas échéant être complétée ou adaptée après l’entretien préliminaire). Les experts-consultants devraient par ailleurs avoir l’occasion de commenter les termes de référence, par exemple dans le cadre d’un entretien préliminaire afin que les questions puissent, le cas échéant, être clarifiées (à propos de la démarche méthodologique à suivre lors des évaluations, voir aussi l’annexe « Critères de qualité pour une méthodologie d’évaluation appropriée »).

Pour l’élaboration des termes de référence, veuillez utiliser le modèle de MISEREOR figurant en annexe (« Structure recommandée pour l’élaboration des termes de référence d’évaluations »). Mais ne recopiez pas simplement les exemples de questions y figurant, essayez plutôt de **formuler vous-mêmes les questions** auxquelles l’évaluation doit répondre. Le plus simple est de commencer par collecter des questions avec les groupes cibles et les collaborateurs du projet et de les transposer ensuite en termes de référence formels.

Voici les questions suivantes à vous poser lorsque vous commencez à élaborer les termes de référence :

- Qui faudrait-il impliquer dans l'élaboration des termes de référence ?
  - Les collaborateurs du projet et les groupes cibles devraient participer à l'élaboration des questions.
- Quel est le but de l'évaluation ? À quoi les résultats doivent-ils nous servir ultérieurement ?
- À quelles questions l'évaluation doit-elle apporter des réponses ?
  - Il est essentiel de concentrer les questions sur les secteurs les plus importants pour l'avenir. Si les questions sont trop nombreuses, cela risque de rendre l'évaluation trop touffue !



*Veillez aussi consulter, à propos de l'élaboration des termes de référence pour l'évaluation, l'annexe « Structure recommandée pour l'élaboration des termes de référence d'évaluations » p. 18*

### 3. Choix des experts-consultants

Il est recommandé de chercher à l'avance un expert-consultant (ou le cas échéant une équipe de deux experts-consultants) qui convienne, étant donné que les personnes expérimentées ont souvent beaucoup d'obligations. Il faudrait que vous commenciez à chercher un expert-consultant dès que les termes de référence auront été définis, pour que la préparation puisse commencer.

Au moment de la passation de commande, il faut tenir compte des processus habituels ou imposés par la législation dans votre pays. Il se peut qu'il soit indispensable de lancer un appel d'offres.

Pour MISEREOR, il est important que les critères suivants soient respectés lors du choix d'un expert-consultant :

1. Il faut que la personne possède de compétences thématiques lui permettant d'être en mesure d'analyser et d'évaluer le projet.
2. Il faut que la personne dispose de compétences méthodologiques lui permettant d'être en mesure de procéder à l'évaluation. (Pour de plus amples détails, veuillez consulter l'annexe « Critères de qualité pour une méthodologie d'évaluation appropriée »)

*Pour vérifier ces deux premiers points, le mieux est d'étudier le C.V. de l'expert-consultant potentiel ; le cas échéant, vous pouvez aussi vous entretenir personnellement avec lui. Si des doutes subsistent, vous pouvez aussi lui demander de vous soumettre une offre avec une brève description de la démarche méthodologique. En procédant ainsi, vous pouvez déterminer si vos attentes correspondent à l'approche choisie par l'expert-consultant.*

3. La personne doit avoir une certaine distance vis-à-vis de vous, en tant que répondant juridique du projet, et vis-à-vis du projet à évaluer. De ce fait, il est exclu que les personnes suivantes effectuent l'évaluation :

- Collaborateurs et anciens collaborateurs ainsi que leurs conjoints et les personnes ayant un lien de parenté direct avec eux ;
- Membres d'organes de surveillance ainsi que leurs conjoints et les personnes ayant un lien de parenté direct avec eux ;
- Personnes vous ayant donné des conseils lors de la planification ou la réalisation du projet ;
- Personnes ayant un autre lien de dépendance vis-à-vis de vous, en tant que répondant juridique du projet, ou vis-à-vis du projet.

Les experts-consultants n'ayant été antérieurement en contact avec le projet qu'en tant qu'évaluateurs peuvent être chargés de la mission d'évaluation.

## 4. Passation du contrat et réunion préliminaire de clarification

Le contrat est le fondement juridique de la collaboration. Il doit préciser clairement la structure des quantités (Combien de journées sont rémunérées à quel tarif ? Quels frais supplémentaires sont remboursés ?), les versements convenus et le fondement de la validation de la mission et du rapport de l'expert-consultant.

*Veillez planifier suffisamment de journées pour les entretiens avec les parties prenantes, les interviews avec des tiers et la rédaction du rapport !*

Nous recommandons d'avoir aussi, avant le début de l'évaluation proprement dite, un entretien personnel avec l'expert-consultant sélectionné afin de discuter de tous les détails de la mission et de clarifier ce que vous attendez exactement de l'évaluation. L'entretien peut servir à illustrer et à mieux comprendre les termes de référence. Mais il peut aussi déboucher sur une mise à jour des termes de référence afin d'y ajouter des éléments ou d'en modifier.

*Le contrat et les termes de référence doivent être compatibles, par exemple au niveau du calendrier prévu et du nombre de journées. Tous les points discutés lors de la réunion de clarification préliminaire doivent être consignés par écrit.*

Il est important que vous regroupiez tous les documents importants pour l'évaluation (contrat du projet, rapports sur le projet, organigramme, documents de planification, données de suivi, etc.) et les mettiez à la disposition de l'expert-consultant !



*À propos du contrat avec l'expert-consultant, veuillez consulter l'annexe « Modèle de contrat pour la mission d'un expert-consultant ») p. 26*



*À propos de la préparation de l'entretien de clarification préliminaire, veuillez consulter l'annexe « Check-list pour la préparation de la réunion préliminaire de clarification du mandat » p. 29*

## 5. Réalisation de la phase de terrain / collecte des données

L'expert-consultant pilote fortement la phase de terrain / la collecte des données mais celui-ci a besoin de votre soutien, notamment pour ce qui suit :

- Prise en charge des aspects pratiques :
  - transport
  - organisation de rencontres
  - le cas échéant, traduction
  - le cas échéant, accompagnement lors des interviews (Cela ne signifie pas forcément que vous deviez assister à toutes les interviews, bien au contraire : votre présence pourrait aussi être un obstacle. Mais il est souvent utile de présenter l'équipe d'experts-consultants aux personnes à interviewer.)
- Les experts-consultants ont constamment besoin de votre soutien pendant la réalisation de l'évaluation, surtout pour impliquer efficacement les groupes cibles / parties prenantes.
- Pendant l'évaluation, l'expert-consultant doit réfléchir à la démarche adoptée et l'adapter si nécessaire. De ce fait, il faudrait que vous prévoyiez du temps et des occasions pour pouvoir échanger ensemble et vous assurer que le processus permet d'obtenir les informations désirées.
- Pour que la démarche puisse être adaptée aux circonstances, il faudrait que vous fassiez preuve de souplesse pendant la phase de terrain et apportiez un soutien organisationnel à l'expert-consultant si des changements de programme s'avéraient nécessaires.



À propos des critères de qualité de MISEREOR pour la méthodologie de l'évaluation, veuillez consulter l'annexe « Critères de qualité pour une méthodologie d'évaluation appropriée » p. 24

*Il est important que ces critères de qualité soient communiqués à l'expert-consultant.*

## 6. Débriefing / présentation des résultats

À la fin de la collecte des données, il convient d'organiser un atelier final de restitution ; à cette occasion, l'expert-consultant pourra vous présenter les résultats des visites de terrain et des interviews et vous aurez l'occasion de les commenter et de poser des questions.

Nous recommandons de prévoir assez de temps pour une présentation claire et une discussion d'approfondissement. Il est important que l'atelier ne se réduise pas à la simple présentation des résultats. Il doit aussi vous donner la possibilité de commenter les résultats, d'en discuter et si nécessaire de donner des informations complémentaires à l'expert-consultant.

Lors de la discussion finale, il faudrait aussi aborder la question des conséquences des résultats de l'évaluation pour votre travail futur et planifier d'autres étapes concrètes.

Il peut aussi s'avérer utile de répartir les discussions sur plusieurs jours et de les intégrer à la discussion sur le rapport. Nous voudrions en tout cas vous encourager à adapter les processus en fonction de vos propres besoins.

*Une approche qui a fait ses preuves est d'impliquer dans la discussion finale le plus grand nombre possible de parties prenantes, dont notamment les représentants du groupe cible. Il peut aussi s'avérer judicieux de procéder, juste après la saisie des données sur les différents sites, à une brève évaluation des premiers résultats, spécialement pour les parties prenantes sur le terrain.*

## 7. Appréciation du rapport

Notamment s'il s'agit d'une évaluation à caractère obligatoire spécifiée dans le contrat conclu avec MISEREOR, il faut que le rapport tienne compte des indications figurant dans l'annexe « Exigences minimales à respecter pour les rapports d'évaluation ».

Vous devez, à la fin, valider formellement le rapport. Normalement, la validation finale du rapport marque la fin de la mission d'évaluation de l'expert-consultant. Vérifiez à cet effet si le rapport satisfait à vos critères de qualité et à ceux figurant dans l'annexe. Vous pouvez demander à l'expert-consultant de revoir son rapport si celui-ci n'est pas satisfaisant du

point de vue formel ou de celui de l'analyse thématique du projet. **Mais les affirmations et conclusions relèvent de la compétence des experts-consultants qui sont indépendants !**



*À propos de l'appréciation et de la validation du rapport d'évaluation, veuillez consulter l'annexe « Exigences minimales à respecter pour les rapports d'évaluation de projets financés avec des fonds de MISEREOR / KZE » p. 31*

## 8. Valorisation des résultats

La réception et la validation du rapport d'évaluation ne marquent pas encore la fin du processus. Les résultats de l'évaluation ont vocation à servir à vos activités futures. Les changements peuvent concerner le projet actuel ou le prochain projet, par exemple au niveau de la gestion ou des structures organisationnelles internes.

Les étapes suivantes permettent de passer de la discussion sur l'évaluation à la planification concrète des changements nécessaires :

- Continuez à discuter des résultats au sein de votre organisation à partir de la discussion avec l'expert-consultant lors de l'atelier final. Impliquez d'autres parties prenantes et les groupes cibles là où cela s'avère nécessaire ou pertinent.
- Établissez un plan de mise en œuvre qui montre comment vous voulez traiter les recommandations de l'évaluation.
- Envoyez à MISEREOR la version finale du rapport d'évaluation ainsi que vos idées sur la manière dont vous pensez utiliser les résultats et les recommandations. Indiquez aussi clairement quelles recommandations vous ne pouvez/voulez pas du tout mettre en œuvre ou seulement partiellement.
- Thématisez expressément vis-à-vis de MISEREOR les changements dans la mise en œuvre du projet résultant de l'évaluation.



*À propos de la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation, veuillez consulter l'annexe « Grille de suivi concernant la prise en compte des recommandations issues de l'évaluation » p. 34*

*MISEREOR s'intéresse à votre appréciation sur le processus d'évaluation et le travail des experts-consultants.*

## Annexes

## Check-list pour l'établissement du budget

Il est important de prendre en compte les questions suivantes lors de la planification du budget d'une évaluation :

- 
- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> L'évaluation doit-elle être effectuée par un ou plusieurs experts-consultants ?<br>_____  | <input type="checkbox"/> Les taxes et impôts, comme p. ex. la TVA, occasionnent-ils des coûts supplémentaires ?<br>_____   |
| <input type="checkbox"/> Quelles zones / régions faut-il impliquer dans l'évaluation du projet ?<br>_____  | <input type="checkbox"/> Le rapport d'évaluation doit-il être traduit dans une ou plusieurs langues ?<br>_____   |
| <input type="checkbox"/> Quelles sont les différentes étapes de l'évaluation ? Quelles visites de terrain faut-il effectuer dans le cadre de l'évaluation ?<br>_____   | <input type="checkbox"/> Faut-il louer des salles pour les discussions de groupe ou la présentation ?<br>_____   |
| <input type="checkbox"/> De combien de journées de travail est-ce que l'expert-consultant aura approximativement besoin pour accomplir sa mission (préparation, recueil des informations, rapports) ?<br>_____ | <input type="checkbox"/> Faut-il payer des frais de déplacement et/ou de nourriture aux représentants des groupes, aux représentants de l'État, aux experts, etc. ?<br>_____ |
| <input type="checkbox"/> Quels sont les honoraires journaliers moyens versés aux experts-consultants au niveau local et/ou international ?<br>_____  | <input type="checkbox"/> Faut-il recourir à des traducteurs pour collecter les données ? Quels coûts est-ce que cela occasionnera ?<br>_____                                 |
| <input type="checkbox"/> À combien s'élèvent approximativement les frais de déplacement, d'hébergement, de logistique et les frais généraux (communication, matériel, nourriture, ateliers) ?<br>_____         |  |



## 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 CAD<sup>1</sup> : 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 ?

<sup>1</sup> 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 ?

**Efficience :** 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'efficience, 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.

## 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 ?

*QIZ EB Équipe Évaluation et Assistance-conseil, 2020*

## Critères de qualité pour une méthodologie d'évaluation appropriée<sup>2</sup>

### A. Participation et indépendance

*Remarques préliminaires : Par participation, on peut comprendre la participation de l'organisation évaluée, mais aussi celle des groupes cibles 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 du staff 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.

---

<sup>2</sup> Source : Gestion de la qualité dans la coopération internationale / Équipe Évaluation et Assistance-conseil, MISEREOR, 2020 : « L'évaluation dans la coopération au développement de MISEREOR. Document d'information »

## 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 (p. 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 ce 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).

**À noter :** Ce contrat modèle est une suggestion pour les organisations partenaires qui ne disposent pas d'un tel modèle. Il correspond à peu près aux contrats que MISEREOR passe avec des consultants. Le contrat doit être adapté en fonction du contexte.

## Modèle de contrat pour la mission d'un expert-consultant

Entre

*Organisation confiant le mandat*

\_\_\_\_\_

Ci-après dénommée « le mandant »

et

*Expert-consultant*

\_\_\_\_\_

Ci-après dénommé « le mandataire »,

il a été convenu ce qui suit

### I. Objet de la mission

Le mandant confère au mandataire la mission d'évaluation : \_\_\_\_\_ (Pour plus de précisions, veuillez consulter les termes de référence, annexe I)

### II. Exécution de la mission

- (1) L'activité du mandataire démarre au moment où celui-ci commence à préparer sa mission. \_\_\_\_\_ jours sont prévus pour la préparation de la mission et \_\_\_\_\_ jours pour le suivi (compte-rendu / analyse inclus). Le mandataire consulte le mandant pour fixer la date de la visite sur le terrain de \_\_\_\_\_ jours. Le mandant fixe également la date de la rencontre de restitution après la remise du rapport.
- (2) Le mandant met toutes informations nécessaires concernant le projet à la disposition du mandataire, et ce, avant la visite sur le terrain, pour que ce dernier puisse accomplir correctement sa mission.
- (3) Le mandataire rédige un rapport (voir informations détaillées dans l'annexe I). Le rapport sera rédigé en \_\_\_\_\_.

Le rapport parviendra au mandant au plus tard le \_\_\_\_\_ (par e-mail ; **le rapport complet devant être dans un SEUL fichier Word ou Adobe PDF**) ; le cas échéant, le mandataire fournira une version revue et corrigée après la rencontre de restitution.

### III. Durée du contrat

- (1) Le contrat s'achève lorsque le mandant a validé le rapport mentionné à l'article II, paragraphe 3.

### IV. Honoraires et remboursement des frais

- (1) Honoraires : sur présentation d'un décompte détaillé, le mandant verse au mandataire pendant la préparation, la mission sur le terrain et l'élaboration du rapport des honoraires journaliers de \_\_\_\_\_ (en toutes lettres \_\_\_\_\_) ou

des honoraires forfaitaires <sup>1</sup> de [REDACTED] [REDACTED] (en toutes lettres [REDACTED] [REDACTED]).

- (2) Pendant la durée de la mission sur le terrain, le mandant verse au mandataire des indemnités journalières d'un montant de [REDACTED] et des indemnités d'hébergement d'un montant de [REDACTED]. Si le mandant est nourri et logé gratuitement, il ne perçoit aucune indemnité.
- (3) Par ailleurs, tous les frais de voyage et de déplacement indispensables sont remboursés sur présentation de justificatifs jusqu'à concurrence de [REDACTED]. Les autres débours nécessaires (frais de communication, de matériel, photocopies, le cas échéant frais de visa et mesures prophylactiques, etc.) sont remboursés sur présentation de justificatifs jusqu'à concurrence de [REDACTED] (Exception : frais d'assurance du mandataire). **À titre exceptionnel**, tous ces frais peuvent aussi être remboursés au forfait.
- (4) Le mandant peut accorder au mandataire, sur demande, une avance jusqu'à concurrence de [REDACTED] sur les frais de voyage et les honoraires. Le solde est versé sur présentation d'un décompte à la fin de la mission.
- (5) Toute résiliation, de quelque nature que ce soit, doit revêtir la forme écrite. Le contrat peut être résilié sans préavis pour motif grave (résiliation exceptionnelle).
- (6) Si, pour des raisons qui tiennent à lui, le mandataire ne peut pas remettre le(s) rapport(s) à temps ou seulement partiellement, le mandant peut lui accorder un délai supplémentaire avec en corollaire un abattement des honoraires de 10 %.  
Si, ce délai expiré, le mandataire n'a toujours pas remis le(s) rapport(s), le mandant peut se retirer du contrat. Dans ce cas, seuls les frais réels (point IV., paragraphes 2 et 3) sont remboursés sur présentation des justificatifs.  
Si le(s) rapport(s) ne satisfait/satisfont pas aux exigences définies dans l'objet au point I, le mandant peut accorder un délai supplémentaire pour amender le texte, aux frais du mandataire. Si ce travail de refonte échoue, le mandant peut se retirer du contrat. Dans ce cas, seuls les frais réels (point IV., paragraphes 2 et 3) sont remboursés sur présentation des justificatifs.
- (7) Le décompte final des honoraires et des indemnités est à établir dès que la mission est terminée.
- (8) Tous les impôts et contributions résultant du présent contrat sont à la charge du mandataire.

## V. Assurances

- (1) Le mandataire certifie qu'il n'existe pas, à sa connaissance, de contre-indications lui interdisant d'effectuer la mission sur le terrain.
- (2) Le mandataire contracte à ses frais une assurance qui le couvre contre les risques que pourraient encourir sa vie et sa santé durant la mission.
- (3) **Le mandant n'est pas responsable des éventuels préjudices subis par le mandataire découlant du non-respect des clauses précédemment mentionnées.**

## VI. Divulgence d'informations

- (1) Le mandataire s'engage à ne rien divulguer des faits dont il a eu connaissance pendant l'exécution de sa mission et à ne pas transmettre d'informations sans l'accord du mandant.

---

<sup>1</sup> Un honoraire au forfait peut inclure le cas échéant les indemnités journalières et les indemnités d'hébergement ; si tel est le cas, cela doit toujours être spécifié.

- (2) Le mandataire s'engage à préserver la confidentialité des données. Cela signifie que le mandataire ne saisit, traite ou utilise de données à caractère personnel que dans la mesure où cela s'avère indispensable pour effectuer la mission qui lui a été confiée.

### VII. Dispositions finales

- (1) Pour être valide, tout amendement ou ajout au présent contrat devra être effectué par écrit.
- (2) Dans le cadre du présent contrat, les parties contractantes s'engagent à ne pas offrir à des tiers, directement ou indirectement, quelque avantage que ce soit. Elles s'engagent également à ne pas accepter, directement ou indirectement, de récompenses ou de cadeaux pour elles-mêmes ou pour d'autres et à ne pas se faire octroyer ou promettre tout autre avantage étant considéré ou susceptible d'être considéré comme pratique illicite ou corruption. En cas de violation ou de non-respect de cette clause, la partie contrevenante s'expose à une demande de restitution.
- (3) Si certaines clauses du présent contrat n'étaient pas valides, la validité des autres clauses n'en serait pas affectée.

....., le .....

*Lieu*

*date*

....., le .....

*Lieu*

*date*

.....

*(Pour le mandant)*

.....

*Le mandataire*

### Check-list pour la préparation de la réunion préliminaire de clarification du mandat

Il est important de prévoir assez de temps pour cette réunion, car de nouvelles questions et points à éclaircir apparaissent souvent au fil de l'entretien. La liste qui suit contient des questions qui peuvent vous servir à préparer la réunion préliminaire. Ces questions sont optionnelles et sont données uniquement à titre indicatif.

- 
- 1. Informations fondamentales sur l'**organisation mandante** (p. ex. vision, mission, taille).

---

  - 2. Quel est précisément l'**objet de l'évaluation** (p. ex. projet, approche particulière, outils particuliers, plusieurs projets, un élément particulier du projet, etc.) ? **Quelle période** prendre en compte lors de l'évaluation ? Qui sont les **groupes cibles** et les **parties prenantes** ? Quelles sont les **conditions cadres** ?

---

  - 3. Qu'est-ce que le mandant souhaite exactement atteindre à travers cette évaluation ? (**finalité**)

---

  - 4. À quoi est-ce que les résultats serviront précisément ? (**utilisation**) Qui sera appelé à les utiliser ? (**destinataires des recommandations**)

---

  - 5. En quoi les résultats sont-ils intéressants ? Pourquoi maintenant ? (**occasion**)

---

  - 6. Selon quelles **méthodes** les données doivent-elles être collectées ?

---

  - 7. Quand les produits doivent-ils être livrés ? (**dates concrètes**, y compris pour les résultats intermédiaires). Le **délaï d'envoi des commentaires de l'organisation mandante** (p. ex. sur la version provisoire du rapport final) est-il clairement défini ?

---

  - 8. De quels groupes / personnes est-il important de connaître l'avis sur le projet ou les conditions cadres ? (p. ex. représentants du gouvernement, autres organisations)

---

  - 9. De quelles **règles** – exigences générales de qualité et exigences formelles par exemple du bailleur de fonds – faut-il tenir compte (cf. exigences minimales devant être respectées par le rapport final) ?

---

  - 10. Quelles données de base (baseline), données de suivi et évaluation existe-t-il déjà dans ce projet ou des projets antérieurs ? (produits antérieurs)

---

  - 11. Discussion / clarification des **questions de l'évaluation** dans les termes de référence. Y a-t-il des **points qui ne sont pas clairs** ? Quels **résultats ne pourront probablement pas être obtenus** (en raison de circonstances extérieures) ? Que faudrait-il **modifier**, le cas échéant, pour obtenir les résultats désirés (par exemple plus de temps) ? Faut-il, le cas échéant, supprimer ou modifier certaines questions ?

---

  - 12. Que faut-il absolument éviter pendant l'évaluation ? De quoi faut-il absolument tenir compte ? (sujets ou termes critiques, tabous culturels, etc.)

---

  - 13. Prochaines étapes : Qui communique avec qui (p. ex. **qui est responsable au sein de l'organisation mandante**, qui annonce la visite des experts-consultants et les présente aux groupes cibles et aux parties prenantes) ? Qui fournit aux experts-consultants les documents et données nécessaires ?

---

  - 14. Le **calendrier** prévu pour l'évaluation est-il réaliste ? A-t-il été coordonné en concertation avec toutes les personnes concernées (p.ex. groupes cibles, parties prenantes, etc.) ? Faut-il modifier ce calendrier ?

---

  - 15. De quel soutien les experts-consultants ont-ils besoin en matière de **logistique, de transport, d'hébergement, de traduction, etc.** ? Qui en est **responsable** ?

---

  - 16. Mentions des **points importants du contrat**, p. ex. **facturation** (informations nécessaires pour la facturation, justificatifs à fournir, délais, etc.), **clause de confidentialité**, etc.

---

  - 17. Dans le cas d'une équipe d'experts-consultants : les **rôles et les responsabilités** sont-ils clairement définis, p. ex. pour la rédaction du rapport ?
-

## Exigences devant être respectées par le rapport

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

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

**a. 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 QIZ EB (Équipe Évaluation et Assistance-conseil de MISEREOR)
- 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 finale)

**b. Liste des abréviations**

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

**d. 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

**e. 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

#### f. 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)*
- \* *Évoquez 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*

#### g. 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)*

#### h. Appréciation des informations recueillies

- Au moyen des questions d'évaluation
- Au moyen des critères CAD : pertinence, 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.*

**i. 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*

**j. Pièces jointes (minimum) :**

- Termes de référence
- Calendrier : programme de l'évaluation (tableau avec les dates, les lieux, les personnes rencontrées / interviewées)
- Liste des personnes interviewées<sup>3</sup>
- 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)*

---

<sup>3</sup> Suivant le cas particulier ou le contexte du pays, veillez à respecter la confidentialité et les dispositions légales en matière de protection des données.

## Prise en compte des recommandations

### Grille de suivi concernant la prise en compte des recommandations issues de l'évaluation

Recommandations	Décision de la direction (validation / non-validation, validation partielle)	Mesure prévue	Date limite / Responsable	Statut / Commentaire

Source : *betterevaluation.org* ; grille du PNUD