



welt
hunger
hilfe

Pour un monde sans faim



Manuel

GESTION DE L'ÉVALUATION

MENTIONS LÉGALES

Éditeur :

Deutsche Welthungerhilfe e. V.
Friedrich-Ebert-Straße 1
53173 Bonn
Allemagne
Tel. +49 (0)228 2288-0
Fax +49 (0)228 2288-333
info@welthungerhilfe.de
www.welthungerhilfe.de
Member of Alliance2015

Édition journalistique :

Andrea Queiroz de Souza and Leila Broich

Responsable :

Leila Broich

Mise en page et illustration :

Anja Weingarten, Frank Engel

Photographie de couverture :

© Welthungerhilfe
Nepal, Salyan District, Women Farmers Group Evaluation

Statut :

Mai 2020

TABLE DES MATIÈRES

PRÉFACE	4
01 INTRODUCTION	5
GRAPHIQUE : APERÇU DES ÉTAPES DE L'ÉVALUATION	7
02 CONTEXTE DES ÉVALUATIONS DE PROJETS : CE QU'IL FAUT SAVOIR AVANT DE COMMENCER	8
03 QUI FAIT QUOI ? – RÔLES ET RESPONSABILITÉS	11
Étape 1 Planification et budget	13
Étape 2 Animer la séance de lancement	17
Étape 3 Élaborer les termes de référence	22
Étape 4 Faire un appel d'offres, sélectionner et engager des évaluateurs/trices	29
Étape 5 Animer la séance de briefing	33
Étape 6 Approuver le rapport de démarrage	31
Étape 7 Phase de terrain : collecte et analyse de données	35
Étape 8 Mener la séance de débriefing	37
Étape 9 Approuver le rapport final	40
Étape 10 Faciliter la mise en œuvre des recommandations	45
Étape 11 Diffuser et communiquer les résultats de l'évaluation	48
04 UN DERNIER APERÇU GÉNÉRAL	51

PRÉFACE

Si vous ne mesurez pas les résultats, vous ne pouvez pas faire la différence entre une réussite et un échec.

Si vous ne pouvez pas identifier vos réussites, vous ne pouvez pas les fêter.

Si vous ne pouvez pas fêter vos réussites, c'est que vous fêtez probablement des échecs.

Si vous ne pouvez pas identifier vos réussites, vous ne pouvez pas en tirer des leçons.

Si vous ne pouvez pas identifier vos échecs, vous ne pouvez pas en tirer des leçons non plus.

En identifiant vos réussites, vous pouvez gagner le soutien du public.

David Osborne et Ted Gaebler (1993)

L'évaluation sert à l'apprentissage et à l'amélioration de notre travail et de nos interventions. Welthungerhilfe dispose en cela d'une expérience longue et solide. Nous avons eu recours, depuis des dizaines d'années, à des évaluations externes pour obtenir un point de vue externe indépendant sur nos programmes et nos projets. Les constats, conclusions et recommandations obtenus au cours de ce processus sont utilisés pour améliorer le pilotage de notre travail. Les enseignements tirés sont utilisés pour la planification de nouveaux projets et programmes. Les évaluations nous permettent de rendre compte des changements que nous apportons pour et avec les personnes que nous souhaitons aider.

Le processus de décentralisation de Welthungerhilfe permet de renforcer et de responsabiliser les bureaux pays, pour améliorer la qualité des programmes et intensifier les relations avec les parties prenantes et les bailleurs nationaux. Les responsabilités en matière d'évaluation sont ainsi transférées du siège de Welthungerhilfe vers les bureaux pays. Un nombre croissant d'évaluations de projets est donc commandité et géré directement par les bureaux pays.

Ces tâches engendrent de nombreuses questions pour les bureaux pays : comment formuler au mieux les questions pour lesquelles nous avons besoin de réponses ? Qui faut-il impliquer dans le processus d'évaluation et dans quelle mesure ? Comment garantir que les parties prenantes utiliseront les résultats de l'évaluation ? Quelle est la meilleure période pour effectuer une évaluation ? Quelles sont les ressources nécessaires ? Comment et où trouver des évaluateurs/trices qualifiés ? Et enfin : quelles sont les normes minimales auxquelles les évaluations sont tenues de se conformer ?

Avec ce manuel, l'équipe SERA – suivi, évaluation, responsabilité et apprentissage (MEAL) – de l'Unité "Sector Strategy, Knowledge and Learning" cherche à transmettre certaines de ses expériences et à apporter un soutien très concret à celles/ceux qui commanditent et gèrent des évaluations.

L'objectif étant d'être une organisation axée sur l'apprentissage, disposée à s'adapter et à développer de nouvelles approches et idées, en collaboration avec nos partenaires et les personnes que nous souhaitons aider.

Susanne Luithlen

Responsable d'unité "Sector Strategy, Knowledge and Learning"
Deutsche Welthungerhilfe e. V.

INTRODUCTION

Pourquoi un autre manuel ?

Question justifiée ! Voici les raisons pour lesquelles nous pensons que Welthungerhilfe a besoin d'un manuel en matière de gestion des évaluations :

1. Nous voulons présenter à la compréhension de Welthungerhilfe sur les évaluations externes de haute qualité des projets, tant sur le plan du contenu que sur celui des processus.
2. Nous travaillons dans une structure organisationnelle décentralisée et il est important de partager avec nos bureaux pays un langage commun concernant les évaluations de projets et la manière de gérer les évaluations de A à Z!
3. Toutes les parties prenantes (personnel de Welthungerhilfe, organisations partenaires, évaluateurs/trices, bailleurs de fonds) doivent avoir une bonne compréhension des normes d'évaluation de Welthungerhilfe et de l'idéal auquel nous aspirons.
4. Nous voulons donner une orientation claire, ainsi que des aides de travail pratiques aux personnes impliquées dans les évaluations de projets.
5. L'évaluation est importante, tant pour l'apprentissage que pour la redevabilité envers les bailleurs de fonds, les partenaires et les personnes que nous souhaitons atteindre. Elles constituent une opportunité précieuse dont nous voulons tirer le maximum d'avantages.

À qui s'adresse ce manuel ?

Il s'adresse principalement au personnel de Welthungerhilfe responsable de la gestion des évaluations externes de projets. Il est également utile à tous ceux qui commanditent une évaluation externe de projet et qui utiliseront ses conclusions et recommandations. Bien entendu, il vise également à fournir des informations et des conseils pertinents sur ce que Welthungerhilfe attend de ceux qui effectuent l'évaluation, à savoir le ou les évaluateurs/trices.

RECOMMANDATION : Vous êtes libre de partager le manuel d'évaluation complet avec les évaluateurs/trices. Nous recommandons qu'au moins les documents suivants y soient joints (en tant qu'annexes aux termes de références (TdR)) :

MODÈLE STANDARD : « rapport de démarrage »

MODÈLE : « rapport d'évaluation de projet »

LISTE DE CONTRÔLE : « qualité du rapport d'évaluation »

MODÈLE STANDARD : « matrice de réponse de la direction »

MODÈLE STANDARD : « évaluation des projets selon des critères du l'OECD/CAD »

En outre, il est utile de déterminer quelles autres étapes et informations pourraient intéresser les évaluateurs/trices afin de mieux comprendre le processus d'évaluation WHH.

Comment le manuel est-il structuré ?

L'introduction fournit des informations de base à connaître avant de commencer l'évaluation proprement dite : c'est-à-dire la mise en contexte des évaluations de projet, documentation des normes d'évaluation WHH et introduction aux rôles clés lors de la gestion d'un processus d'évaluation. Un « **graphique** » vous orientera et servira de guide à travers les 11 étapes de l'évaluation d'un projet (voir page 7)

Un certain nombre de symboles permettent de mieux se repérer à chacune des étapes :

Le « bon » moment pour chaque démarche est indiqué : **QUAND ?**

L'objectif de la démarche est expliquée : **POURQUOI ?**

Description du processus avec les activités à mettre en œuvre et des aspects à prendre en compte : **COMMENT PROCÉDER ?**

Les acteurs sont définis : **QUI EST RESPONSABLE ET QUI EST IMPLIQUÉ ?**

Les modèles, exemples et liens sont affichés : **SUR QUOI JE PEUX M'APPUYER ?**

Les résultats / produits de l'étape respective sont présentés : **QU'EST-CE QUE J'OBTIENS ?**

Les références externes sont indiquées : **OÙ TROUVER DES INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES ?**

RECOMMANDATION – ce que les experts/es conseillent !

RAPPEL – renvoi aux chapitres précédents !

Ce dont vous devez tenir compte lors de l'utilisation du manuel !

Bien que ce manuel soit complet et vous guide pas à pas dans le processus d'évaluation, il convient de noter que :

- Chaque processus d'évaluation a ses propres particularités qui doivent être prises en compte lors de la gestion du processus.
- Le manuel ne couvre que la gestion des évaluations externes de projets. De nombreuses normes, recommandations et outils de travail peuvent également être appliqués à d'autres types d'évaluation. Mais chaque type d'évaluation a ses propres principes, valeurs et donc normes.
- Si le processus « étape par étape » est linéaire, la réalité est plus complexe. Les parties prenantes à l'évaluation seront sans doute amenées à jongler entre les étapes décrites et à adapter leurs décisions aux développements ultérieurs.
- La variété en matière de conception et de méthodologie de l'évaluation n'est pas décrite en détail.
- Ce manuel, en tant que document écrit, ne peut pas substituer un processus de consultation parmi les personnes concernées par l'évaluation.

Liens :

Gestion de l'évaluation en général :

ALNAP (2016), Guide de l'évaluation de l'action humanitaire :

<https://www.alnap.org/system/files/content/resource/files/main/fr-alnap-eha-guide-2016.pdf>

(en anglais) U.S. Department of Health and Human Services (2nd edition), The Program Manager's Guide to Evaluation:

https://www.acf.hhs.gov/sites/default/files/opre/program_managers_guide_to_eval2010.pdf

PRÉPARATION

RÉALISATION

UTILISATION

E

DURÉE ?

1 JOURNÉE

1/2 JOURNÉE

1 À 3
SEMAINES

1 À 6 SE-
MAINES

1/2 À 1
JOURNÉE

1 À 3 JOURS

2 À 3
SEMAINES

1/2 À 1
JOURNÉE

3 À 5
SEMAINES

1 À 2 JOURS

1/2 JOURNÉE À
3 JOURS

QUELS SONT LES OUTILS DONT JE DISPOSE ?

QU'EST-CE QUE J'OBTIENS ?

- | | | | | | | | | | | |
|--|--|---|--|---|---|---|--|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> » Calendrier SERA (MEAL) pour le programme pays » La liste de contrôle permet de définir le calendrier du processus d'évaluation » Évaluation budgétisée dans la proposition de projet | <ul style="list-style-type: none"> » Première validation des conditions-cadre de l'évaluation, c'est-à-dire l'objectif / l'utilisation / la portée / le calendrier / le budget / les rôles et les responsabilités | <ul style="list-style-type: none"> » Termes de référence coordonnés et acceptés par les parties prenantes concernées | <ul style="list-style-type: none"> » Contrat de service signé par le / les évaluateurs / trices | <ul style="list-style-type: none"> » Une mission claire pour toutes les parties impliquées » Un compte rendu de la réunion présentant les résultats de la réunion | <ul style="list-style-type: none"> » Un rapport de démarrage approuvé » Conception, méthodologie et outils d'évaluation adoptés | <ul style="list-style-type: none"> » Les données et informations requises sont disponibles | <ul style="list-style-type: none"> » Résultats préliminaires sont partagés et discutés » Une note de débriefing est signée par les parties prenantes principales | <ul style="list-style-type: none"> » Rapport d'évaluation final approuvé comprenant un résumé de bonne qualité » Une note de débriefing est signée par les principales parties prenantes | <ul style="list-style-type: none"> » Des mesures sont prises pour mettre en œuvre les recommandations » Les responsabilités en matière d'actions sont définies clairement | <ul style="list-style-type: none"> » Les parties prenantes principales ont reçu une copie du rapport final » Le rapport final et les autres documents justificatifs sont disponibles dans le dossier de projet 0365 de l'intranet. » Le document de synthèse est disponible sur la page d'accueil de Welthungerhilfe |
|--|--|---|--|---|---|---|--|--|---|---|

CONTEXTE DES ÉVALUATIONS DE PROJETS : CE QU'IL FAUT SAVOIR AVANT DE COMMENCER

Avant de commencer à planifier et à préparer une évaluation externe de projet spécifique à votre intervention, il est essentiel de considérer les évaluations de projet dans le contexte plus large du système d'évaluation WHH. Autrement dit, vous devez savoir dans quels cas une évaluation est requise, décider quel type d'évaluation correspond le mieux à votre objectif, connaître les informations nécessaires à l'exercice d'évaluation prévu et les normes minimales à respecter :

Une évaluation est-elle requise et, par conséquent, prévue dans le budget ?

Un projet doit être évalué si le projet répond à l'un des critères suivants :

- Le budget mensuel est égal ou supérieur à 150 000 d'euros
- Le budget total du projet est supérieur à 2,5 millions d'euros
- La durée du projet est de 3 ans ou plus
- Il existe un intérêt stratégique spécifique, par exemple dans le cas d'un projet pilote testant une approche innovante.

Cela vaut tant pour la coopération au développement que pour les projets d'aide humanitaire. Assurez-vous que l'évaluation est budgétisée au stade de l'élaboration de la proposition.

Quel type d'évaluation est le plus approprié ?

Les évaluations obligatoires de projets ne sont pas nécessairement réalisées en externe. Elles peuvent également prendre la forme d'une auto-évaluation. Il existe de nombreux types de bilans et d'évaluations avec différents degrés de formalisation du processus.

Le schéma ci-dessous donne un aperçu des options disponibles et de leurs implications. La personne qui commande l'évaluation prend la décision finale quant au type d'évaluation.

Schéma 1. ÉVENTAIL DES OPTIONS DEPUIS LES EXERCICES DE RÉFLEXION ET D'APPRENTISSAGE JUSQU'AUX APPROCHES ÉVALUATIVES PLUS FORMELLES

Permettent une structuration moindre et plus de flexibilité :
Moins d'exigences strictes pour respecter les normes d'évaluation et utiliser les critères d'évaluation

Demandent une structuration plus importante :
Attentes en matière de respect des normes au niveau du processus de conception et d'analyse ainsi que pour les réalisations attendues

Bilans après action	Bilans internes / Auto-évaluations	RTE / Évaluation en temps réel	Évaluations externes (à mi-parcours / formatives)	Évaluations externes (finales / de bilan)	Méta-évaluation / Etudes de synthèse
■ L'accent porte plus sur l'apprentissage que sur la redevabilité (ascendante) ■ Il faut inclure et hiérarchiser les points de vue et les contributions du personnel du programme, des participants/es au programme / des personnes affectées ■ On peut avoir recours à des processus informels et à une facilitation interne ■ Réflexion sur les expériences directes ■ Permet de suivre le processus ■ Génère un feedback rapide et un apprentissage plus pratique ■ Aucune attente en matière d'utilisation des critères d'évaluation ou de respect des critères d'indépendance		■ L'accent porte sur l'apprentissage plus que sur la redevabilité (ascendante), mais peut satisfaire à certaines exigences en matière de redevabilité ■ Il est possible d'utiliser un processus structuré avec des équipes mixtes (facilitation interne et externe) ■ Attentes plus faibles de respect de critères rigoureux d'indépendance de l'évaluation ■ Peut ne viser que des constats informatifs concernant l'attribution / la contribution du projet ou programme aux réalisations		■ Processus systématique d'enquête ■ Format qui permet de répondre aux questions sur les causes et les effets ■ En fonction de l'approche choisie, peut mettre l'accent sur l'apprentissage et la redevabilité (descendante et/ou ascendante et horizontale) ■ Il faut respecter les normes d'évaluation concernant l'indépendance, la crédibilité, les processus et les résultats (gestion de la qualité)	
Ressources nécessaires					
Réduction des coûts car pas de frais externes. Le personnel de Welthungerhilfe doit lui impartir plus de temps car il doit réaliser l'ensemble du processus.		Les équipes mixtes engendrent des frais externes et mobilisent du temps / des ressources en personnel		Mobilisent plus de ressources, à cause des frais d'évaluateurs/trices externes. La gestion de l'évaluation demande également beaucoup de temps pour le personnel	

Tableau adapté à partir du : Guide de l'évaluation de l'action humanitaire, ALNAP, 2016, p.47 et Brot für die Welt: The Evaluation Process in 10 Steps – a Guideline, 2017, page 10)

Dans les contextes humanitaires, il peut être plus avantageux d'utiliser des évaluations moins structurées et moins formelles, c'est-à-dire des évaluations en temps réel (RTE). Les RTE peuvent être effectuées dans le cadre d'une intervention d'urgence et les informations collectées peuvent être directement utilisées pour adapter ou corriger les interventions / programmes actuellement mis en œuvre. Les évaluations en temps réel peuvent être conduites sous forme d'évaluation interne ou externe, en fonction de l'objectif de l'évaluation.

Ce manuel couvre uniquement les évaluations externes de projets, car la grande majorité des exercices d'évaluation de WHH sont réalisés sous la forme d'évaluations externes de projets. Si d'autres types d'évaluations sont choisis, consultez d'autres sources d'information et/ou contactez les équipes nationales de soutien SERA (MEAL).

Quels sont les normes et principes d'évaluation au sein de WHH ?

Au sein de WHH, le processus d'évaluation pour les évaluations externes de projets est standardisé. Pour certaines étapes, des modèles standards doivent être pris en compte. La plupart de ces modèles s'appliquent également à d'autres types d'évaluations mais qui ne sont pas pris en compte dans ce manuel.

Budgétisation des évaluations : Le budget du projet **doit** prévoir des ressources suffisantes pour mener une évaluation. Vérifiez si votre projet remplit les critères pour une évaluation obligatoire puis planifiez et budgétisez activement cette évaluation.

Termes de référence (TdR) pour les évaluations externes de projets : Pour commanditer une évaluation, vous êtes tenus de rédiger des TdR à l'aide du **modèle standard de « termes de référence pour les évaluations de projets »**. Les utilisateurs/trices primaires de l'évaluation sont tenus de collaborer avec le/la responsable de l'évaluation lors de la rédaction des TdR. Les personnes que nous souhaitons aider doivent être informées de manière adéquate du contenu des TdR.

Séance de lancement : Une séance de lancement **doit** être organisée au début du processus d'évaluation avec la personne qui commande l'évaluation ainsi qu'avec le/la responsable de l'évaluation. Cette séance permet de clarifier l'objectif de l'évaluation, les informations nécessaires, la portée de celle-ci, les premières questions de l'évaluation, le calendrier et les utilisateurs/trices (prévus) de l'évaluation. En outre, une « feuille de route » préliminaire pour le processus d'évaluation doit être élaborée au cours de la séance et doit préciser les rôles et les responsabilités au cours de l'exercice d'évaluation et l'utilisation finale de l'évaluation.

Engager un/e ou plusieurs évaluateurs/trices externes : les règles de Welthungerhilfe pour la passation des marchés (RAC en anglais) **doivent** être respectées lors du processus d'appel d'offres et au moment d'engager un/e ou des évaluateurs/trices.

Séance de briefing et de débriefing : Deux séances clés avec le(s) évaluateurs/trices **doivent** être organisées au cours du processus d'évaluation : une séance de briefing (avec le/la ou les évaluateurs/trices internationaux par le biais de moyens de communication numériques) pour clarifier le mandat avec le/la ou les évaluateurs/trices, et une séance de débriefing après le travail sur le terrain pour partager et discuter des résultats préliminaires avec les utilisateurs/trices primaires de l'évaluation et pour informer les autres parties prenantes.

Rapport de démarrage : avant le travail sur le terrain, le/la ou les évaluateurs/trices **doit/doivent** rédiger un rapport de démarrage qui présente le concept proposé et les méthodes à appliquer, ainsi que (le cas échéant) les questions spécifiques de l'évaluation. Le rapport initial **doit** être conforme au **modèle standard de « rapport de démarrage »**.

Rapport final et résumé : Le rapport final d'évaluation **doit tenir compte** du **modèle de « rapport d'évaluation de projet »**. Les utilisateurs/trices primaires de l'évaluation **doivent** collaborer avec le/la responsable de l'évaluation pour commenter le rapport préliminaire et pour valider le rapport final. Pour estimer la qualité des rapports (provisaires), il convient d'utiliser la **liste de contrôle standard sur la « qualité du rapport d'évaluation »**. Les participants/es au projet doivent être informés du contenu du rapport final de manière adéquate.

Réponse de la direction : Après l'acceptation du rapport final, les parties prenantes **doivent** discuter des recommandations et de la manière dont elles doivent être prises en compte et suivies. Assurez-vous que les feedbacks des personnes que nous souhaitons aider ou participants/es soient bien pris en compte et que ces personnes soient correctement impliquées dans le processus de discussion. Les résultats de cette discussion **doivent** être présentés dans le **modèle de « matrice standard : réponse de la direction »**. Puis, un suivi de l'action définie dans la matrice de réponse de la direction **doit** être effectué.

Évaluation du projet selon le CAD/l'OCDE : Indépendamment de l'objectif de l'évaluation et des questions prévues, les évaluateurs/trices **doivent** "classer" le projet selon les critères du CAD de l'OCDE, c'est-à-dire en fonction de leur pertinence/appropriation, de leur cohérence, efficacité, efficience, durabilité ou connectivité, de leur impact et de la couverture du projet. Cette évaluation ne nécessitera pas de collecter des informations supplémentaires, mais sera basée sur les informations existantes et l'estimation de l'évaluateur/trice. La classification doit être documentée dans le **modèle standard d'« évaluation des projets selon des critères du l'OCDE/CAD »** et attachée au rapport d'évaluation. Ces informations nous permettront, au siège, d'identifier soigneusement les tendances concernant les points forts et les points faibles de nos projets ou programmes (concepts).

Communiquer les résultats de l'évaluation : Le rapport d'évaluation **doit** être communiqué aux parties prenantes concernées (par exemple, partenaires, bailleurs de fonds). En outre, il convient de veiller à ce que les personnes que nous souhaitons aider reçoivent les résultats de l'évaluation de manière adéquate. Le rapport final complet, le document de synthèse, la matrice de réponse de la direction et la liste de contrôle de la qualité des rapports d'évaluation ainsi que l'évaluation des critères du CAD/OCDE **doivent** être téléchargés dans le dossier respectif dans ProMIS. Les experts/es SERA (MEAL) du siège doivent être informés dès que les documents sont téléchargés dans ProMIS.

Des informations plus détaillées sur les obligations à ce sujet sont décrites dans les chapitres correspondants de ce manuel.

En outre, les principes d'évaluation suivants garantissent une approche professionnelle pour toutes les étapes de la planification, de la réalisation et du suivi des évaluations. Welthungerhilfe s'est engagée à respecter les normes suivantes qui sont basées sur les normes de la société allemande d'évaluation (DeGEval - Gesellschaft für Evaluation e.V.)¹ et sur les **Normes Humanitaires Fondamentales (CHS en anglais)**.²

Participation : Les parties prenantes (les organisations partenaires, les personnes que nous souhaitons aider et les bailleurs) doivent participer autant que possible à la préparation, à la mise en œuvre et au suivi des évaluations.

Utilité : Les normes sur l'utilité permettent de garantir que les évaluations sont basées sur des objectifs clairs et que les besoins en information de tous les utilisateurs/trices visés sont satisfaits.

Par conséquent, les évaluations doivent impliquer dès le début et autant que possible les parties prenantes internes et externes concernées. Cette approche garantit que les résultats soient accessibles et utiles en matière d'orientation et d'apprentissage.

Faisabilité : Les normes de faisabilité permettent de garantir que l'évaluation est planifiée de manière réaliste, réfléchie et rentable.

Cela inclut des procédures appropriées, une conduite diplomatique et une relation adéquate entre coûts et bénéfices attendus.

Équité : Les normes d'équité visent à garantir que toutes les parties prenantes sont traitées avec respect et équité au cours de l'évaluation.

Les droits individuels doivent en cela être protégés et l'enquête doit être complète et juste. Par l'examen des forces et des faiblesses du projet, le(s)/la évaluateur(s) prennent en compte les points de vue des différentes parties prenantes, adoptent une position impartiale sur la base des faits avérés et évitent les jugements de valeur basés sur les émotions.

Exactitude : Les normes sur l'exactitude ont pour objectif de garantir qu'une évaluation produise et transmette des informations et des résultats valides et compréhensibles quant à l'objet de et aux questions de l'évaluation. Elles portent sur l'exhaustivité et la qualité du rapport d'évaluation. Cela implique, par exemple, d'intégrer une description détaillée de la méthodologie appliquée, une analyse systématique des données, ainsi que des constats et des recommandations qui sont présentés de manière transparente, compréhensible pour les utilisateurs/trices et adaptée aux besoins.

Les **Normes Humanitaires Fondamentales** ou **CHS** soulignent en outre que les personnes concernées doivent donner leur « consentement éclairé » pour faire partie de l'évaluation ou pour qu'on leur pose des questions lors d'enquêtes ou d'interviews. Il est évident que les informations obtenues lors d'une évaluation doivent être partagées avec les personnes concernées (notamment au cours des différentes étapes d'une évaluation de projet externe).

Liens (documents en anglais) :

ALNAP (2016), Evaluation of Humanitarian Action Guide (évaluation du guide pour l'action humanitaire) :

<https://www.alnap.org/system/files/content/resource/files/main/alnap-evaluation-humanitarian-action-2016.pdf>

Society for Evaluation – DeGEval (2008), Evaluation standards :

http://www.degeval.de/fileadmin/user_upload/Sonstiges/STANDARDS_2008-12_kurz_engl.pdf

OECD/DAC (2010), Quality Standards for Development Evaluation :

<http://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/44798177.pdf>

OECD/DAC criteria :

<http://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>

¹ DeGEval - Gesellschaft für Evaluation e.V. (2008) : Standards für Evaluation, 4. Unveränderte Auflage. Mainz: 10-13 et DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e.V.: Standards für Evaluation; Erste Revision 2016; Mainz 2017

² CHS Alliance, Group URD and the Sphere Project (2014): Core Humanitarian [https://corehumanitarianstandard.org/files/files/CHS%20in%20English%20-%20book%20for%20printing.pdf]

QUI FAIT QUOI ? – RÔLES ET RESPONSABILITÉS

« Pour aller vite, partez seul. Pour aller loin, partez en équipe ! » (Proverbe africain)

Les évaluations planifiées et conçues par les seuls responsables d'évaluation ont peu de chances d'être largement disséminées et utiles. Un processus d'évaluation participatif est la meilleure garantie pour obtenir des résultats en matière d'apprentissage, parce que ce processus est toujours axé sur les personnes que nous souhaitons atteindre. Cela signifie cependant que davantage de parties prenantes doivent être impliqués, ce qui « complique » ou ralentit le processus. Un processus complet doit être défini pour obtenir une participation significative des diverses parties prenantes, avec notamment une définition claire des rôles et des responsabilités.

Dans le cas d'un processus d'évaluation, les rôles et responsabilités sont les suivants :

Le/la commanditaire de l'évaluation initie et commande l'évaluation, à savoir qu'il/elle charge le/la responsable de l'évaluation du lancement et de la gestion du processus d'évaluation. Le/la commanditaire de l'évaluation définit le cadre et le contenu principal (objectif, utilisation, etc. de l'évaluation) en collaboration étroite avec le/la responsable de l'évaluation. Le/la commanditaire de l'évaluation est également chargé du suivi des recommandations après la remise du rapport d'évaluation par le(s) évaluateur/trices. Dans la plupart des cas, le/la commanditaire de l'évaluation fait également partie du groupe des utilisateurs/trices primaires de l'évaluation et assume donc un rôle essentiel dans la définition des aspects clés de l'évaluation (voir « **Étape 2 : Animer la séance de lancement** »). En termes de positions au sein de la structure de WHH, il peut s'agir du ou de la chef de projet (CdP/HoP), mais également du/de la directeur/trice national/e. Dans certains cas, il peut même s'agir de la direction régionale (DR).

Le/la responsable de l'évaluation est chargé de la gestion globale, de la gestion de la qualité et de la facilitation, ainsi que de la gestion de la qualité du processus d'évaluation. Dans le contexte de Welthungerhilfe, ce rôle doit être rempli par l'expert/e SERA (MEAL) au niveau du bureau pays. Dans ce cas, l'expert/e SERA (MEAL) remplit le double rôle de gestionnaire de l'évaluation et de conseiller/ère « technique » pour la conception et la méthodologie de l'évaluation (voir ci-dessous : conseiller/ère technique). Le/la chef de projet ou le/la commanditaire n'est généralement pas tenu de gérer l'évaluation afin d'éviter les conflits d'intérêts et garantir un certain degré d'indépendance. Dans certains cas exceptionnels (à savoir s'il n'existe pas de structure adéquate dans le pays), des conseillers/ères SERA (MEAL) au siège ou des experts/es SERA (MEAL) d'un autre pays assument le rôle de responsable de l'évaluation.

Vous trouverez à la fin du manuel, une **liste de contrôle pour le/la responsable de l'évaluation** avec un aperçu complet des activités de base et des responsabilités, notamment en matière de gestion de la qualité.

Évaluateur/trice(s) : Sont responsables de la réalisation de l'évaluation conformément aux termes de référence (et au rapport de démarrage).

Utilisateurs/trices primaires de l'évaluation (prévus) : Constituent les parties prenantes avec un intérêt réel et direct à l'évaluation, car elles ont besoin des résultats de l'évaluation pour une prise de décision dans le cadre du travail de pilotage et de programmation du projet. Elles s'approprient l'évaluation et assument des rôles clés dans la définition et le choix de l'objectif, de la portée, des questions clés et du calendrier de l'évaluation, ainsi que de la sélection du ou des évaluateur/trices. Ces parties prenantes jouent également un rôle primordial de commentateurs/trices du rapport d'évaluation et sont responsables de donner suite aux recommandations des évaluations, autrement dit d'utiliser les évaluations. Ce sont elles qui doivent apprendre, décider et agir ! On trouve généralement différentes parties prenantes dans le groupe des utilisateurs/trices primaires, lesquelles ont parfois des intérêts et des attentes différents. Cela ne peut être propice à l'évaluation que si le processus est transparent et participatif. Ceci doit être garanti par le/la responsable de l'évaluation. Le/la commanditaire de l'évaluation fait généralement partie des utilisateurs/trices primaires de l'évaluation.

Dans la structure de Welthungerhilfe, ces rôles sont généralement assumés par le personnel du projet (ainsi que par les organisations partenaires). Le rôle du chef de projet est le plus important. Toutefois, et selon l'objectif de l'évaluation, le personnel technique au niveau du projet ou du bureau pays peut également faire partie du groupe des « utilisateurs/trices primaires de l'évaluation ». Il en va de même dans les cas où vous travaillez avec une organisation partenaire : le personnel destiné à agir directement sur les résultats de l'évaluation fait partie du groupe d'utilisateurs/trices primaires de l'évaluation. Sans oublier que (des représentants/es) des personnes que nous souhaitons atteindre doivent être considérés comme des utilisateurs/trices primaires potentiels et des acteurs importants lorsqu'il s'agit de prendre des décisions clés concernant l'évaluation. Là encore, et selon l'objet de l'évaluation, le personnel des unités du siège (unité « Sector Strategy, Knowledge and Learning », direction humanitaire, politiques et relations extérieures, direction régionale ou même logistique et services internes, ainsi que ressources humaines) peut (dans de rares cas) faire partie des utilisateurs/trices primaires de l'évaluation.

Utilisateurs/trices secondaires de l'évaluation (prévus) : Constitue le groupe de parties prenantes ayant un intérêt indirect dans l'évaluation, ce qui signifie qu'ils ne jouent pas un rôle actif dans l'évaluation, mais sont consultés au cours du processus et/ou informés au cours des étapes pertinentes du processus d'évaluation. Ce rôle est généralement rempli par le personnel des bailleurs de fonds, des autorités locales ou d'autres organisations / institutions ayant un intérêt dans l'évaluation. Au sein de Welthungerhilfe, les utilisateurs/trices secondaires de l'évaluation peuvent également être des unités du siège (« Sector Strategy, Knowledge and Learning Unit », direction humanitaire, politiques et relations extérieures, ressources humaines, etc.). N'oubliez pas de partager les informations de manière adéquate avec (des représentants/es) les personnes que nous souhaitons atteindre ou participants/es, et notamment les aspects clés de l'évaluation, ainsi que de demander leur feedback.

RECOMMANDATION : Vérifiez auprès de votre responsable des relations avec les bailleurs ou dans votre contrat de financement du projet si et dans quelle mesure les bailleurs institutionnels souhaitent être consultés et/ou informés.

Conseillers/ères (techniques) : Sont chargés d'apporter des contributions techniques à l'évaluation. Ce peut être d'un point de vue sectoriel, par exemple affiner les questions d'évaluation sur l'hygiène, l'eau et l'assainissement (WASH), ou d'un point de vue méthodologique, par exemple à travers des outils de collecte de données tels que les discussions de groupe ou une vidéo participative. Ce rôle est généralement assumé par l'expert/e SERA (MEAL) au niveau du bureau pays, ou parfois par le/la conseiller/ère SERA (MEAL) au niveau du siège. Les contributions sectorielles sont généralement prises en charge par le personnel technique, au niveau du bureau pays, voire du projet. Ces conseillers/ères techniques jouent également un rôle dans l'utilisation des recommandations de l'évaluation. Si le/la conseiller/ère technique est un membre du personnel de projet, il peut également être simultanément un/e utilisateur/trice principal des résultats de l'évaluation (voir ci-dessus : utilisateurs/trices primaires d'évaluation). Le/La conseiller/ère technique au niveau du siège social peut apporter une contribution technique à l'évaluation.

RECOMMANDATION : Si vous souhaitez en savoir plus sur la manière d'identifier et de regrouper les parties prenantes de l'évaluation, et comment, quand et dans quelle mesure les impliquer dans le processus d'évaluation, consultez la recommandation « **Connaître les parties prenantes de l'évaluation, faire participer vos utilisateurs / trices primaires de l'évaluation !** »

Gestionnaire des finances : Pendant la phase d'élaboration de la proposition, le/la gestionnaire financier doit prévoir dans le budget des moyens financiers appropriés pour l'évaluation.

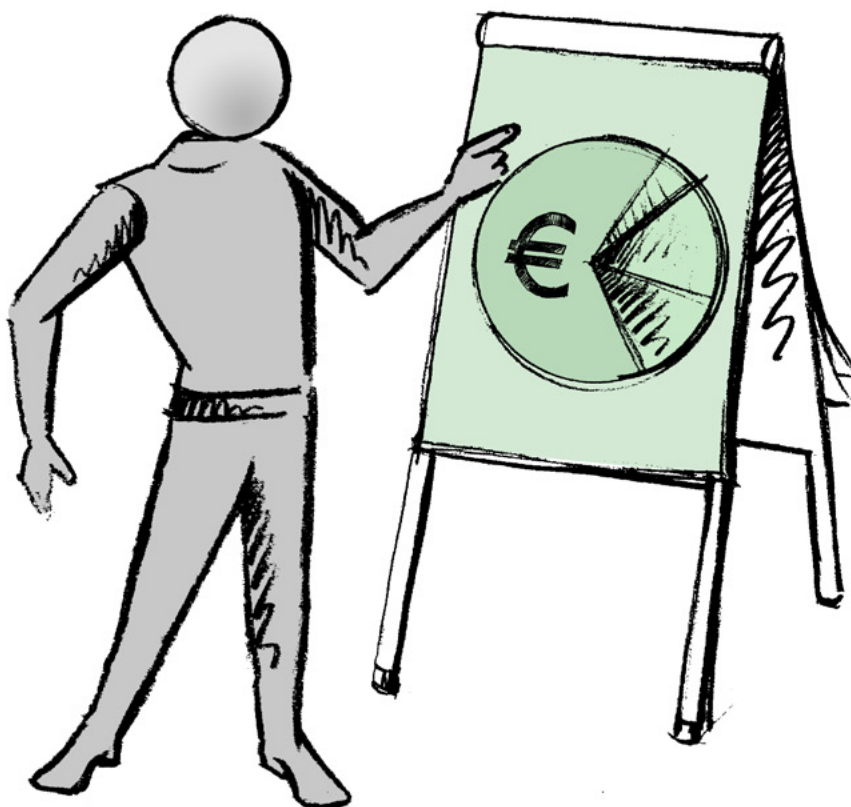
Administrateurs/trices, Logisticiens/nés : Doivent s'assurer que l'administration de l'évaluation est conforme à la réglementation en vigueur des bailleurs de fonds / organisations en matière de finances et de procédures d'approvisionnement (logistique).

Plusieurs facteurs déterminent la « répartition » des rôles dans un processus d'évaluation :

- La structure du bureau pays en question et donc la disponibilité des postes clés.
- Les compétences et qualifications au niveau du bureau pays. Envisagez le soutien / la consultation des conseillers/ères sectoriels au niveau du siège si nécessaire !
- Le calendrier / budget : les approches participatives nécessitent une communication active (et donc beaucoup de temps) ! Cela a des implications budgétaires sur la durée du processus d'évaluation, en particulier pour la phase sur le terrain.

Les rôles et les responsabilités doivent être discutés et définis lors de la **séance de lancement** du processus d'évaluation.

ÉTAPE 1 : PLANIFICATION ET BUDGET



PLANIFIER UNE ÉVALUATION DE PROJET

Quand ?

Lors de la planification budgétaire, c'est-à-dire au stade de l'élaboration de la proposition d'un projet.

Pourquoi ?

L'objectif de la planification d'une évaluation de projet est de garantir une évaluation de haute qualité et un processus d'évaluation permettant une évaluation utile. Pour obtenir une évaluation sans faille et systématique, il faut s'assurer que l'évaluation est effectuée au bon moment, avec des ressources adéquates et selon une procédure définie.

Comment procéder ?

La planification d'une évaluation commence dès la phase de planification du programme, car la proposition de projet indique généralement si une évaluation fera partie du cycle du projet. Les questions suivantes vous aideront à mieux planifier l'évaluation, que ce soit en matière de temps ou de moyens financiers :

- La première décision à prendre est : est-ce que le projet **doit** être évalué ou non (selon les critères d'évaluation WHH pour les évaluations de projets obligatoires) ? Ou : le bailleur a-t-il demandé une évaluation ? Existe-t-il un intérêt particulier à évaluer le projet, par exemple parce qu'il est innovant et que Welthungerhilfe veut savoir si la stratégie est réalisable ?
- L'évaluation doit-elle être réalisée en tant qu'évaluation externe, interne ou auto-évaluation ?
- À quel moment l'évaluation a-t-elle lieu, par exemple, évaluation à mi-parcours ou une évaluation finale ?
- Quel budget sera nécessaire (en tenant compte de la décision prise sur la question ci-dessus) ?

Outre le type d'évaluation, d'autres facteurs peuvent influencer **le moment** adéquat pour l'évaluation :

- Le projet sera-t-il doté d'une phase supplémentaire ? Si tel est le cas, une évaluation finale doit avoir lieu bien avant la fin du projet pour que l'utilisation de ses résultats lors de la planification de la phase suivante soit possible. Si les résultats de l'évaluation doivent être utilisés à des fins de pilotage, il est préférable de procéder à une évaluation à mi-parcours. Pour les deux types d'évaluation, il convient de s'aligner sur la collecte de données dans le cadre du suivi, y compris de mesurer le succès. Cela signifie que l'évaluation doit être effectuée après les enquêtes à mi-parcours ou finales pour que l'évaluation puisse tirer parti de ces données.
- Parfois, la mise en œuvre fait surgir la nécessité d'une évaluation. Par exemple, si des conditions essentielles changent, si de graves problèmes et retards se produisent, ou si les données de suivi révèlent que les objectifs risquent de ne pas être atteints. Il peut être nécessaire d'adapter la durée prévue pour l'évaluation et donc de la mener plus tôt ou plus tard que prévu.
- Une saison des pluies, une élection, un événement religieux ou un autre facteur externe risquent-ils d'entraver l'évaluation ? Le pic de la saison agricole risque-t-il de réduire la disponibilité des participants/es au projet ?

Pour une planification détaillée du processus d'évaluation, la **liste de contrôle pour les responsables de l'évaluation** peut fournir un cadre de planification utile.

Bien entendu, au fur et à mesure du processus d'évaluation, le budget et le calcul des coûts deviendront de plus en plus spécifiques. Mais voici quelques questions qui vous aideront déjà, à ce stade, à définir le **cadre financier** de l'évaluation :

- L'évaluation doit-elle être menée par une équipe ou par un/e évaluateur/trice unique ? Il peut être avantageux de constituer une équipe, par exemple si un/e consultant/e international fournit son expertise méthodologique et un/e consultant/e national fournit la compréhension du contexte local. Une équipe avec diverses compétences techniques sera plus à même de couvrir les différents secteurs du projet. Cependant, la disponibilité de consultants/es nationaux expérimentés ou des ressources limitées pour l'évaluation conduisent souvent à opter pour un/e consultant/e individuel/le.
- Un/e évaluateur/trice international/e est-il nécessaire ou des consultants/es nationaux qualifiés sont-ils disponibles ? Dans certains pays, il est facile de trouver des consultants/es nationaux qualifiés, alors que dans d'autres, cela représente un défi.
- De combien de jours de travail les évaluateur/trices auront-ils besoin pour la mission ? N'oubliez pas que les évaluateurs/trices ont besoin de temps pour se préparer, pour la phase sur le terrain, pour les jours de voyage, et pour la rédaction du rapport final. On estime qu'une évaluation de projet moyenne prend environ 25 à 30 jours ouvrables.
- Quel est le tarif journalier moyen pour les évaluateurs/trices qualifiés internationaux / nationaux du secteur ?
- Combien de temps la phase de terrain prendra-t-elle approximativement ? Quelles parties du pays doivent être visitées ?
- Quels coûts devront être couverts, par exemple pour le transport, les visas, l'hébergement, les indemnités journalières ?
- Quels coûts supplémentaires doivent être couverts, par exemple pour les interprètes sur le terrain, les enquêteurs/trices, la location de la salle et les boissons pendant les réunions, les frais de déplacement pour les autres parties prenantes, la traduction et/ou la relecture / correction du rapport ?

RECOMMANDATION : Prendre en compte les expériences nationales antérieures concernant les coûts d'évaluation. Les évaluations de projets récemment effectuées approchaient les 18 000 euros par projet.

Le **modèle de « calcul des coûts de l'évaluation »** peut être utilisé pour lancer le calcul du coût à cette étape et pour procéder à des ajustements ensuite (c'est-à-dire au cours de **l'étape 5 « Animer la séance de lancement »** ou de **l'étape 4 « Faire un appel d'offres, sélectionner et engager le ou les évaluateurs/trices »**) pour l'évaluation prévue. L'expérience montre que la budgétisation commune d'un/e expert/e SERA (MEAL) expérimenté/e en matière d'évaluation et d'un/e responsable financier/ère expérimenté/e aide à respecter le budget SERA (MEAL) et à prévoir des ressources suffisantes pour une évaluation.

Qui est responsable et qui est impliqué ?

Le personnel impliqué dans la planification du projet (par exemple, le/la responsable des programmes ou le/la responsable d'un projet en cours qui sera prolongé dans une autre phase et le/la responsable de la gestion financière) est chargé de veiller à ce que les évaluations de projet obligatoires soient effectuées, de dégager les fonds nécessaires et de fixer un calendrier approximatif pour l'évaluation. Le/la responsable de l'évaluation (c'est-à-dire l'expert/e SERA (MEAL)) offre ses conseils en matière de budgétisation d'une évaluation de projet et de planification du calendrier.

Quels sont les outils dont je dispose ?

LISTE DE CONTRÔLE pour les responsables de l'évaluation

MODÈLE : calcul des coûts d'évaluation

LISTE DE CONTRÔLE pour la conformité SERA (MEAL)

Qu'est-ce que j'obtiens ?

Le respect assuré des critères d'évaluation pour les évaluations obligatoires des projets. Une évaluation planifiée et budgétisée de manière adéquate.

Liens (en anglais) :

Interact, How to establish a good budget for an evaluation:

<http://wiki.interact-eu.net/pages/viewpage.action?pageId=23756932>

PLANIFICATION AU NIVEAU DES PAYS

Quand ?

Chaque année, dans le cadre du rapport et du plan annuel, mais aussi à travers des mises à jour régulières au fur et à mesure de l'approbation de nouveaux projets.

Pourquoi ?

Pour les bureaux pays, il est utile de faire le suivi des exigences en matière d'évaluation pour tous les projets mis en œuvre dans le pays. Cela permet de s'assurer que des évaluations ne seront pas oubliées ou différées. Le calendrier SERA (MEAL) des différents projets faisant partie du portefeuille national offre des informations importantes pour la planification des tâches SERA (MEAL) du/ de la responsable de l'évaluation (généralement l'expert/e SERA (MEAL) au niveau du BP), donc également pour les tâches de gestion des évaluations à venir.

RECOMMANDATION : On considère comme une bonne pratique le fait que l'expert/e SERA (MEAL) mette régulièrement à jour le calendrier SERA (MEAL) avec le/la commanditaire potentiel de l'évaluation pour que le processus d'évaluation puisse commencer en temps voulu.

Comment procéder ?

Pour les évaluations de projets, le calendrier SERA (MEAL) du pays doit définir :

- Les projets qui doivent être évalués dans les années à venir
- Le moment de l'évaluation
- Et éventuellement : le but de l'évaluation / le moment où les résultats de l'évaluation seront utilisés.

Le calendrier SERA (MEAL) permet de planifier les évaluations, mais aussi d'harmoniser d'autres activités SERA (MEAL) avec les évaluations à venir et inversement. Autrement dit : le calendrier des phases d'évaluation peut être rattaché au processus des activités de suivi, par exemple pour l'enquête finale.

Qui est responsable et qui est impliqué ?

Le/la responsable de l'évaluation prépare ou fournit des données pour le calendrier SERA (MEAL) sur la base des informations fournies par le/s commanditaire/s de l'évaluation. Selon la structure SERA (MEAL) du BP, il peut être nécessaire que tout le personnel impliqué dans les activités de SERA (MEAL) contribue au calendrier SERA (MEAL). En outre, une personne doit être responsable de contrôler ce calendrier.

Quels sont les outils dont je dispose ?

MODÈLE : calendrier SERA (MEAL)

Qu'est-ce que j'obtiens ?

Un calendrier SERA (MEAL) pluriannuel qui fournit des informations systématiques sur les activités SERA (MEAL) prévues, et notamment sur les évaluations de projets à mener dans le pays sur une période pluriannuelle.

ÉTAPE 2 : ANIMER LA SÉANCE DE LANCEMENT



Quand ?

Au plus tard 3 mois avant la phase prévue d'évaluation sur le terrain !

Pourquoi ?

Le processus d'évaluation **doit** comporter une étape pour clarifier ou réaffirmer les questions clés relatives à l'exercice d'évaluation parmi les acteurs internes concernés (voir ci-dessous « **Qui est responsable et impliqué** »). Ces questions sont :

- Quel est l'objectif de l'exercice d'évaluation ? L'objectif est-il plutôt axé sur l'apprentissage ou sur la redevabilité ? Que doivent savoir ceux qui ont planifié l'évaluation et comment cela se traduit-il en termes de questions d'évaluation clés ?
- Une évaluation (externe) est-elle la meilleure option pour répondre aux questions ? Serait-il plus avantageux de procéder à un bilan ultérieur ou à une auto-évaluation ?
- Qui sont les utilisateurs/trices cibles de l'exercice d'évaluation et comment, quand et dans quelle mesure doivent-ils participer à l'évaluation ? Quelles possibilités existe-t-il pour impliquer les personnes que nous souhaitons aider, par exemple via des mécanismes de retour d'informations, lors de décisions clés concernant le processus d'évaluation ?
- Quelles sont les attentes par rapport à l'expertise et la qualification de l'évaluateur/trice ?
- De quel budget disposons-nous ? Est-ce suffisant pour l'objectif de l'évaluation ?
- Le calendrier prévu est-il toujours adapté à l'évaluation, compte tenu de l'objectif de l'évaluation et du contexte du projet ? Quelles sont les principales échéances à respecter, selon la feuille de route générale de l'évaluation ?

Comment procéder ?

Le/la responsable de l'évaluation invite les personnes impliquées (voir ci-dessous, « **Qui est responsable et impliqué** ») à la réunion de lancement et prend en charge les préparatifs. Le/la responsable de l'évaluation envoie les questions d'orientation (voir paragraphe précédent) aux participants/tes à la séance de lancement. Selon les besoins, prévoir 1,5 à 3 heures pour les discussions lors de la séance de lancement. À la fin de la séance ou au plus tard juste après, les résultats, les besoins de clarification et les responsables doivent être identifiés (voir la **liste de contrôle « séance de lancement »**). Cela permet d'obtenir : (a) un document de référence pour le/la responsable de l'évaluation ainsi que pour tous les autres participants/es à l'évaluation ; et (b) (en partie) une contribution utile au développement des termes de référence. Et cela va sans dire : plus vous clarifiez les points importants lors de la rencontre avec les personnes clés présentes, mieux c'est !

RECOMMANDATION : afin de prendre une décision claire sur le degré et les modalités de participation des différentes parties prenantes à l'évaluation, nous vous recommandons de réaliser une analyse des parties prenantes de l'évaluation. Pour plus d'informations et pour consulter des aides pratiques, [cliquez ici](#).

Qui est responsable et qui est impliqué ?

Le/la commanditaire de l'évaluation et le/la responsable de l'évaluation sont impliqués, ainsi que les utilisateurs/trices primaires de l'évaluation qui ont été identifiés à ce stade de l'évaluation. Le/la responsable de l'évaluation anime la séance, documente et diffuse les résultats.

Quels sont les outils dont je dispose ?

LISTE DE CONTRÔLE : séance de lancement

MODÈLE : plan d'implication des parties prenantes

Qu'est-ce que j'obtiens ?

Un premier accord sur les aspects pertinents de l'évaluation (processus) ainsi que la clarification des rôles et des responsabilités du processus d'évaluation, dont une feuille de route générale. Cette feuille de route sert de base à l'amélioration continue de la planification de l'évaluation, et en particulier de la rédaction des termes de référence.

RECOMMANDATION : « Connaître les parties prenantes de l'évaluation, faire participer vos utilisateurs/trices primaires de l'évaluation ! »

« L'implication des parties prenantes fait référence à leur participation à un ou plusieurs éléments du processus d'évaluation. L'implication ne se limite pas à fournir des informations ou à répondre aux collectes de données. Les parties prenantes impliquées dans un processus d'évaluation contribuent aux décisions importantes concernant la planification, la mise en œuvre et l'utilisation de l'évaluation. »³

Pourquoi est-ce si important ?

En règle générale, les parties prenantes sont plus susceptibles de soutenir l'évaluation et de donner suite aux résultats et aux recommandations si elles sont impliquées. L'implication des parties prenantes est donc au centre des évaluations axées sur l'utilisation. Welthungerhilfe adhère en outre aux normes humanitaires fondamentales et place les personnes que nous souhaitons aider au centre de chaque étape du cycle de gestion du projet, mais aussi du processus d'évaluation. Le partage d'informations avec les personnes concernées et leurs structures locales, les mécanismes de feedback et leur implication dans les processus de prise de décision sont des conditions préalables majeures qui permettent de générer une appropriation du processus et des résultats, et de renforcer les structures locales en même temps. Pour résumer : les personnes concernées par une évaluation ont le **droit** de participer.

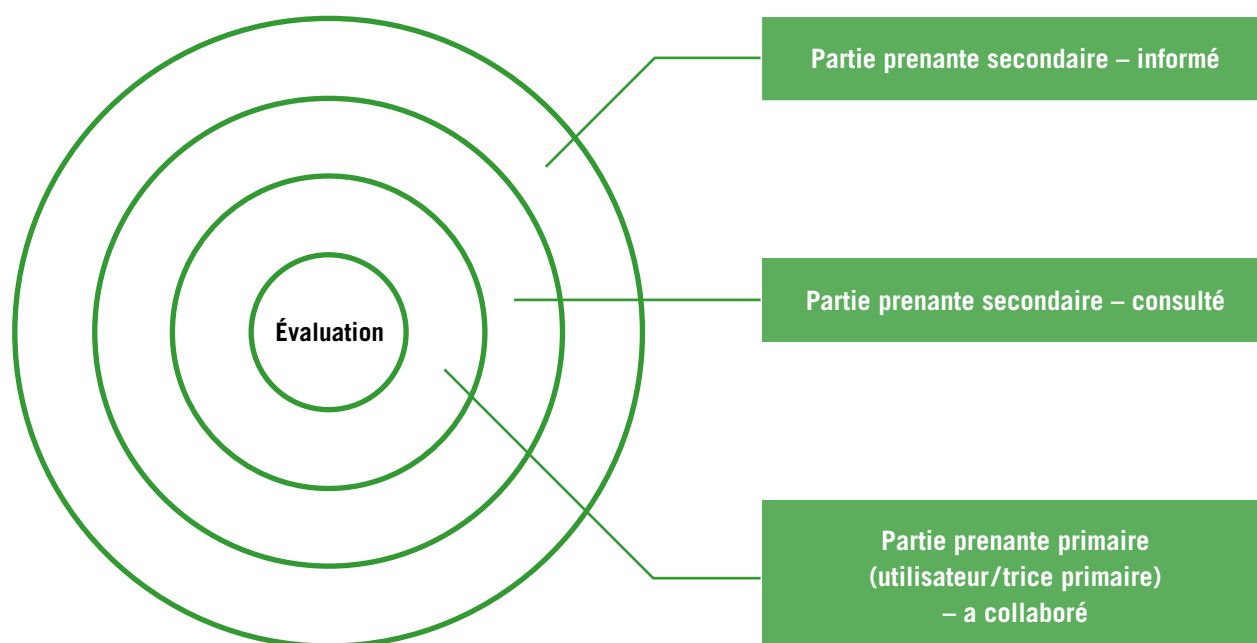
Comment procéder ?

La séance de lancement est une bonne occasion pour identifier les parties prenantes (groupes) à l'évaluation. Quels sont les enjeux ? Qui peut être intéressé par l'évaluation ? Comment, quand et dans quelle mesure les différentes parties prenantes, et notamment les personnes que nous souhaitons aider, doivent-elles participer au processus d'évaluation ? La nature et le degré d'implication peuvent varier d'une évaluation à une autre et d'une partie prenante à l'autre, en fonction de l'objectif et du contexte de l'évaluation. Lors de la réunion de lancement, le/la commanditaire de l'évaluation, le/la responsable de l'évaluation et les utilisateurs primaires principaux doivent :

1. Réfléchir aux parties prenantes de l'évaluation, et notamment aux autres utilisateurs/trices primaires visés. Ont-ils tous été identifiés et invités à participer au processus ?
2. Discuter et convenir du degré (combien ?) et du calendrier (quand ?) de l'implication des parties prenantes et des moyens de les impliquer.

Étape 1 : Identifier et faire une cartographie des parties prenantes à l'évaluation⁴

Un exercice d'identification rapide et participatif consiste à faire un brainstorming avec les utilisateurs/trices primaires actuels de l'évaluation pour décider des autres parties prenantes potentielles. Notez les parties prenantes potentielles sur des Post-its et insérez-les dans la visualisation ci-dessous, en distinguant deux types de parties prenantes / utilisateurs/trices (voir aussi : rôles et responsabilités) et leurs différents degrés d'implication.



³ Groupe d'évaluation des Nations Unies (2017) : Principes pour l'implication des parties prenantes.

⁴ Adapté de : ALNAP (2016) Evaluation of Humanitarian Action Guide. ALNAP Guide. London: ALNAP / ODI.

Il se peut que certaines parties prenantes soient difficiles à classer dans un cercle ou l'autre.

Au moins, les informations nécessaires pour les utilisateurs/trices primaires **doivent** être évaluées et documentées. Si vous identifiez d'autres utilisateurs/trices primaires au cours de cet exercice, assurez-vous de les impliquer après le lancement pour identifier également leurs besoins en informations, tout en tenant compte que l'évaluation reste réaliste et gérable.

Étape 2 : S'engager : plan d'implication des parties prenantes de l'évaluation

À quoi ressemble l'implication de chacun/e : à quel degré, à quelle étape du processus d'évaluation et comment la réaliser ? On distingue trois niveaux d'engagement :

1. **Informé** : À ce niveau, vous fournissez aux parties prenantes de l'évaluation des informations sur l'objectif et les résultats de l'évaluation, généralement en partageant le rapport d'évaluation final. Vous pouvez aussi envisager les étapes suivantes pour fournir des informations aux utilisateurs/trices secondaires de l'évaluation : TdR et rapport d'évaluation final. Certaines parties prenantes secondaires peuvent aussi être informées des résultats préliminaires de l'évaluation au cours de la séance de débriefing.
2. **Consulté** : À ce niveau, vous consultez les parties prenantes secondaires de l'évaluation pour obtenir leurs contributions. Attention, vous aurez peut-être également à gérer les attentes des parties prenantes consultées quant à leur influence réelle sur l'évaluation / leur rôle dans la prise de décision, car celle-ci peut être limitée. Les parties prenantes consultées ont le droit d'être informées de la manière dont leurs contributions ont été reçues / intégrées et doivent être informées lors des étapes clés de l'évaluation (voir ci-dessus). La consultation peut avoir lieu aux étapes suivantes :
 - Feedback quant aux TdR : examinez leur point de vue sur l'objectif et les questions de l'évaluation sans perdre le focus
 - Feedback sur la sélection des évaluateurs/trices
 - Feedback sur le rapport préliminaire
 - Feedback sur la réponse de la direction

Envisagez de les faire participer à la séance de briefing afin d'intégrer leurs points de vue et leurs feedbacks !

3. **A collaboré** : établir un partenariat avec les parties prenantes / utilisateurs/trices primaires cibles tout au long du processus d'évaluation en prenant des décisions en commun.

Pensez aussi à **la manière** d'impliquer les différentes parties prenantes à l'évaluation ! Pour les utilisateurs/trices primaires (prévus), des réunions face à face sont plus appropriées, car elles facilitent les discussions, les négociations et les accords. Le lancement, les séances de briefing et les séances de débriefing peuvent être de bonnes occasions d'interagir face à face avec les parties prenantes. Pour les utilisateurs/trices secondaires de l'évaluation, une implication par e-mail peut suffire pour le partage d'informations.

Le **modèle de « plan d'implication des parties prenantes à l'évaluation »** sera utile pour documenter votre discussion.

Comment intégrer les personnes que nous souhaitons aider / Idées de collaboration

Que les participants/es au projet/programme soient les utilisateurs/trices primaires ou secondaires de l'évaluation, elles sont au centre de tout le travail de WHH, car elles sont des « personnes que nous souhaitons aider ». Il est à noter que, dans la plupart des évaluations, l'implication des participants au projet n'est encore présente que pendant la mise en œuvre de l'évaluation, c'est-à-dire une implication en tant qu'informateurs/trices, en tant que « sources consultées de données ». Les mécanismes d'échange d'informations et de feedback, mais aussi l'implication (des représentants/es) des personnes concernées dans les processus de prise de décision, offrent des possibilités d'implication plus active des participants/es au projet.

Cependant, si les participants/es au projet ont été identifiés comme utilisateurs primaires de l'évaluation, vous devez envisager une approche d'évaluation plus ascendante et impliquer (les représentants/es des) participants/es au projet dès la phase de planification de l'évaluation. Cela signifie que vous devez également prévoir du temps pour une approche plus participative de la planification et de la conception de l'évaluation.

Autres liens (en anglais) :

FSG Reimagining Social Change (2009), Practical Guide for engaging stakeholders in developing evaluation questions:
<https://www.fsg.org/tools-and-resources/practical-guide-engaging-stakeholders-developing-evaluation-questions-0>

United Nations Evaluation Group (2017), Principles for Stakeholder Engagement:
<http://www.uneval.org/document/detail/2046>

ALNAP (2018), The State of the Humanitarian System report (Chapter 3):
<https://www.alnap.org/help-library/chapter-3-components-method-and-approach-%E2%80%93-sohs-2018>

ÉTAPE 3 : ÉLABORER LES TERMES DE RÉFÉRENCE



« Si vous ne savez pas où vous allez, vous risquez de vous perdre. » (Yogi Berra)

Quand ?

Au plus tard 2 mois avant la phase de terrain !

Pourquoi ?

Les termes de référence (TdR) sont un document clé en ce qu'ils définissent le cadre de référence de l'évaluation et servent de base aux accords contractuels avec le(s) évaluateurs/trices. Des TdR clairs permettent d'offrir aux évaluateurs/trices toutes les informations nécessaires quant aux exigences et attentes de Welthungerhilfe relatives à l'évaluation.

Outre les TdR eux-mêmes, c'est le processus de rédaction conjointe des TdR qui est primordial. Welthungerhilfe et ses partenaires abordent les différentes attentes et préoccupations et cherchent à définir ce que les utilisateurs/trices primaires souhaitent obtenir de l'évaluation et comment y parvenir au mieux. Les TdR sont donc le résultat de ce processus et ils définissent l'objectif de l'évaluation. Ils permettent d'éviter que les parties prenantes « se perdent ».

Comment procéder ?

LE PROCESSUS

Certaines questions pertinentes pour la rédaction des TdR auront été abordées lors de la **séance de lancement** du processus d'évaluation : l'objectif général de l'évaluation et son utilisation prévue, l'identification des utilisateurs/trices primaires, les ressources financières et le calendrier. Une fois ces premières informations obtenues, le **processus** de rédaction des TdR peut commencer.

Le processus consiste principalement pour le/la responsable de l'évaluation à coordonner et obtenir un accord au sein des utilisateurs/trices primaires de l'évaluation au sujet des points majeurs des TdR. Ces points sont :

- L'objectif de l'évaluation
- La portée ou ampleur de l'évaluation
- Les utilisateurs/trices de l'évaluation
- Les questions (et les critères) de l'évaluation
- La conception et la méthodologie de l'évaluation
- Les modalités de gestion/ rôles et responsabilités

- Les documents à rédiger et les échéances pour les rapports
- Les ressources et les données disponibles
- Le calendrier / période concerné
- L'expertise des évaluateurs/trices.

Les utilisateurs/trices primaires de l'évaluation sont responsables de la qualité des contributions et de la prise de décision sur les aspects susmentionnés des TdR. En revanche, l'expertise du/de la responsable de l'évaluation (par exemple, l'expert/le SERA (MEAL)) est utile pour la conception et la méthodologie de l'évaluation.

À la fin du processus, il incombe au/à la responsable de l'évaluation de finaliser les TdR.

Comment organiser le processus ?

Vous avez peut-être déjà réfléchi, au cours de votre analyse des utilisateurs/trices de l'évaluation pendant la séance de lancement, **à quels stades du processus d'évaluation les différents types d'utilisateurs/trices doivent être impliqués, dans quelle mesure et de quelle manière**. Cela permet de faciliter le processus de développement des TdR et leur rédaction. Dans le cas contraire, ce peut être un bon moment pour se mettre d'accord, du moins avec les utilisateurs/trices primaires, sur la date et le moment où leurs contributions aux TdR se feront.

RECOMMANDATION : Le/la responsable de l'évaluation élabore un brouillon modifiable, le distribue aux utilisateurs/trices primaires en leur demandant de le modifier et d'ajouter leurs contributions avec la fonction « suivi des modifications ». Si les différences sont trop grandes au cours de ce processus, vous devrez organiser une réunion pour parvenir à un accord. La version finale des TdR sera envoyée et diffusée aux utilisateurs/trices secondaires – dans un format adéquat – et aux participants/es au projet, s'ils n'ont pas encore été impliqués jusqu'à présent.

Et quelle implication des organisations partenaires et des participants/es au projet ? ... et du siège ?

Tout dépend de votre analyse des utilisateurs/trices de l'évaluation... Leur **degré de participation** peut varier en fonction de l'objet et de la portée de l'évaluation ainsi que du contexte du projet :

- Les organisations partenaires qui sont impliquées dans la mise en œuvre **doivent avoir** la possibilité de discuter et de décider (au minimum) des questions d'évaluation. Les TdR préliminaires doivent leur être transmis dans leur intégralité sous différentes formes de communication pour qu'ils puissent formuler des commentaires avant que les TdR ne soient envoyés aux évaluateurs/trices potentiels.
- Les participants/es au projet **doivent être** informés du contenu des TdR et de la manière dont les résultats de l'évaluation seront présentés, discutés et diffusés. Il est **souhaitable** d'impliquer des représentants/es des participants/es au projet à la discussion sur les TdR, notamment en recevant leurs commentaires sur les questions d'évaluation, afin qu'ils puissent prendre part aux décisions qui les concernent.
- L'implication du siège dépend : (a) des règlements des bailleurs : les TdR doivent, par exemple, être envoyés au ministère fédéral des Affaires étrangères allemand (GFFO ; AA) et au ministère fédéral de la Coopération économique et du Développement (BMZ) pour approbation par le biais de l'unité relations avec les bailleurs et (b) de vos besoins en soutien concernant la rédaction des TdR. Dans ce dernier cas, vous pouvez volontiers impliquer l'unité SERA (MEAL) du siège.

... de(s) évaluateurs/trices ?

- Bien que les évaluateurs/trices n'ont aucun intérêt particulier à rédiger les TdR, ils doivent avoir la possibilité de réfléchir et de commenter leur viabilité. Leurs commentaires et suggestions doivent être pris en compte dans l'offre technique et au plus tard dans la documentation de la séance de briefing et/ou du rapport de lancement.

LE CONTENU

Les TdR sont naturellement spécifiques et adaptés aux informations requises par les utilisateurs/trices primaires de l'évaluation. Il existe cependant certains éléments clés que tous les TdR de Welthungerhilfe **doivent** comprendre :

- **Une introduction et une mise en contexte :** fournir une brève présentation de Welthungerhilfe (et éventuellement des organisations partenaires), du projet et du contexte
- **L'objectif de l'évaluation :** présenter l'objectif général des évaluations de Welthungerhilfe
- **Le cadre de l'évaluation :** définir les limites de l'évaluation en indiquant ce qui sera couvert. Indiquer également le type d'évaluation envisagé
- **Les utilisateurs/trices de l'évaluation :** définir qui utilisera les résultats de l'évaluation et dans quel but. Définir qui sera informé des résultats de l'évaluation
- **Les questions (et les critères) de l'évaluation :** définir les questions clés de l'évaluation.

RECOMMANDATION : cette partie est la pierre angulaire des TdR et de l'ensemble de l'exercice d'évaluation. Pour avoir plus d'informations sur la façon de les rédiger, ainsi que des exemples spécifiques, consultez la rubrique : « **Rédaction correcte des questions d'évaluation** ».

- **Conception et méthodologie de l'évaluation** : pose les exigences minimales générales de Welthungerhilfe en matière de conception et de méthodologie et, dans certains cas, des demandes spécifiques de conception / méthodologie pour le projet
- **Le pilotage / rôles et responsabilités** : décrit la répartition des responsabilités entre WHH et le(s) évaluateurs/trices.
- **Les résultats et les échéances pour les rapports** : indiquez les résultats rapports et documents que l'évaluateur/trice doit soumettre et les dates de soumission
- **Les ressources et les données disponibles** : décrit les ressources financières et humaines, énonce les données disponibles (SERA (MEAL))
- **Calendrier** : délimite une durée (préliminaire) et éventuellement une estimation du nombre de jours ouvrables nécessaires
- **Accord de confidentialité** : souligne que le matériel et les documents sont confidentiels et appartiennent à Welthungerhilfe
- **L'expertise des évaluateurs/trices** : Indique si une équipe ou un évaluateur/trice individuel est préférable. Indique les qualifications, l'expérience et les compétences requises.

RECOMMANDATION : si vous optez pour une équipe d'évaluation, il est logique de demander à l'équipe de choisir un évaluateur/trice principal (qui servira de point focal) et un/e co-évaluateur/trice. L'évaluateur/trice principal/e est généralement responsable de la mise en œuvre générale de l'évaluation, tandis que le/la co-évaluateur/trice apporte son soutien. Assurez-vous de discuter de la répartition des tâches et des responsabilités au sein de l'équipe d'évaluation lors de la **séance de briefing**.

- **Exigences relatives à l'offre technique et financière** : énumérer le contenu de l'offre et ce que les candidats/es doivent soumettre
- **La date limite pour la soumission** et un nom et une adresse pour la soumission complètent les TdR.

RECOMMANDATION : les TdR et le rapport de lancement sont des documents indissociables qui présentent les accords obtenus entre le/la responsable de l'évaluation, les utilisateurs/trices principaux et le(s) évaluateurs/trices concernant le contenu, l'objectif, la conception / la méthodologie de l'évaluation et le calendrier. À ce stade, il est important de savoir ce que chaque document doit contenir et des possibilités de prendre en compte des aspects de l'un ou de l'autre :

Éléments à inclure dans les TdR	Objectif de l'évaluation Cadre de l'évaluation Utilisateurs/trices de l'évaluation Questions et critères de l'évaluation Résultats et échéances pour les rapports Pilotage/rôles et responsabilités Ressources et données disponibles Calendrier (approximatif) Expertise des évaluateurs/trices. Exigences de l'offre
Éléments à inclure dans les TdR ou dans le rapport de lancement	Questions et critères de l'évaluation Échéances pour les rapports Calendrier Contenu du rapport d'évaluation
Éléments à inclure dans le rapport de lancement	Conception et méthodologie de l'évaluation (dont matrice d'évaluation) Outil de collecte de données Répartition du travail au sein de l'équipe d'évaluation Calendrier (précis)

Il est conseillé d'obtenir le plus de clarté et de consensus possible sur les termes de référence entre le/la responsable de l'évaluation et les utilisateurs/trices principaux avant de les utiliser dans le cadre du processus d'appel d'offres.

Qui est responsable et qui est impliqué ?

Le/la responsable de l'évaluation est responsable de la rédaction et de la finalisation des TdR. Il/elle implique les utilisateurs/trices de l'évaluation dans la rédaction ou la formulation de commentaires sur les TdR et facilite le processus. Il/elle doit s'assurer que les utilisateurs/trices pertinents de l'évaluation sont informés de la version finale des TdR.

Quels sont les outils dont je dispose ?

MODÈLE STANDARD : termes de référence standard pour les évaluations de projets

RECOMMANDATION : « Rédaction correcte des questions d'évaluation ».

Qu'est-ce que j'obtiens ?

Des termes de référence clairs et approuvés par les parties prenantes et qui constituent un cadre de référence clair pour tous les acteurs/trices de l'évaluation.

Liens (partiellement en anglais) :

ALNAP (2016), Guide de l'évaluation de l'action humanitaire (chapitre 7) :

<https://www.alnap.org/system/files/content/resource/files/main/fr-alnap-eha-guide-2016.pdf>

BetterEvaluation, Élaborer le mandat :

https://www.betterevaluation.org/fr/commissioners_guide_fr/Étape3_fr

(en anglais) Independent Evaluation Group (2011), Writing Terms of Reference for an Evaluation – A How-to-Guide:

http://siteresources.worldbank.org/EXTEVACAPDEV/Resources/ecd_writing_TORs.pdf

ALNAP (2016), Guide de l'évaluation de l'action humanitaire (chapitre 6) :

<https://www.alnap.org/system/files/content/resource/files/main/fr-alnap-eha-guide-2016.pdf>

(en anglais) CDC (2013), Good Evaluation Questions: A checklist to help focus your evaluation:

https://www.cdc.gov/asthma/program_eval/assessingevaluationquestionchecklist.pdf

(en anglais) FSG (2009), A Practical Guide for Engaging Stakeholders in Developing Evaluation Questions:

<https://www.fsg.org/tools-and-resources/practical-guide-engaging-stakeholders-developing-evaluation-questions-0>

RECOMMANDATION : rédaction correcte des questions d'évaluation

Quand tout est prioritaire... rien ne l'est !

Les questions d'évaluation (QE) influencent généralement la conception de l'évaluation, et donc le budget, mais elles ont surtout une incidence sur l'utilité des recommandations issues de l'exercice d'évaluation. La quantité et la qualité des QE ont donc un effet majeur sur la qualité globale de l'évaluation.

Il n'existe cependant aucun schéma prédéfini pour leur rédaction. Premièrement, il y a certains conseils d'ordre général à prendre en compte ; et deuxièmement, il y a quelques exemples de QE qui vous aideront à définir le « bon » nombre de questions et le « bon » niveau de précision.

En règle générale, assurez-vous que :

- Il n'y a pas trop de questions générales. En règle générale : quatre au maximum (oui !) questions d'évaluation prioritaires peuvent suffire. Ces quatre questions peuvent être désagrégées / spécifiées dans une deuxième étape.
- Ces questions sont celles auxquelles il faut répondre par une évaluation et non par une étude ou un audit.
- Les questions suscitent des recommandations à mettre en œuvre et ce ne sont pas des questions auxquelles on peut répondre par oui ou non.

Vous trouverez dans cette rubrique quelques exemples de questions prioritaires (basées sur les critères du CAD/OCDE) et des exemples de QE qui en découlent. Elles servent à vous aider à rédiger vos propres QE. Cependant, elles **doivent** être adaptées et donc correspondre à votre contexte spécifique. Il **n'est pas nécessaire de** développer des QE pour tous les critères du CAD/OCDE! **Ne les utilisez pas ou ne les considérez pas comme une "camisole de force", mais comme une source d'inspiration !** Dans certains cas, il peut même être utile de ne pas utiliser les critères du CAD comme référence. Veuillez noter que pour les projets de développement (DEV) et pour les projets d'aide humanitaire (AH), certains critères d'évaluation diffèrent.

EXEMPLES DE QUESTIONS D'ÉVALUATION SUR LA PERTINENCE/ CARACTÈRE APPROPRIÉ (DEV ET AH)

Question prioritaire : dans quelle mesure les objectifs et la conception de l'intervention (des projets/programmes) correspondent-ils aux besoins et aux priorités des parties prenantes, mondiales, nationales et des partenaires/institutions, et continuent-ils de le faire si les circonstances changent?

- Dans quelle mesure la conception du projet est-elle appropriée par rapport aux réalisations prévues ? Dans quelle mesure la planification globale est-elle de bonne qualité, ainsi que la matrice de planification du cadre logique / du projet ? Dans quelle mesure les résultats définis et leurs indicateurs sont-ils adéquats et réalistes ? Dans quelle mesure la planification a-t-elle pris en compte les aspects de genre ?
- Dans quelle mesure les partenaires et les participants/es au projet ont-ils été correctement impliqués au cours du processus de la planification du projet ?
- Les groupes au sein des communautés affectées étaient-ils tous informés des mécanismes de feedbacks sur les activités et ces canaux leur semblaient-ils sécurisés ?
- Dans quelle mesure le projet renforce-t-il les capacités locales et vise-t-il à améliorer la résilience des communautés et des personnes affectées par une crise ?
- Dans quelle mesure et comment le projet répond-il aux besoins et aux priorités des principales parties prenantes et des participants/es au projet ?
- Dans quelle mesure les parties prenantes concernées sont-elles toutes informées et tenues au courant de manière appropriée des activités / approches / stratégies du projet ?
- Dans quelle mesure les dirigeants/es et/ou les autorités locales (formelles et informelles) sont-ils consultés pour s'assurer que les stratégies de réponse correspondent aux priorités locales / nationales ?

EXEMPLES DE QUESTIONS D'ÉVALUATION SUR L'EFFICACITÉ (DEV ET AH)

Question prioritaire : dans quelle mesure l'intervention a-t-elle réalisé, ou devrait-elle réaliser, ses objectifs et ses résultats, notamment en différenciant les résultats par groupes de participants/es (genre, jeunes etc.)

- Dans quelle mesure les réalisations escomptées (et l'utilisation des extrants) ont-elles été atteintes ou sont-elles susceptibles d'être atteintes d'ici la fin du projet ?
- Y a-t-il des réalisations inattendues (positives et négatives) ?
- Les femmes / hommes / filles / garçons ont-ils bénéficié différemment des interventions du projet ?
- Pour quelles raisons les réalisations obtenues peuvent-elles être attribuées aux interventions du projet ?
- Comment les facteurs internes ont-ils influencé positivement ou négativement les réalisations ?
- Comment les facteurs externes ont-ils influencé positivement ou négativement les réalisations ?
- Dans quelle mesure le système SERRA (MEAL) du projet a-t-il été utilisé pour adapter les interventions, améliorer les progrès vers les réalisations et atténuer les risques / résultats négatifs ?

EXEMPLES DE QUESTIONS D'ÉVALUATION SUR L'EFFICIENCE (DEV ET AH)

Question principale : dans quelle mesure l'intervention produit-elle ou est-elle susceptible de produire des résultats de manière économique et en temps utile ?

- Dans quelle mesure l'utilisation des ressources du projet a-t-elle été appropriée par rapport aux extrants / réalisations obtenus ?
- Évaluez si possible la relation entre les résultats et les coûts pour des extrants spécifiques / l'intervention dans son ensemble ?
- Les extrants auraient-ils pu être atteints avec moins de ressources ? De meilleurs extrants (et réalisations) auraient-ils pu être atteints avec les mêmes ressources ?
- Justifiez l'efficacité du projet par une notation : élevée, moyenne ou faible.
- Quelle est l'efficacité de la gestion globale du projet ? Dans quelle mesure les dispositifs de gestion en place sont-ils appropriés ?
- Les structures de coordination et les compétences d'autres organisations ont-elles été utilisées lors de l'évaluation du projet ?

EXEMPLES DE QUESTIONS D'ÉVALUATION SUR LA DURABILITÉ (DEV) / L'INTERDÉPENDANCE (AH)¹ :

Question principale viabilité/durabilité (DEV) : quelle est la probabilité que les résultats positifs de l'intervention se poursuivent ou sont-ils susceptibles de se poursuivre après la fin du projet/programme ?

- Quelle est la probabilité que les réalisations positives du projet se poursuivent après la fin du projet (à la fois par les participants/es au projet ou par d'autres) ?
- Comment le projet cherche-t-il à assurer sa durabilité ?
- Existe-t-il des facteurs qui peuvent entraver la durabilité des réalisations du projet ? Comment le projet cherche-t-il à atténuer ces risques ?
- Dans quelle mesure est-ce que les populations sont moins affectées négativement, mieux préparées, plus résilientes et moins sujettes aux risques grâce au projet ?
- Existe-t-il des facteurs susceptibles de renforcer la durabilité ? Le projet a-t-il pris des mesures des mesures pour promouvoir ces facteurs ?
- Existe-t-il une stratégie de sortie de projet bien définie et réaliste et qui prend en compte les défis en termes de durabilité ?
- Une stratégie de transition et/ou de sortie claire a-t-elle été élaborée en consultation avec les participants/es au projet et les autres parties prenantes concernées ?
- Dans quelle mesure les capacités locales (organisations communautaires, prestataires de services, par exemple) ont-elles été renforcées de manière à ce que les réalisations soient susceptibles d'être durables ?

Question principale d'interdépendance (AH) : dans quelle mesure les mesures d'urgence à court terme étaient-elles compatibles avec les interventions et les objectifs de développement à plus long terme ?

- Dans quelle mesure les liens entre l'intervention et d'autres interventions en matière de réhabilitation et de développement ont-ils contribué aux objectifs de développement ?
- Comment la distribution de produits alimentaires a-t-elle influencé les activités agricoles et les marchés locaux ?
- Dans quelle mesure les capacités locales ont-elles été développées ou renforcées à travers les interventions humanitaires ?
- Dans quelle mesure l'intervention était-elle reliée à des stratégies de transition à plus long terme ?

EXEMPLES DE QUESTIONS D'ÉVALUATION SUR L'IMPACT (DEV ET AH)

Question principale : Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle généré ou devrait-elle générer des effets positifs ou négatifs significatifs, voulus ou non, de plus haut niveau ?

- Le projet contribue-t-il à améliorer les réalisations en matière de nutrition ?
- Le projet contribue-t-il à des changements systémiques, par exemple à l'amélioration des droits, de l'infrastructure, de la fourniture de services ?
- Le projet contribue-t-il à l'évolution des politiques gouvernementales dans l'intérêt de la population que WHH souhaite aider ?
- Existe-t-il des signes d'un certain impact sur les communautés en termes de sécurité alimentaire, d'amélioration des revenus et des moyens de subsistance ?
- Existe-t-il des indications que les pratiques agricoles améliorées pourraient être étendues à d'autres zones géographiques ?
- Existe-t-il des indications que les processus de consultation entre les autorités sanitaires locales et les communautés seront reproduits par d'autres autorités locales d'autres secteurs ?

¹ AH = critère d'évaluation de l'aide humanitaire.

EXEMPLES DE QUESTIONS D'ÉVALUATION SUR LA COUVERTURE (AH)

Question principale : dans quelle mesure les interventions ont-elles atteint des groupes majeurs de population confrontés à des risques pour leur survie ?

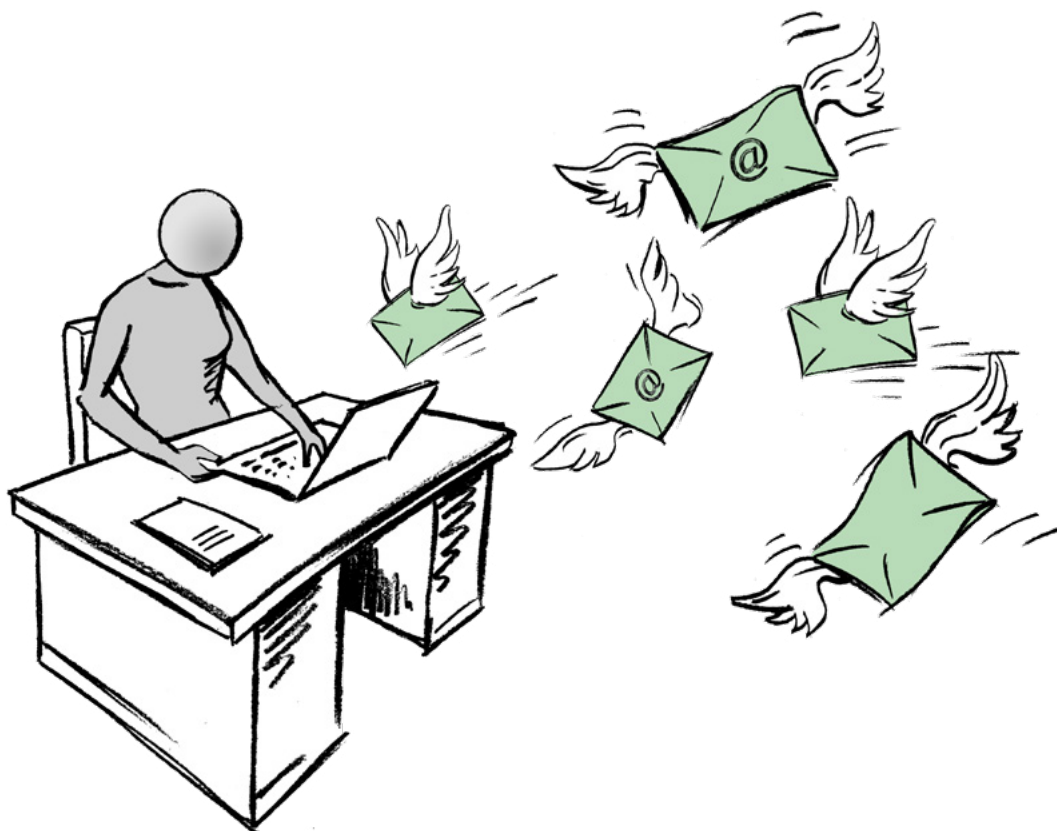
- Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle répondu aux besoins humanitaires des groupes cibles clés (hommes et femmes, garçons et filles) ?
- Dans quelle mesure les mesures ont-elles profité aux ménages les plus vulnérables ?
- Comment améliorer le ciblage pour que les mesures profitent aux ménages les plus vulnérables ?
- Dans quelle mesure les sous-groupes (par sexe, appartenance ethnique, emplacement, circonstances familiales) ont-ils été exclus et quel a été l'effet de l'exclusion ?
- L'intervention a-t-elle été adaptée selon les différentes caractéristiques et nécessités régionales ?

EXEMPLES DE QUESTIONS D'ÉVALUATION SUR LA COHÉRENCE (DEV ET AH)

Questions principales : Dans quelle mesure l'intervention est-elle compatible avec d'autres interventions dans un pays, un secteur ou une institution ?

- Dans quelle mesure l'intervention était-elle cohérente avec les politiques et programmes ou projets clés de WHH – opérant dans le même contexte ?
- Dans quelle mesure l'intervention était-elle cohérente avec les politiques et programmes clés d'autres acteurs (dont les politiques locales et/ou nationales) actifs dans le même contexte ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il impliqué les parties prenantes dans la coordination, notamment les autorités locales et nationales ?
- Comment la coordination (avec les mécanismes de coordination nationaux / locaux, notamment) a-t-elle affecté la planification et la mise en œuvre du projet ?
- Quels facteurs ont fait obstacle à la coordination et quels facteurs l'ont facilitée ? Existe-t-il des facteurs de succès de la coordination qui peuvent être appliqués à d'autres situations ?

ÉTAPE 4 : FAIRE UN APPEL D'OFFRES, SÉLECTIONNER ET ENGAGER DES ÉVALUATEURS/TRICES



Quand ?

Le processus d'appel d'offres de services doit être lancé une fois les termes de référence (TdR) finalisés, soit 4 à 6 semaines avant la phase de travail sur le terrain. Mais si vous recherchez une expertise thématique / méthodologique particulière, commencez le processus au moins 3 à 4 mois à l'avance.

Pourquoi ?

Le processus d'appel d'offres, de sélection et d'attribution de contrats a pour objectif d'identifier la/le(s) évaluateurs/trices qui sont les mieux qualifiés pour la mission et de les engager. Le choix d'évaluateurs/trices qualifié/es est une étape importante (voire la plus décisive), car leurs compétences auront une influence considérable sur la qualité du processus d'évaluation et des résultats. L'objectif du processus de sélection est d'identifier les évaluateurs/trices qui répondront le mieux aux critères définis et qui fourniront le meilleur rapport expertise/prix. Dans la mesure où le processus implique l'acquisition de services, il est important de se conformer au règlement de Welthungerhilfe sur l'attribution de contrats afin d'assurer des résultats transparents et économiques (RAC).

Comment procéder ?

En règle générale, le règlement pour l'attribution de contrats (RAC) de Welthungerhilfe s'applique aussi au processus d'appel d'offres et de passation des marchés avec des évaluateurs/trices (voir l'annexe 2 du RAC). L'unité « Logistics and Internal Services – » qui est également chargée d'aider à l'attribution de contrats de services, c'est-à-dire appliqués de consultants/entreprises pour les évaluations – a rédigé certaines informations concernant les « services de consultant/e/s/évaluateurs/trices ».

Veuillez consulter ce document sur le site : « WHH WIKI Logistics and Internal Services » :

Remarque : les TdR standards pour les évaluations couvrent déjà les « données clés » suivantes et requises par l'unité « Logistics and Internal Services » :

- Durée de la consultation
- Indemnités journalières
- Conventions de remboursement des frais d'hébergement conformément à la « réglementation allemande sur les frais de voyage » (Bundesreisekostengesetz)

RECOMMANDATION : si vous ne trouvez pas d'évaluateurs/trices qualifiés, consultez la rubrique « **Consultancy Database** » (base de données d'évaluateurs/trices). Vous y trouverez les évaluateurs/trices recommandés par l'équipe MEAL (SERA) du siège et vous pourrez les contacter pour obtenir leur curriculum vitae (CV). Vous pouvez également entrer tous les évaluateurs/trices que vous considérez comme qualifiés dans la base de données et ainsi contribuer à accroître le nombre d'évaluateurs/trices.

L'expérience montre qu'il est fréquent que l'attribution n'ait lieu qu'après la séance de briefing, car des accords importants (notamment sur l'objectif de l'évaluation, la complexité de sa conception, etc.) sont négociés au cours de cette réunion qui peuvent avoir des conséquences financières et donc contractuelles. Vérifiez que les évaluateurs/trices sélectionnés sont d'accord pour assister à la séance de briefing avant de recevoir leur contrat final.

RECOMMANDATION : pour la sélection des évaluateurs/trices, le/la responsable de l'évaluation peut présélectionner 3 offres afin de gagner du temps. Si le temps et les circonstances le permettent, la sélection finale doit se dérouler sous la forme d'une courte réunion (en face à face ou virtuelle). Cela vous permettra de mettre en commun vos raisonnements sur les sélections effectuées par les participants/es et pourra faciliter la sélection finale si les opinions individuelles sont trop divergentes. Après la sélection des évaluateurs/trices, tous les soumissionnaires sont informés des résultats du processus de sélection.

RECOMMANDATION : il peut également être judicieux d'organiser des entretiens avec les évaluateurs/trices si plusieurs offres sont intéressantes ou s'il est difficile de prendre une décision sur la base des offres écrites.

ATTENTION : comme vous connaissez ainsi les tarifs journaliers du ou des évaluateurs/trices et que vous avez plus de clarté sur le plan de travail de l'évaluation, vous pouvez mettre à jour et éventuellement finaliser l'étape 1 du modèle « Budget de l'évaluation et calcul des coûts ». Certaines informations entrées ici sont pertinentes pour la demande de fonds.

Qui est responsable et qui est impliqué ?

Il incombe aux responsables de l'évaluation de respecter le RAC en matière d'appel d'offres. Le/la responsable de l'évaluation est chargé de faciliter et de coordonner le processus de sélection. Outre le/la responsable de l'évaluation, les utilisateurs/trices primaires de l'évaluation doivent également participer à la sélection du ou des évaluateurs/trices. Au moment de mettre sous contrat le ou les évaluateurs/trices, le/la responsable de l'évaluation doit déléguer cette tâche à la personne ou à l'unité en charge de la sous-traitance des services de consultation : Logistics and Internal Services.

Quels sont les outils dont je dispose ?

WHH WIKI Logistics and Internal Services

Contactez l'unité « Logistics and Internal Services » pour obtenir de l'aide :

helpdesk.procurement@welthungerhilfe.de

Qu'est-ce que j'obtiens ?

Un/e évaluateur/trice qualifié/e.

Liens :

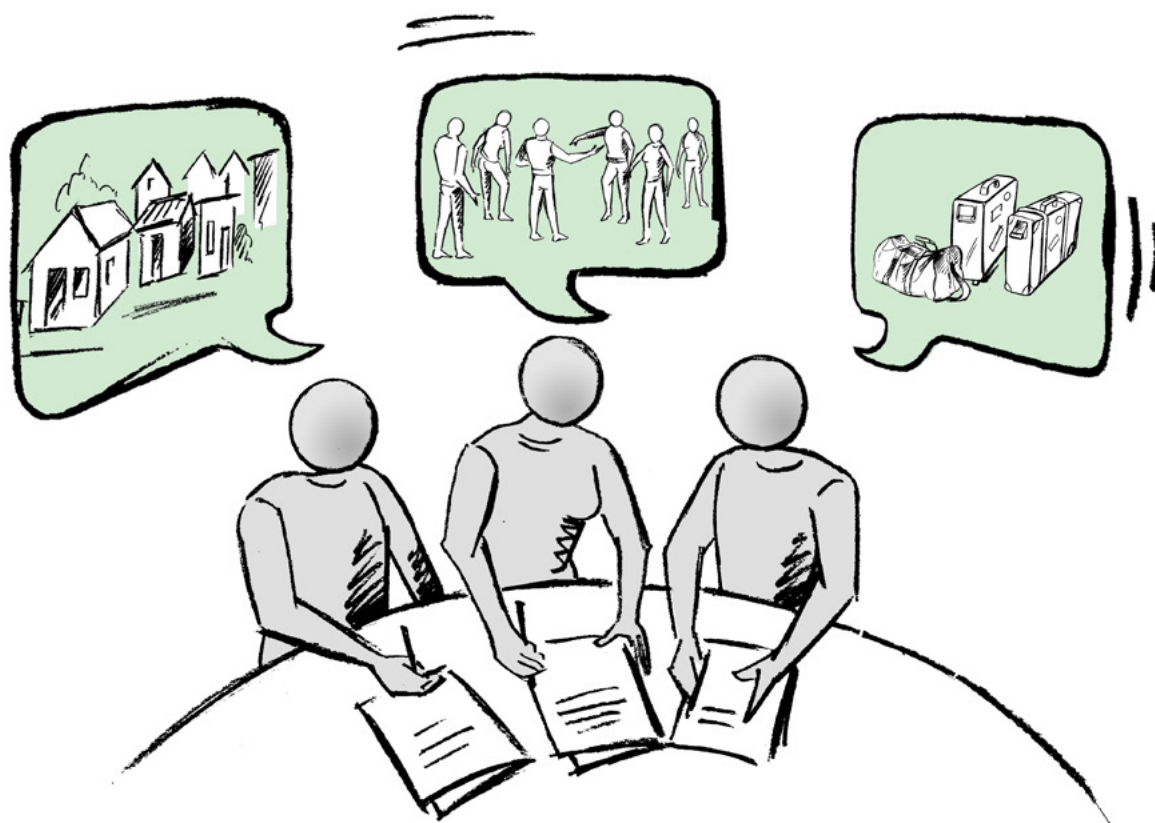
(en anglais) Mindtools, Decision Matrix Analysis with weighting:

https://www.mindtools.com/pages/article/newTED_03.htm

Brot für die Welt (2018), Grille-modèle lors de la sélection d'experts (y inclus pondération) :

https://www.brot-fuer-die-welt.de/fileadmin/mediapool/2_Downloads/Projekte/Evaluierung/04_Grille-modele_de_la_selection_d_experts.docx

ÉTAPE 5 : ANIMER LA SÉANCE DE BRIEFING



Quand ?

Le plus tôt possible après avoir engagé les évaluateurs/trices et au moins 3 semaines avant la phase d'évaluation sur le terrain.

Pourquoi ?

Le but principal de la séance de briefing est de préciser la mission de l'évaluation. Les évaluateurs/trices obtiennent une vision plus claire des exigences en matière d'information et des attentes de Welthungerhilfe et des autres parties prenantes impliquées, au-delà des TdR. Cela leur permet de mieux concevoir l'évaluation en l'adaptant aux besoins réels de l'organisation. Le/la responsable de l'évaluation et le/la ou les utilisateurs/trices primaires de l'évaluation peuvent exprimer leurs attentes à l'égard de l'évaluation de manière plus détaillée et en fonction des TdR.

Comment procéder ?

La séance de briefing peut se faire sous forme de réunion physique, mais aussi de réunion Skype ou de conférence téléphonique si les évaluateurs/trices habitent trop loin et si le personnel du siège doit y participer. Pour une réunion physique, prévoyez environ 3 heures. Les conférences téléphoniques ou via Skype ne doivent pas dépasser une heure et demie.

RECOMMANDATION : il peut être judicieux d'organiser la première partie de la réunion avec toutes les parties prenantes mentionnées ci-dessus et une autre partie pour les discussions, les accords entre le/la responsable de l'évaluation et les évaluateurs/trices uniquement, par exemple pour les questions purement méthodologiques, de logistique, etc.

Les évaluateurs/trices ont la possibilité de présenter leur feedback sur les TdR et de poser des questions, tandis que le/la responsable de l'évaluation et les principaux utilisateurs/trices de l'évaluation commentent l'offre présentée. Les modifications apportées aux TdR doivent être consignées dans les procès-verbaux des séances de briefing et jointes aux documents contractuels préparés par le/la responsable de l'évaluation ou, incluses dans le rapport de démarrage établi par les évaluateurs/trices. Les problèmes logistiques sont également élucidés et les informations initiales (supplémentaires) sont fournies.

Autres documents (additionnels) du projet ou de référence pertinents (cadre logique, données quantitatives sur les bénéficiaires, rapports de suivi, évaluations précédentes, concepts/documents sectoriels de WHH, etc.) peuvent être envoyés à l'évaluateur/trice avant la séance pour l'aider à se préparer, soit par le/la responsable de l'évaluation soit par le personnel de projet lui-même. Le/la responsable de l'évaluation doit envisager d'envoyer les rubriques pertinentes du manuel d'évaluation aux évaluateurs/trices à des fins d'orientation.

Pour que la réunion soit brève et concise, il est conseillé de la structurer et de préparer les sujets à discuter. Pour la structure de réunion, consulter la **liste de contrôle « séance de briefing »** (voir ci-dessous). En outre, un ordre du jour, avec les objectifs de la séance de briefing, doit être communiqué au préalable aux évaluateurs/trices et aux autres participants/es.

Qui est responsable et qui est impliqué ?

Le/la responsable de l'évaluation est chargé de préparer et d'animer la réunion. Il/elle prépare et envoie l'ordre du jour ainsi qu'un bref compte-rendu des résultats de la réunion, à moins que les évaluateurs/trices présentent les résultats de la structure de la réunion dans le rapport de lancement. Les autres participants/es sont le/la commanditaire de l'évaluation et les utilisateurs/trices primaires de l'évaluation.

RECOMMANDATION : si vous avez opté pour une approche participative pour l'évaluation, vous pouvez inviter un/des représentant(es) des personnes que nous souhaitons aider à la séance de briefing et adapter votre ordre du jour / animation à ce groupe de participants/es, ou bien envisager de dédier un créneau horaire spécifique pendant la séance de briefing.

Quels sont les outils dont je dispose ?

LISTE DE CONTRÔLE : séance de briefing

Qu'est-ce que j'obtiens ?

Une mission claire pour toutes les parties impliquées. Un compte rendu de la réunion présentant les résultats de la réunion.

Liens (en anglais) :

InLoox Blog (2012), Checklist: Kick-Off Meeting (in general, not only for evaluation kick-off sessions):

<https://www.inloox.com/company/blog/articles/check-list-kick-off-meeting/>

ÉTAPE 6 : APPROUVER LE RAPPORT DE DÉMARRAGE



Quand ?

Environ 1 semaine après la réunion de briefing.

Pourquoi ?

Le rapport de démarrage établit la conception et méthodologie de l'évaluation choisies pour atteindre l'objectif et pour répondre aux questions de l'évaluation, mais montre aussi les limites de cette conception et de cette méthodologie proposée. Le rapport de démarrage évalue et examine la faisabilité des TdR, et notamment des questions d'évaluation, mais aborde également les modifications et/ou précisions nécessaires. En outre, les implications (méthodologiques) de l'objectif et des questions de l'évaluation seront discutées. Le rapport de démarrage constitue la base d'un accord entre Welthungerhilfe et le/la ou les évaluateurs/trices concernant la conception, la méthodologie et le plan de travail de l'évaluation.

Comment procéder ?

Le rapport de démarrage est un document de travail qui reflète les résultats des discussions de la réunion de briefing d'une part, et décrit les considérations des évaluateurs/trices de l'autre, au sujet de :

- Comment l'objectif de l'évaluation et les questions doivent être modifiées si nécessaire,
- Comment les données seront collectées en fournissant une matrice d'évaluation ou feuille de route et des versions préliminaires des outils de collecte de données suggérés, tels que les questionnaires et les directives pour les entretiens,
- Un plan d'évaluation provisoire.

La matrice d'évaluation est une annexe essentielle du rapport de démarrage, car elle précise la manière dont les évaluateurs/trices ont l'intention de répondre à chaque question de l'évaluation. C'est un outil essentiel pour planifier et organiser une évaluation. Il s'agit donc d'une annexe obligatoire du rapport de démarrage. Le rapport de démarrage doit être bref et concis, avec un maximum de 4 à 6 pages pour le texte principal, sans compter la page de couverture, la table des matières, les abréviations et annexes.

Le rapport provisoire est commenté et approuvé par le/la responsable de l'évaluation. Le mécanisme de feedback est une occasion pour le/la responsable de l'évaluation (et selon les attributions des rôles, avec le soutien de l'expert/e SERA/MEAL) de faire des suggestions sur les méthodes et les outils d'évaluation proposés et de s'assurer que l'évaluation correspond aux **standards de WHH en matière d'évaluation**.

RECOMMANDATION : si vous ne l'avez pas encore fait, fournissez aux évaluateurs/trices les documents de projet appropriés afin qu'ils/elles puissent baser le rapport de démarrage sur des informations solides et issues d'un examen approfondi des documents clés.

RECOMMANDATION : n'hésitez pas à ajouter des éléments au modèle de rapport de démarrage si cela est utile : premières idées sur la manière de divulguer les résultats de l'évaluation ou sur la manière d'adapter les modèles de rapports à l'objectif de l'évaluation et aux questions.

Qui est responsable et qui est impliqué ?

Le rapport de démarrage doit être préparé par l'évaluateur/trice après la réunion de briefing et avant la phase de terrain. Le/la responsable de l'évaluation doit discuter et convenir avec le/la responsable du projet des détails du calendrier de l'évaluation et d'autres aspects pertinents (par exemple, de la méthodologie proposée) qui sont présentés dans le rapport de démarrage. Le/la responsable de l'évaluation est chargé de l'approbation du rapport de démarrage préliminaire. Si ce rôle n'est pas assumé par l'expert/e SERA (MEAL), le/la responsable de l'évaluation devra requérir l'avis d'un expert/e SERA (MEAL) sur le rapport de démarrage.

Quels sont les outils dont je dispose ?

MODÈLE STANDARD : rapport de démarrage

MODÈLE ANNEXE STANDARD : matrice d'évaluation

Qu'est-ce que j'obtiens ?

L'objectif et les questions de l'évaluation sont précisés et leur faisabilité est évaluée. La méthodologie d'évaluation est approuvée et le rapport de démarrage présente la conception et la méthodologie de l'évaluation, dont la matrice ou feuille de route de l'évaluation.

Liens (en anglais) :

UNESCO (2008), Guidelines for Inception Reports:

<http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001583/158397e.pdf>

WFP (2018), Evaluation Inception Report:

<https://docs.wfp.org/api/documents/9f13fcec2d6f45f6915beade8e542024/download/#page=52>

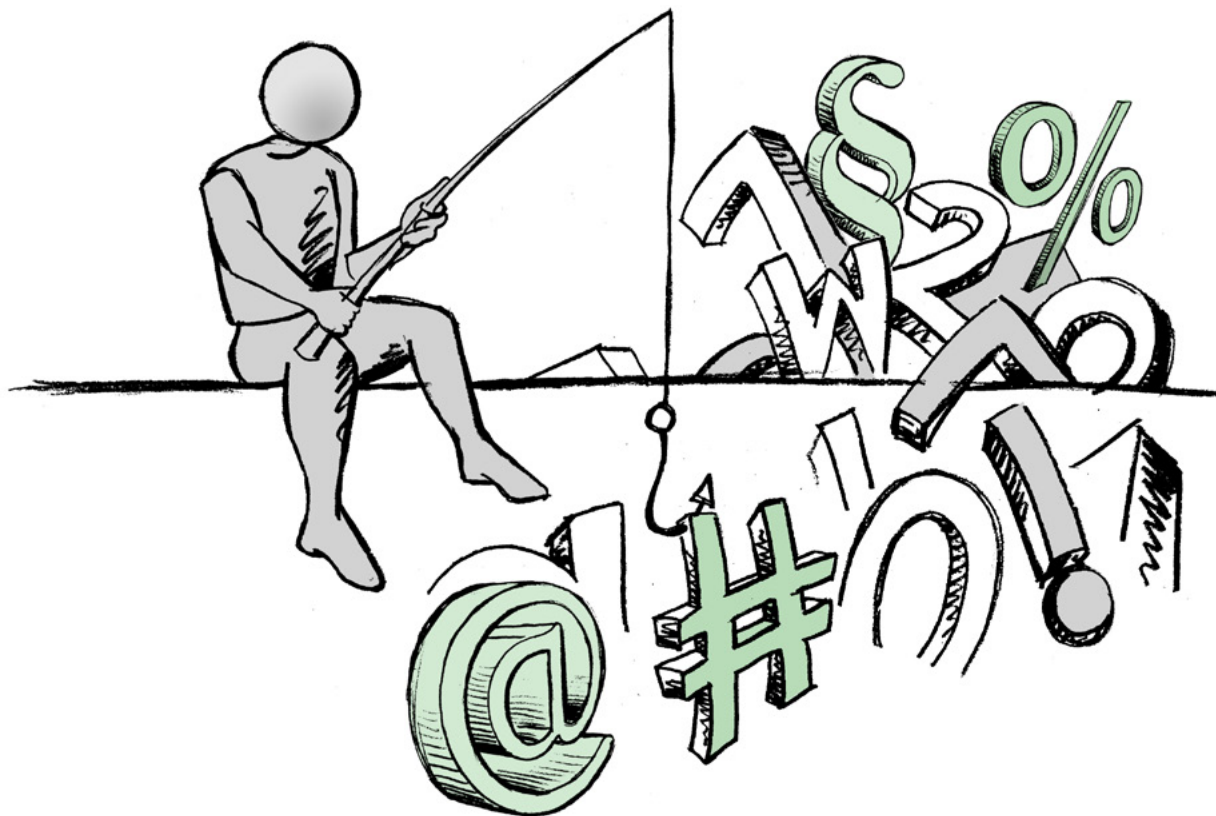
UNODC (2017), Guidelines for Inception Reports:

https://www.unodc.org/documents/evaluation/Guidelines/UNODC-IES_Inception_Report_Guidelines.pdf

USAID (2015), Evaluation Matrix :

<https://usaidlearninglab.org/library/evaluation-design-matrix-templates>

ÉTAPE 7 : PHASE DE TERRAIN – COLLECTE ET ANALYSE DE DONNÉES



Quand ?

Selon le travail de préparation (logistique) avant la phase sur le terrain, elle peut être programmée au plus tôt une semaine après le rapport de lancement, mais commence généralement env. trois semaines après l'approbation du rapport de lancement. La phase de terrain commence env. 2 semaines après la validation du rapport de lancement et elle dure env. 2 semaines selon le contexte, la portée et le but de l'évaluation.

Pourquoi ?

L'objectif de la mission sur le terrain est de collecter les données et les informations nécessaires à l'élaboration des observations, conclusions et recommandations.

Comment procéder ?

Les évaluateurs/trices (et leur équipe) collectent les données et les informations sur la base de la méthodologie prédéfinie. Conformément aux TdR, le contrat de service et le rapport de démarrage, le personnel du bureau pays et/ou du projet apporte son soutien aux évaluateurs/trices pendant la mission sur le terrain, comme convenu. Ce soutien peut comprendre :

- Assurer le transport local (de l'aéroport, sur le terrain)
- Fournir les coordonnées de contact, organiser des réunions et des rendez-vous
- Être disponible pour des entretiens, des discussions de groupe et des ateliers
- Fournir des informations / documents supplémentaires
- Accompanyer l'évaluateur/trice et le/la présenter aux parties prenantes
- Aider l'évaluateur/trice et les agents de recensement à obtenir le « consentement éclairé » des personnes interrogées / faisant partie des enquêtes
- Assurer la traduction lors des visites de terrain
- Organiser des lieux de réunion, des rafraîchissements, le transport et/ou des indemnités journalières pour les participants/es
- Être disponible pour des discussions quant aux modifications à apporter au plan de travail, à la méthodologie et aux informations nécessaires en cas de changements imprévus ou d'opportunités à venir
- Être disponible pour tout problème lié à la sécurité.

CONSEILS AUX ÉVALUATEURS/TRICES : pendant la collecte de données, gardez votre matrice d'évaluation à portée de main. Cela vous aidera à vérifier si vous êtes capable de répondre aux questions de l'évaluation à partir des données collectées. En outre, il peut également être utile de consulter le **modèle de « rapport d'évaluation de projet »** pour vérifier si **vous disposez des informations requises**.

Qui est responsable et qui est impliqué ?

La documentation et l'analyse de la collecte des données relèvent de la responsabilité du ou des évaluateurs/trices. Toutefois, l'encadrement de la mission d'évaluation nécessite du temps et des ressources. Il faut donc choisir avec soin les personnes pour accompagner le ou les évaluateurs/trices et vérifier les implications de cet accompagnement sur l'apprentissage et/ou la redevabilité. Le/la responsable de l'évaluation doit « rester disponible » pour toute décision nécessaire concernant le calendrier et la méthodologie de l'évaluation.

Qu'est-ce que j'obtiens ?

Les données et informations requises sont disponibles pour produire des observations, conclusions et recommandations.

Liens (partiellement en anglais) :

My-Peer toolkit (2010), Data collection methods:

<http://mypeer.org.au/monitoring-evaluation/data-collection-methods/>

ALNAP (2016), Guide de l'évaluation de l'action Humanitaire (chapitres 11–16) :

<https://www.alnap.org/system/files/content/resource/files/main/fr-alnap-eha-guide-2016.pdf>

ÉTAPE 8 : MENER LA SÉANCE DE DÉBRIEFING



Quand ?

Immédiatement ou une semaine après la phase de terrain.

RECOMMANDATION : Faites en sorte de l'organiser à l'avance, si possible déjà avant la phase de terrain !

Pourquoi ?

La séance de débriefing sert à présenter les résultats préliminaires, les conclusions et plus particulièrement les recommandations de l'évaluation. Grâce à elle :

- L'appropriation des résultats de l'évaluation est plus facile. Les utilisateurs/trices primaires de l'évaluation trouveront probablement les conclusions et les recommandations de l'évaluation plus utiles et ils seront mieux préparés à les mettre en œuvre si les résultats sont discutés en face à face (plutôt qu'à travers un rapport écrit).
- Les utilisateurs/trices primaires de l'évaluation ont la possibilité de réagir aux conclusions. Leurs observations et commentaires peuvent être pertinents pour le rapport final et doivent être ajoutés aux notes de débriefing.
- Les informations incorrectes et les idées fausses peuvent être réfutées.

RECOMMANDATION : Faites en sorte que l'objectif du débriefing soit clairement communiqué au début de la séance : voir ci-dessus. Il ne s'agit pas d'accuser ou de montrer du doigt ! Vous pouvez lancer la séance vous-même sur cette note ou demander au(x) évaluateur(s)/trices(s) ou au/à la commanditaire de l'évaluation de le faire.

Comment procéder ?

PRÉPARATION : MODÈLE, PARTICIPANTS/ES, ANIMATION

La composition des participants/es / parties prenantes à la réunion de débriefing peut varier en fonction de l'approche de l'évaluation et des sujets à traiter lors de la séance de débriefing. Il existe plusieurs options pour le débriefing. Il peut être organisé comme (une combinaison de) :

- Une réunion interne avec le personnel du projet
- Une réunion interne avec le personnel de direction du bureau pays
- Une réunion avec le personnel du projet et les organisations partenaires

- Une séance avec la participation des représentants/es des participants/es au projet
- Une séance avec la participation des représentants/es des bailleurs et des gouvernements nationaux
- Une séance conjointe avec toutes les parties prenantes.

ATTENTION : au cours de la **séance de lancement (étape 2)** et de la **séance de briefing (étape 5)**, vous avez peut-être abordé la question de savoir qui doit participer tout au long du processus d'évaluation, dans quelle mesure et de quelle manière. Si vous n'avez pas encore discuté du modèle / de la portée de la séance de débriefing à ce stade, ce peut être une bonne occasion (et la dernière) de se mettre d'accord, avec les utilisateurs/trices primaires de l'évaluation et le ou les évaluateurs/trices, sur les personnes à impliquer et sur la manière de participer au débriefing. Ou alors, vous reconfirmez les décisions prises lors de la séance de lancement.

RECOMMANDATION : pour la réunion de débriefing interne, il est utile de demander aux évaluateur(s)/trice(s) de limiter la présentation aux résultats et aux conclusions et de demander aux participants/es de formuler leurs propres recommandations ! Cela améliore l'appropriation, mais peut prendre beaucoup de temps !

Selon l'approche adoptée pour la réunion de débriefing, celle-ci doit être programmée sur 2 heures ou sur une journée de travail entière si vous souhaitez également élaborer des recommandations communes. Le nombre de participants/es doit être limité à dix personnes. Le débriefing externe ne doit pas dépasser 1h30 et peut concerner un public plus large.

Enfin, un bref débriefing interne entre le/la responsable de l'évaluation et le ou les évaluateurs/trices doit avoir lieu, afin de partager les feedbacks et d'identifier les enseignements tirés en ce qui concerne la gestion de l'évaluation.

RÉALISATION

Les évaluateurs/trices présentent leur rapport oral, souvent accompagné d'une brève présentation PowerPoint ou sur tableau. La présentation résume les réponses au QE et les principales conclusions et recommandations. Si la présentation s'adresse à un public plus large, elle doit également comprendre une brève information sur le projet, le contexte, le but de l'évaluation, les questions et la méthodologie. La réunion de débriefing comprend la présentation du ou des évaluateurs/trices et une séance de discussion au cours de laquelle tous les intervenants/es ont la possibilité de poser des questions et de faire part de leurs observations et commentaires.

Par conséquent, la présentation du ou des évaluateurs/trices ne doit pas dépasser 30 minutes.

RECOMMANDATION : si les participants au projet ou personnes que nous souhaitons aider font partie de votre groupe d'utilisateurs/trices primaires, réfléchissez à des formes de présentation adaptées, notamment pour ce qui est de la langue utilisée pour les discussions.

DOCUMENTATION

À la fin du débriefing, la note de débriefing (environ 2 à 4 pages) qui présente les conclusions et recommandations préliminaires les plus importantes, ainsi que les commentaires des participants/es lors du débriefing, est signée par le ou les évaluateurs/trices ainsi que par le/la responsable de l'évaluation et le/la commanditaire de l'évaluation (et l'organisation partenaire, le cas échéant). Par leurs signatures, les parties indiquent qu'elles sont pleinement informées des conclusions et recommandations préliminaires. Les signatures n'impliquent pas nécessairement que tous les signataires sont d'accord avec les résultats. S'il existe un désaccord concernant les résultats de l'évaluation ou si les parties prenantes évaluées ont des commentaires supplémentaires, les notes de débriefing doivent également les relater.

Les évaluateurs/trices peuvent également faire le débriefing à l'aide d'une présentation PowerPoint et ajouter les commentaires des parties prenantes sur une diapositive distincte.

Les notes de débriefing sont généralement jointes au rapport final.

Qui est responsable et qui est impliqué ?

La responsabilité pour la préparation du contenu, de la présentation et de l'animation de la discussion ainsi que de la préparation et de l'adaptation des notes de débriefing incombe aux évaluateurs/trices. Le/la responsable de l'évaluation, le ou les évaluateurs/trices et le/la commanditaire de l'évaluation doivent discuter des formats appropriés et des participants/es pour le débriefing. Le/la commanditaire de l'évaluation, les utilisateurs/trices primaires de l'évaluation et le/la responsable de l'évaluation sont tenus de participer au débriefing interne. Selon la pertinence stratégique de l'évaluation, l'objectif de l'évaluation et les questions, il peut être utile de faire participer le directeur/trice pays et/ou le/la responsable des programmes (si ceux-ci ne sont pas automatiquement inclus en tant que commanditaires de l'évaluation). Pensez au personnel (technique) du bureau pays et du siège au moment d'établir la liste des participants/es pour le débriefing interne. Les participants/es au

débriefing externe sont généralement des membres du groupe d'utilisateurs/trices secondaires, à savoir les autorités locales, les représentants/es des bailleurs dans les pays, etc.

Qu'est-ce que j'obtiens ?

Le document produit par le débriefing est la note de débriefing qui indique que Welthungerhilfe a pris note des résultats et qui présente le consentement / désaccord sur les résultats et les recommandations.

Liens :

Olivier Richard (2018), Comment améliorer sa présentation PowerPoint : Étude de cas en 4 étapes :

https://www.youtube.com/watch?v=f-LtR4PeJ_c

Actualisation TV (2016), Conseils pour réussir une présentation :

<https://www.youtube.com/watch?v=L2i6hsk2BKs>

(en anglais) SkillsYouNeed (2019), How to do good presentations:

<https://www.skillsyouneed.com/present/presentation-tips.html>

(en anglais) Wienot Films (2011), How to Give an Awesome (PowerPoint) Presentation (Whiteboard Animation Explainer Video):

<https://www.youtube.com/watch?v=i68a6M5FFBc>

(en anglais) Practical Psychology (2017), HOW TO Give a Great Presentation – 7 Presentation Skills and Tips to Leave an Impression :

<https://www.youtube.com/watch?v=MnIPpUiTcRc>

ÉTAPE 9 : APPROUVER LE RAPPORT FINAL ET AUTRES PRODUITS DE L'ÉVALUATION



Quand ?

Dès que le rapport final est disponible. En incluant la phase de commentaires, il peut s'écouler jusqu'à 3 semaines entre la soumission du rapport préliminaire et l'approbation du rapport final.

Pourquoi ?

Un rapport d'évaluation final bien structuré, clair et concis est un document clé en matière de redevabilité et de transparence internes et externes. Ce rapport sert également de base pour d'autres documents d'évaluation (par exemple, des brochures sur les bonnes pratiques, une synthèse technique d'une page, l'enregistrement audio de success-stories/histoires de succès, etc.).

RECOMMANDATION : les interactions personnelles sur le terrain, lors de réunions de briefings et d'ateliers sont plus aptes à déboucher sur un apprentissage que les rapports écrits. Assurez-vous de bien organiser ces interactions, en particulier pour les évaluations axées sur l'apprentissage.¹

RECOMMANDATION il peut exister d'autres formats plus utiles, selon l'utilisateur/trice de l'évaluation et le public, pour présenter les résultats de l'évaluation, par exemple une synthèse d'une page, des vidéos, des bandes dessinées, etc.. Vous avez peut-être déjà demandé aux évaluateurs/trices de développer d'autres documents d'évaluation dans leurs TdR, mais vous pouvez maintenant également produire d'autres documents pour présenter les conclusions et les recommandations sur la base du rapport final. (Pour plus de détails sur qui communiquer et à qui communiquer les résultats de l'évaluation, voir « **Étape 11 : diffuser et communiquer les résultats de l'évaluation** »). Remarque importante : Les autres documents d'évaluation ne sont pas une fin en soi : ils doivent correspondre à un objectif et à un public/utilisateur/trice !

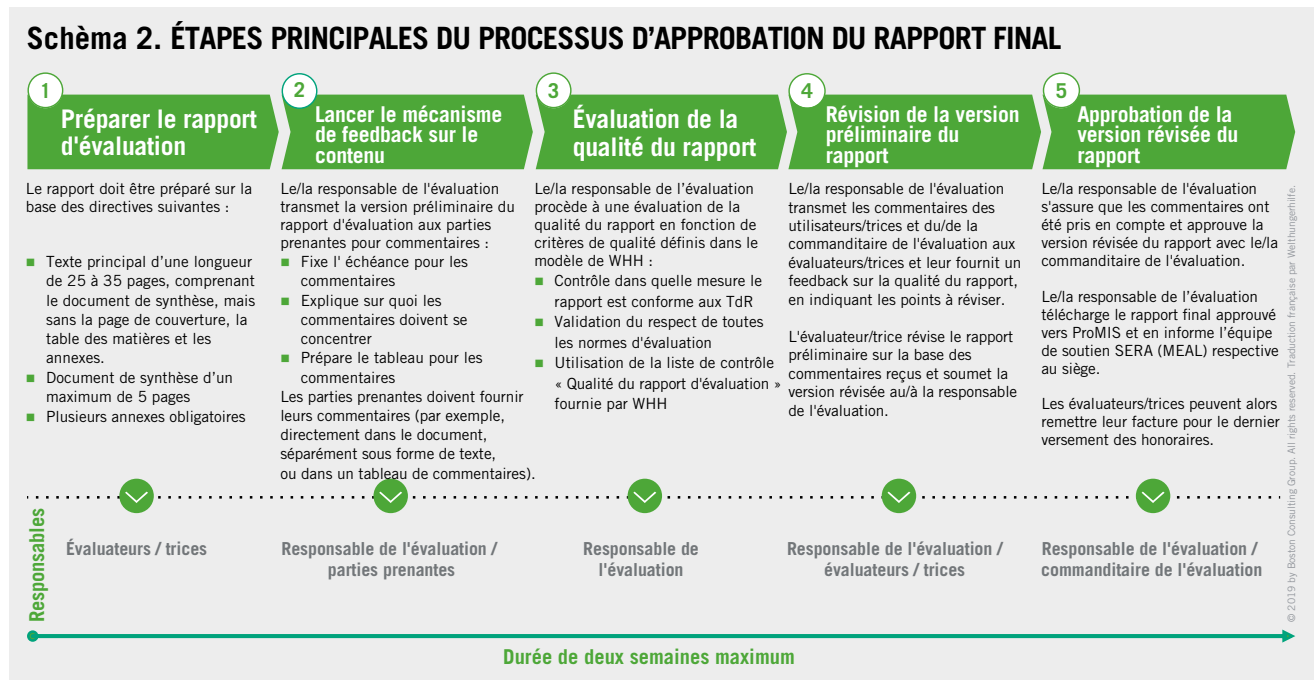
ET

RAPPEL :

¹ ALNAP page 340

Le rapport d'évaluation présente l'objectif, la portée et les utilisateurs/trices prévus d'une évaluation, ainsi qu'un bref aperçu de l'intervention évaluée. Après la rubrique sur la discussion concernant la conception et la méthodologie d'évaluation choisies, le rapport présente des observations, conclusions et recommandations possibles. Cependant, un processus complet de feedback (voir schéma ci-dessous) est nécessaire avant d'approuver le rapport final.

Comment procéder ?



L'ébauche de rapport d'évaluation de projet doit être préparé par le/la ou les évaluateurs/trices après la phase de terrain et la réunion de débriefing. Il est soumis au/à la responsable de l'évaluation dans les délais convenus.

RECOMMANDATION : vous pouvez convenir avec les évaluateurs/trices de ne pas inclure le document de synthèse dans la version préliminaire du rapport, car des adaptations du contenu et de la table des matières du rapport seront peut-être nécessaires à la suite du processus de commentaires.

Le **rapport final** doit rester clair et concis, d'une longueur 25 à 35 pages pour le texte principal, comprenant le document de synthèse, sans la page de couverture, de la table des matières et des annexes. Le rapport d'évaluation doit contenir un document de synthèse (maximum 5 pages) et plusieurs annexes obligatoires. Les évaluateurs/trices doivent utiliser le **modèle de « rapport d'évaluation de projet »**.

Le/la responsable de l'évaluation est chargé de la coordination du processus de gestion de la qualité du rapport final.

La gestion de la qualité implique deux éléments différents :

- Un mécanisme de commentaire sur le contenu (dont description de la méthodologie) du rapport provisoire
- Une évaluation de la qualité du rapport en fonction de critères de qualité définis.

En ce qui concerne le mécanisme de feedback sur le contenu, le/la commanditaire de l'évaluation et les utilisateurs/trices prévus de l'évaluation doivent au moins fournir leurs commentaires spécifiques sur le rapport. Ces commentaires portent sur ce qu'ils considèrent comme manquant, incorrect ou mal compris. L'objectif étant de fournir un rapport d'évaluation qui soit, en fin de compte, accepté par le plus grand nombre possible de parties prenantes. Leurs opinions doivent être valorisées et prises en compte.

En revanche l'indépendance de l'évaluation ne doit pas être compromise et le point de vue expliqué du ou des évaluateurs/trices en tant qu'experts/es externes doit être respecté. Les conclusions (et les recommandations) reposent donc sur le jugement d'experts/es du ou des évaluateurs/trices et reflètent leur perception du projet. Les évaluateurs/trices ne sont pas censés modifier le rapport contre leur jugement d'expert et leurs preuves.

Pour coordonner le mécanisme de feedback, le/la responsable de l'évaluation

- Transmet la version préliminaire aux parties prenantes qui le commenteront
- Fournit une date limite pour que les commentaires lui soient renvoyés. Il explique également sur quoi les commentaires doivent être axés (par exemple, en matière de contenu) et sous quelle forme les parties prenantes doivent fournir leurs commentaires (par exemple, directement dans le document du rapport d'évaluation ou séparément sous forme de texte narratif ou dans un tableau de commentaires).
- Rappelle aux parties prenantes d'éviter les commentaires généraux et plutôt de fournir leurs observations et suggestions ciblées pour des modifications en faisant référence à des chapitres, pages et paragraphes spécifiques.

RECOMMANDATION : étant donné qu'il est presque impossible de donner à toutes les personnes interrogées, y inclus les participants/es au projet, l'occasion de lire et de commenter le rapport, il est toujours intéressant de réfléchir à comment leur fournir des retours sur la manière dont leur contribution a été intégrée et avec quels résultats (voir aussi : « Étape 11 : diffuser et communiquer les résultats de l'évaluation »).

Le/la responsable de l'évaluation évalue, en parallèlement au mécanisme de feedback sur le contenu du rapport, la qualité du rapport préliminaire (et notamment la description de la méthodologie) :

- Il/Elle vérifie dans quelle mesure le rapport est conforme aux TdR. Toutes les normes d'évaluation ont-elles été respectées ? Toutes les questions d'évaluation ont-elles été abordées ? Toutes les annexes obligatoires sont-elles jointes ? Tous les documents accompagnant le rapport ont-ils été soumis ?
- Il/Elle peut utiliser la **liste de contrôle standard « qualité du rapport d'évaluation »** fournie par Welthungerhilfe pour son évaluation.

Puis les deux processus sont réunis :

- Le/la responsable de l'évaluation transmet les commentaires des utilisateurs/trices / du/de la commanditaire de l'évaluation aux évaluateurs/trices (si possible, regroupés dans un seul document) et leur fournit un feedback sur la qualité des rapports, en indiquant les points à réviser.
- Enfin, les évaluateurs/trices révisent le rapport préliminaire en fonction des commentaires reçus et ils soumettent la version révisée au/à la responsable de l'évaluation.

RECOMMANDATION : demandez aux évaluateurs/trices d'indiquer comment ils ont réagi aux commentaires en ajoutant leurs propres commentaires, tels que :

- Corrigé
- Nuancé
- Détail ajouté
- Supprimé
- Rejeté – avec la justification.

- Le/la responsable de l'évaluation vérifie la version soumise pour déterminer dans quelle mesure les commentaires ont été pris en compte.
- Le/la responsable de l'évaluation (et le/la commanditaire de l'évaluation) approuve la version révisée du rapport.
- Le/la responsable de l'évaluation télécharge le rapport final approuvé, ses annexes (c'est-à-dire l'évaluation du projet selon les critères du CAD / OCDE) et la liste de contrôle standard « qualité des rapports d'évaluation » dans ProMIS et clôture la « tâche et l'étape dans ProMIS » pour l'évaluation en la mettant sur « terminé » :

05 M&E or Studies

01 Monitoring

02 Evaluation

Note sur la liste de contrôle standard sur la « qualité du rapport d'évaluation »

- Il est recommandé d'utiliser la liste de contrôle pour évaluer la qualité du rapport préliminaire. Cela garantit une évaluation systématique qui peut également être partagée avec le/la ou les évaluateurs/trices lors des feedbacks. Cette version peut être téléchargée dans ProMIS.
- La liste de contrôle doit être utilisée lors de l'évaluation du rapport d'évaluation final et **doit** être téléchargée dans ProMIS avec le rapport.

La liste de contrôle a été développée par Welthungerhilfe pour servir d'outil permettant de vérifier la qualité des rapports d'évaluation. Ce modèle standard permet à Welthungerhilfe de contrôler la qualité globale des rapports d'évaluation dans l'ensemble de l'organisation. En outre, elle peut nous donner l'occasion d'engager un dialogue avec les experts/es SERA (MEAL) sur la question de savoir si / où le développement des capacités d'évaluation est nécessaire.

Sachant que tous les aspects relatifs à la qualité ne sont pas couverts par cette liste, des commentaires sur tout critère supplémentaire jugé pertinent par l'expert/e SERA (MEAL) (par exemple, une orthographe médiocre) doivent également être fournis.

N'oubliez pas d'informer le ou les évaluateurs/trices (et l'unité « Logistics and Internal Services » dans le cas où ils auraient été sous-traités par le siège) une fois le rapport approuvé. Ils peuvent alors soumettre leur facture pour le dernier versement des honoraires.

Outre le téléchargement de votre rapport d'évaluation, etc. dans ProMIS, assurez-vous d'informer votre équipe de soutien SERA (MEAL) au siège. Ils inséreront votre rapport (et ensuite la réponse de la direction) dans la base de données d'évaluation WHH, grâce à laquelle tout le personnel peut accéder aux rapports d'évaluation.

Qui est responsable et qui est impliqué ?

Le/la ou les évaluateurs/trices sont chargés de rédiger un rapport de bonne qualité respectant les normes de qualité de Welthungerhilfe. Ils soumettent le rapport dans les délais convenus et révisent le rapport préliminaire sur la base des commentaires.

Le/la responsable de l'évaluation a la responsabilité générale de la gestion de la qualité du rapport d'évaluation. Il/elle coordonne les mécanismes de feedback, fournit des commentaires sur la qualité du rapport et approuve le rapport final.

Le/la commanditaire de l'évaluation et l'utilisateur/trice primaire de l'évaluation doivent, au minimum, commenter le rapport préliminaire. Le/la commanditaire de l'évaluation (et le/la coordinateur/trice de programme ou le/la directeur/trice pays – s'ils ne sont pas commanditaires de l'évaluation) prend note de la qualité des rapports en signant la liste de contrôle « qualité des rapports d'évaluation » (voir ci-dessous).

Quels sont les outils dont je dispose ?

MODÈLE : rapport d'évaluation de projet

LISTE DE CONTRÔLE STANDARD : qualité du rapport d'évaluation

MODÈLE STANDARD : évaluation du projet selon les critères du CAD/OCDE

Qu'est-ce que j'obtiens ?

Le document final de l'étape 9 est un rapport d'évaluation final approuvé contenant un document de synthèse de bonne qualité.

Liens (en anglais) :

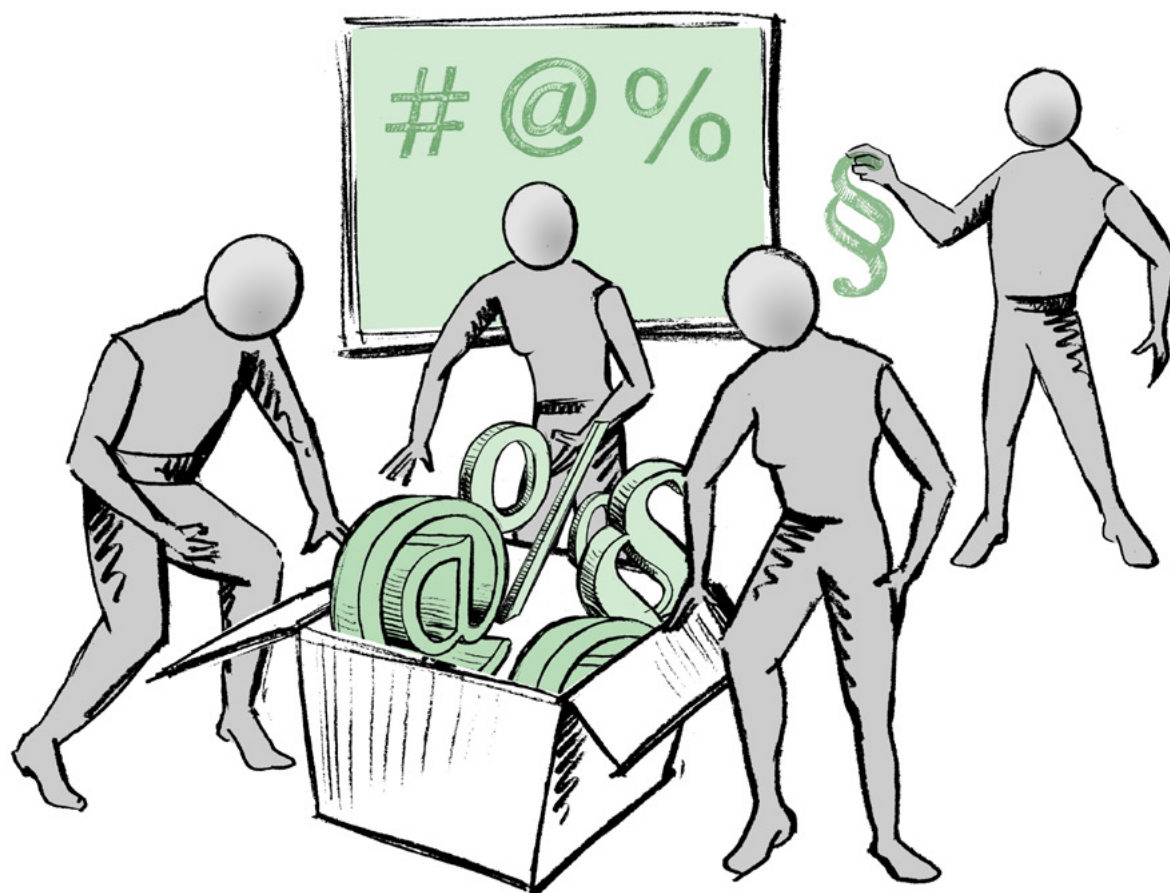
NCVO Knowhow (2019), How to write an evaluation report:

<https://knowhow.ncvo.org.uk/how-to/how-to-write-an-evaluation-report>

WCASA (accessed 16/09/2019), Stage 3: Writing an Evaluation Report:

https://www.wcasa.org/file_open.php?id=978

ÉTAPE 10 : FACILITER LA MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS



Quand ?

La réponse de la direction, à savoir la planification des actions nécessaires après l'évaluation, doit être finalisée au plus tard dans les 6 semaines suivant la réception du rapport d'évaluation final. Les actions de mise en œuvre décrites dans la réponse de la direction correspondent généralement à un processus nécessitant des responsabilités clairement définies et un suivi continu des progrès.

Pourquoi ?

L'un des principaux objectifs de toute évaluation est d'apprendre et, par conséquent, de modifier ce qui doit être changé. Les recommandations donnent des conseils sur les mesures à prendre, par exemple pour améliorer le pilotage du projet, ajuster les stratégies de mise en œuvre ou améliorer la conception d'un projet ultérieur. Cette phase de l'évaluation consiste à s'assurer que l'évaluation ne prenne pas fin avec le rapport final et à garantir que les recommandations seront mises en œuvre.

Comment procéder ?

Dans le cadre de leur mission, le/la ou les évaluateurs/trices auront rédigé une matrice de réponse de la direction en répertoriant les recommandations et leurs destinataires. Ils auront en outre fixé un niveau de priorité qui indique à quel point la recommandation est importante et urgente. Les évaluateurs/trices émettent parfois des propositions d'actions clés et des délais de mise en œuvre et indiquent le personnel responsable de la mise en œuvre. La réflexion sur les recommandations doit avoir lieu le plus tôt possible après l'approbation du rapport final et impliquer idéalement les destinataires des recommandations. La matrice standard de réponse de la direction constitue la base de cette discussion sur les mesures à prendre.

Le/la responsable de l'évaluation doit proposer des modèles adéquats pour discuter des recommandations et pour y réagir avec les destinataires (dont le/la commanditaire de l'évaluation, si celui/celle-ci ne fait pas partie du groupe). Les modèles peuvent varier en fonction de la disponibilité des destinataires, de l'existence d'une structure de réunion au bureau pays / de projet et de la pertinence stratégique des recommandations. Par exemple, ils peuvent proposer l'identification des actions de suivi lors des réunions d'équipe, d'un atelier avec le personnel technique, d'une réunion bilatérale avec le/la commanditaire de l'évaluation pour obtenir des commentaires. Il est primordial d'impliquer les parties prenantes dans la conception des actions de suivi, car elles devront les gérer et les mettre en œuvre par la suite.

RECOMMANDATION : Si le temps / la disponibilité le permet, d'autres formats d'échange devraient être envisagés, car l'échange et la discussion sur les actions de suivi au sein d'un large groupe facilitent la consolidation et l'entente.

Pour chaque recommandation, les intervenants/es discutent :

- Sont-ils d'accord ou en désaccord avec la recommandation et dans quelle mesure ?
- En cas de désaccord, ils doivent justifier le rejet de la recommandation.
- S'ils sont d'accord ou partiellement d'accord, ils doivent définir l'action à prendre, s'accorder sur un calendrier ou une échéance et désigner une personne ou une unité responsable de la mise en œuvre. Si le(s) évaluateurs/trices ont déjà fait des propositions, celles-ci doivent être révisées, adaptées et complétées.

Le/la responsable de l'évaluation utilise les résultats de la discussion pour élaborer / réviser les colonnes respectives de la matrice de réponse de la direction, puis les partage avec les personnes impliquées dans la discussion. Le/la commanditaire de l'évaluation (et le/la responsable des programmes ou le directeur/trice pays) signe la matrice de réponse de la direction. Le/la responsable de l'évaluation télécharge la matrice de réponse de gestion complète sur ProMIS, dans le dossier de documents correspondant ;

05 M&E or Studies
01 Monitoring
02 Evaluation

Environ six mois après la présentation des actions de suivi dans la matrice de réponses de la direction, le/la responsable de l'évaluation est tenu de suivre l'état d'avancement/les progrès de l'action convenue, soit en programmant une autre réunion, soit en collectant les informations requises par téléphone ou par Skype. Puis, il/elle remplit les données des colonnes de suivi dans la matrice de réponse de la direction et remplace le document par sa nouvelle version dans les dossiers du projet. Pour les recommandations les plus prioritaires et qui nécessitent une action urgente, un suivi plus étroit et plus rapide peut être nécessaire. Les résultats du suivi des progrès doivent être partagés avec le/la commanditaire de l'évaluation.

RECOMMANDATION : il est fortement recommandé de donner un aperçu des évaluations de projet réalisées dans le rapport et le plan annuel, et de joindre les matrices de réponse de la direction correspondantes.

Il va sans dire que l'adoption des résultats de l'évaluation dépend de nombreux facteurs et la demande en interne (intérêt propre) est l'un des facteurs les plus importants. Mais la matrice de réponse de la direction peut encourager l'utilisation des recommandations d'évaluations si elle est utilisée comme une base pour les réunions et les discussions.

Qui est responsable et qui est impliqué ?

Le/la responsable de l'évaluation est chargé d'animer l'utilisation interne des recommandations de l'évaluation, à savoir : (a) la planification des actions et (b) un suivi des progrès dans les 6 mois ou au plus tard en fin d'année.

Les principaux utilisateurs/trices de l'évaluation, et les destinataires des recommandations, doivent participer à l'élaboration des actions de mise en œuvre des recommandations de l'évaluation. Il leur incombe également de mettre en œuvre les actions prévues, mais le/la commanditaire/trice de l'évaluation (si ce n'est pas le/la Chef de Projet) doit gérer et superviser la mise en œuvre et éventuellement déléguer la responsabilité pour certaines actions, au/à la chef de projet ou au/à la Responsable des Programmes, en fonction de la personne qui remplit le rôle de le/la commanditaire/trice de l'évaluation.

RECOMMANDATION : la matrice de réponse de la direction doit indiquer clairement les destinataires des recommandations, car il est essentiel pour un suivi efficace de voir clairement quelles recommandations peuvent être traitées en interne au niveau du projet et lesquelles doivent être traitées à un autre niveau (CdPr, Ressources humaines, RF, etc.).

Quels sont les outils dont je dispose ?

MODÈLE STANDARD : matrice de réponse de la direction

Qu'est-ce que j'obtiens ?

La matrice de réponse de la direction décrit le point de vue de l'utilisateur/trice principal et du/de la destinataire de la recommandation, définit l'action à entreprendre et fait le suivi des actions entreprises.

Liens (en anglais) :

UNICEF (2012), Guidelines for Management response to evaluations:

https://www.unicef.org/evaluation/files/Management_Response_Guidelines.pdf

ÉTAPE 11 : DIFFUSER ET COMMUNIQUER LES RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION



Quand ?

Tout dépend du meilleur moment pour diffuser une information donnée à un public donné... mais il est préférable de travailler sur votre stratégie de diffusion et de communication dès la publication du rapport d'évaluation.

RECOMMANDATION : l'équipe du projet et vous-même économiserez du temps de travail (mais pas des ressources financières) en intégrant la rédaction du plan de diffusion et de communication aux termes de référence, autrement dit en déléguant sa rédaction aux évaluateurs/trices. Ce plan devra ensuite être remis avec le rapport final.

Pourquoi ?

Cette dernière phase de l'évaluation a pour but de garantir que les résultats de l'évaluation (calendrier, langue, format, moyens de communication) soient correctement communiqués au sein de Welthungerhilfe, aux personnes que nous souhaitons atteindre, aux autres parties prenantes et au public intéressé. La manière dont les parties prenantes répondent et réagissent aux évaluations peut dépendre de la manière dont les conclusions et les recommandations sont communiquées et à quel moment.

Comment procéder ?

De manière générale, et à ce stade avancé de l'évaluation, les produits de l'évaluation et les canaux de communication qui répondent le mieux aux besoins des utilisateurs/trices de l'évaluation et des publics cibles doivent avoir été identifiés. Le rapport d'évaluation contient de nombreuses informations et intéressera principalement le/la commanditaire de l'évaluation et (parfois dans une version résumée) quelques utilisateurs/trices primaires. Mais il se peut que chaque conclusion et chaque évaluation qui en résulte concerne un public différent et répondent à des besoins spécifiques en termes de diffusion et de communication, c'est-à-dire les recommandations techniques WASH par exemple seront adressées au personnel technique au niveau opérationnel, tandis que le positionnement et la promotion d'une « approche systémique pour des services WASH améliorés » affecteront un niveau plus stratégique.

Voici trois questions clés pour vous aider à réfléchir à la diffusion :¹

- À quels groupes clés les constats et recommandations de l'évaluation doivent-ils être communiqués ? Pourquoi ?
- Que doivent savoir ces différents groupes de personnes ? Que souhaitent-ils savoir ?
- Quel est le meilleur moyen de communiquer avec chacun de ces groupes (réunions personnelles, notes de débriefing, podcast, vidéo, résumés de différentes longueurs du rapport, note technique) ? Quels modèles / réunions existants pouvez-vous utiliser ?

Pensez également à :

- Il y a-t-il des considérations ou des limites particulières à ne pas oublier pour les utilisateurs/trices de l'évaluation (par exemple mauvaise connexion Internet, langue, taux élevé de rotation du personnel) ?
- Quel est le meilleur moment pour la diffusion (par exemple révision de la stratégie à venir, nouveau cycle de planification) ?
- Qui est responsable de la communication ?

Après avoir approuvé le rapport d'évaluation, le/la responsable de l'évaluation doit s'assurer que les résultats de l'évaluation seront communiqués au minimum aux trois groupes de personnes / destinataires suivants :

1. Participants/es au projet – Personnes que nous souhaitons atteindre

Quelle que soit le niveau d'implication des participants/es au projet dans le processus d'évaluation, il est rare que tout le monde soit impliqué. C'est pourquoi tous les participants/e au projet doivent au moins être informés des résultats de l'évaluation dans un format qui soit adapté et de la manière dont leur contribution (par exemple en tant qu'interviewé) a été prise en compte.

RECOMMANDATION : pensez à traduire le document de synthèse dans une langue locale et à réfléchir à des moyens d'accès faciles (vidéo, etc.) pour la diffusion (si nécessaire).

2. Personnel de projet / direction du bureau pays

Le rapport d'évaluation est bien sûr le document de référence principal pour le personnel du projet. Il peut cependant être utile de déterminer si certaines informations du rapport sont particulièrement pertinentes pour certains membres du personnel du projet ou pour la direction des bureaux pays, mais aussi comment et quand ces informations doivent être communiquées.

3. Personnel de WHH en général

Une fois le rapport complet (annexes comprises), la matrice de réponse finale de la direction et la synthèse de projet conformément au CAD/OCDE téléchargés sur ProMIS, et une fois que le personnel concerné a été informé dont l'équipe de soutien SERA (MEAL) au siège, il sera possible d'intégrer ces documents dans notre **base de données des évaluations** et donc de rendre tous les rapports d'évaluation accessibles à l'ensemble de l'organisation.

4. Le grand public

Il est essentiel que vous marquiez votre "tâche/étape d'évaluation" dans ProMIS comme "terminée" une fois que le rapport d'évaluation a été approuvé et téléchargé. Cela permet de mettre régulièrement à jour la liste des "évaluations réalisées" sur notre page web WHH. Ainsi, nous garantissons la transparence de notre pratique d'évaluation et donnons au public la possibilité de se renseigner sur des évaluations spécifiques (rapports) à la demande.

Qui est responsable et qui est impliqué ?

Si elle n'a pas déjà été rédigée par le(s) évaluateurs/trices, le/la responsable de l'évaluation conviendra d'une stratégie de diffusion et de communication avec le/la commanditaire de l'évaluation. Le/la responsable de l'évaluation s'assure (conjointement avec le personnel du projet ou le(s) évaluateurs/trices) que d'autres produits d'évaluation éventuels sont développés. Identifier la personne la mieux placée pour communiquer les résultats de l'évaluation sous forme de divers documents d'évaluation par un accord commun entre le/la responsable et le/la commanditaire de l'évaluation. Les conseillers/ères SERA (MEAL) du siège publient en interne les rapports d'évaluation, le document de synthèse et la matrice de réponse de la direction.

1 ALNAP p 340

Quels sont les outils dont je dispose ?

MODÈLE : plan de diffusion et de communication

Qu'est-ce que j'obtiens ?

Le rapport final (résumé) et éventuellement d'autres produits d'évaluation sont diffusés et communiqués au public cible dans des formats adéquats et au « bon » moment.

Liens (en anglais) :

CIPP (2017), Effectively Communicating Evaluation Findings:

https://osepideasthatwork.org/sites/default/files/CIPP2_Effectively_Communicating_Evaluation_Findings_2017_Section_508_Com....pdf (see especially page 31 for communication formats and tools)

Charity Channel (2016), Six Étapes to Effective Program Evaluation: Communicate Your Results (Part 6):

<https://charitychannel.com/six-Étapes-to-effective-program-evaluation-Étape-6-communicate-your-results/>

BetterEvaluation (2012), Communicating evaluation finding:

<https://www.betterevaluation.org/en/blog/communicating-findings>

UN DERNIER APERÇU GÉNÉRAL

11 étapes clés du processus d'évaluation ont été présentées. Il est clair que de nombreuses activités plus spécifiques seront réalisées tout au long du processus.

Nous espérons que la liste de contrôle pour les responsables de l'évaluation s'avérera être un outil de travail pratique pour la planification et la mise en œuvre d'une évaluation et pour rester bien informé durant toutes les étapes. Chaque processus est spécifique et la liste de contrôle peut être adaptée, complétée et aménagée en fonction des besoins.

LISTE DE CONTRÔLE : pour les responsables de l'évaluation



L'agrément officiel de l'Institut central allemand pour les affaires sociales (DZI) certifie l'utilisation efficiente et responsable des fonds qui sont confiés à la Welthungerhilfe. Cette dernière bénéficie depuis 1992 de l'agrément officiel en signe de confiance.

Welthungerhilfe, IBAN DE15 3705 0198 0000 0011 15, BIC COLSDE33

Deutsche Welthungerhilfe e. V., Friedrich-Ebert-Straße 1, 53173 Bonn, Allemagne, Tel. +49 (0)228 2288-0, Fax +49 (0)228 2288-333, www.welthungerhilfe.de