

## **Document d'information pour la réalisation d'évaluations externes commandées localement**

Depuis quelques années, bon nombre de nos partenaires en Afrique, Asie et Amérique latine recourent à des évaluations. Elles constituent pour eux des moments importants où ils peuvent repenser leur travail, mettre leur action en perspective et éventuellement apporter des changements dans le pilotage de leur projet.

Dans le cadre des efforts qu'elle déploie pour saisir, de manière plus systématique, les effets et le succès des projets, MISEREOR demande désormais à ses partenaires de faire évaluer régulièrement les projets bénéficiant de subventions de sa part. Les évaluations serviront, pour partie, à rendre compte des résultats des projets. Pour que les bailleurs de fonds et les comités de surveillance puissent les accepter à ce titre, il faut néanmoins respecter un certain nombre d'aspects.

C'est pourquoi nous avons conçu le présent document d'information que vous pourrez utiliser pour la préparation d'une mission d'évaluation. Il comprend :

- des indications pour la réalisation d'évaluations externes commandées par l'organisation partenaire, ainsi que
- des conseils à l'organisation partenaire pour la rédaction du contrat avec l'expert-consultant\*.

Nous vous serions reconnaissants de nous envoyer un exemplaire du rapport d'évaluation une fois la mission terminée.

**Si vous avez des questions en ce qui concerne votre évaluation, n'hésitez pas à nous contacter ([evaluation@misereor.de](mailto:evaluation@misereor.de)).**

Nous restons à votre disposition pour toute information complémentaire et vous adressons nos meilleures salutations.

### Notes annexes:

- 1a) Indications pour la réalisation d'évaluations externes commandées au niveau local
- 1b) Structure recommandée pour l'élaboration des termes de référence d'évaluations
- 2a) Conseils pour la rédaction d'un contrat d'évaluation entre un expert-consultant et des organisations partenaires de MISEREOR
- 2b) Modèle de Contrat pour la Mission d'un Expert-Consultant

---

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

## Indications pour la réalisation d'évaluations externes commandées au niveau local

MISEREOR attend de ses partenaires qu'ils fassent évaluer leur travail, à intervalles réguliers, par des experts-consultants externes. Les rapports d'évaluation sont pour MISEREOR des documents importants qui permettent de rendre compte de son travail et des résultats de son action. C'est la raison pour laquelle les évaluations commandées par nos partenaires doivent respecter certains critères que ce document d'information entend expliciter.

### A quoi faut-il veiller dans une évaluation externe indépendante ?

#### Choix de l'expert-consultant

Une évaluation indépendante a besoin de la perspective d'un expert-consultant indépendant. Nous vous demandons de bien vouloir rechercher vous-mêmes cette personne et de passer un contrat avec elle. Il faudra néanmoins veiller au respect des règles suivantes :

1. La personne devra avoir les qualifications nécessaires pour être en mesure d'analyser et d'évaluer le projet.
2. La personne devra maîtriser les outils méthodologiques nécessaires à la réalisation d'une évaluation.

*Vous pourrez vérifier ces deux points au moyen du CV des experts-consultants potentiels ; le cas échéant, au cours d'un entretien avec lui.*

3. La personne devra avoir une certaine distance vis-à-vis du projet et de ses responsables. Seront donc exclus :
  - le personnel, les anciens membres du personnel de l'institution responsable ainsi que leurs parents ou conjoints ;
  - les membres des conseils de surveillance de l'institution porteuse du projet ainsi que leurs parents / conjoints ;
  - les personnes qui ont eu une fonction de conseil lors de l'exécution du projet ;
  - les personnes qui dépendent d'une autre manière du projet / de l'institution porteuse du projet.

Les experts-consultants ayant seulement eu des contacts avec le projet en tant qu'évaluateurs pourront entrer en ligne de compte.

#### Méthode d'évaluation

Misereor recommande généralement d'utiliser une méthode participative, c.-à-d. d'impliquer le personnel et les bénéficiaires du projet dans le recueil et l'exploitation des données. Cela ne porte pas préjudice à l'indépendance de l'évaluation. De même, une auto-évaluation peut être acceptée si elle est accompagnée par un expert-consultant indépendant qui apporte un regard extérieur et qui établit un rapport indépendant en complément.

#### Rapport d'évaluation

Une évaluation doit forcément déboucher sur un rapport d'évaluation qui sera en partie ou complètement rédigé et endossé par l'expert-consultant indépendant.

#### Contenu de l'évaluation (cadre de référence)

En tout état de cause, l'évaluation doit s'appuyer sur les critères DAC<sup>1</sup> et se pencher sur les questions suivantes :

---

<sup>1</sup> Development Assistance Committee (Comité d'assistance au développement) de l'OCDE (Organisation de coopération et de développement socio-économiques) – Les critères DAC sont les critères généraux pour l'évaluation de l'assistance au développement. Voir [www.ocde.org](http://www.ocde.org)

- Pertinence : Fait-on ce qu'il faut ?
- Effets : Qu'est-ce que le projet change véritablement pour le groupe-cible ?
- Efficacité : Les objectifs du projet sont-ils à même d'être atteints ?
- Efficience : Les objectifs du projet sont-ils atteints de manière efficiente ?
- Durabilité : Les effets positifs vont-ils perdurer ?

Le document ci-joint intitulé « Structure recommandée pour l'élaboration des termes de référence d'évaluations » vous fournira une aide. Il faudra bien sûr sélectionner les questions qui sont aptes à vous fournir des indications utiles pour la suite de votre travail.

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

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

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

---

### 1. Introduction

Cette partie sert à décrire le programme / projet qui va être évalué, et à retracer l'histoire de l'évaluation (initiateurs, motifs de l'évaluation, etc.). Si nécessaire, fournir quelques données générales sur la région et le secteur.

### 2. Objectifs de l'évaluation

Cette partie doit définir le plus précisément possible les objectifs recherchés par l'évaluation. Cela est très important pour l'équipe d'évaluation car, en fonction des objectifs assignés à l'évaluation, le choix et la méthode de collecte des informations varieront considérablement.

### 3. Points clés

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

Lors de l'établissement de la liste de questions, il faut se référer aux critères DAC<sup>2</sup> : pertinence, impact, efficacité, efficience et durabilité. Le tableau ci-dessous comporte, pour chaque critère, une définition et des explications complétées par des exemples de questions. Ces questions sont à adapter, modifier, préciser, ou même ignorer en fonction de l'évaluation en question.

**Pertinence** : c'est la façon dont le projet répond aux priorités et aux grandes orientations du groupe cible, de l'organisme responsable du projet et de l'organisme financeur. Dans ce contexte, il est utile de se poser les questions suivantes :

- Dans quelle mesure l'intervention est-elle importante pour le groupe cible (est-ce qu'elle se saisit, par exemple, d'un problème important / d'un « goulet d'étranglement ») ?
- Dans quelle mesure les objectifs définis à l'origine sont-ils encore appropriés ?
- Les activités et les résultats du projet sont-ils cohérents avec les objectifs de développement et les objectifs du projet (cohérence de la chaîne de causalité) ?

---

<sup>2</sup> Development Assistance Committee (Comité d'assistance au développement - CAD) de l'OCDE (Organisation de coopération et de développement socio-économiques) – Les critères DAC sont les critères généraux pour l'évaluation de l'assistance au développement. Voir [http://www.oecd.org/document/22/0,2340,en\\_2649\\_34435\\_2086550\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/22/0,2340,en_2649_34435_2086550_1_1_1_1,00.html)

**Effets directs et impacts :** ce sont les changements positifs et négatifs que le projet a induits de manière directe ou indirecte, c'est-à-dire les principaux effets directs et indirects du projet. L'évaluation doit se pencher sur les effets et les impacts, attendus ou non. Dans ce contexte, il est utile de se poser les questions suivantes :

- Quelle différence ce projet a-t-il fait réellement pour les bénéficiaires en termes de changements dans le domaine social, économique, politique, culturel et écologique et en tenant compte de la dimension du genre ?
- Combien de personnes ont été touchées ?
- Quels autres facteurs ont contribué aux changements obtenus et dans quelle mesure ces changements peuvent-ils être attribués aux activités du projet (plausibilité) ?
- La chaîne de causalité réelle correspond-elle à celle définie lors de la planification ? Si non, qu'est-ce qui diffère ?

**Efficacité :** elle mesure la façon dont un projet atteint ses objectifs ; en d'autres termes, elle compare les effets attendus et les effets observés (voir paragraphe impact). Dans ce contexte, il est utile de se poser les questions suivantes :

- Dans quelle mesure les objectifs ont-ils été atteints ou sont-ils sur le point d'être atteints ?
- Quels ont été les principaux facteurs ayant une influence sur l'atteinte ou la non-atteinte des objectifs ?
- Les objectifs initiaux étaient-ils réalistes ?

**Efficience :** elle mesure les effets quantitatifs et qualitatifs obtenus par rapport aux ressources / moyens investis. C'est un terme économique qui signifie que le projet utilise les ressources les moins chères possibles pour atteindre les résultats/effets recherchés.

Tout le monde s'accorde à dire qu'il est difficile d'effectuer ce type de calcul. Dans ce contexte, il est utile de se poser les questions suivantes :

- Les effets ont-ils été obtenus à un coût raisonnable ?
- Dans les circonstances données, le projet a-t-il été réalisé de manière économiquement justifiable ? Quels éléments permettent d'étayer les réponses ?
- Les objectifs ont-ils été atteints à temps ?
- Existe-t-il des systèmes fonctionnels de gestion et d'administration dans le projet ; y a-t-il un système PME qui fonctionne ?

**Durabilité :** Elle consiste à mesurer si les bénéfices d'un projet vont perdurer au-delà de la période de financement. Ces bénéfices ont besoin d'être viables tant au niveau environnemental qu'au niveau économique, technique et social. Dans ce contexte, il est utile de se poser les questions suivantes :

- Dans quelle mesure est-il probable que les bénéfices du projet se poursuivront-ils une fois le financement terminé ?
- Quels facteurs importants ont influé sur la réalisation ou la non-réalisation de la durabilité du projet (ou programme) ?

Si le contexte et le projet s'y prêtent, nous recommandons d'inclure les questions transsectorielles auxquelles l'évaluation devrait apporter une réponse. Citons, à titre d'exemple, la question du genre, les droits de l'homme, la participation des parties prenantes, la construction de la paix, les transformations résultant de conflits civils, la bonne gouvernance, la participation de la société civile, le VIH/Sida et l'environnement.

#### 4. Méthodologie

Il faut bien savoir qu'un projet n'affecte pas simplement un groupe de bénéficiaires homogène, mais divers groupes avec des intérêts et des perspectives différentes. Il faut donc généralement adopter toute une panoplie de méthodes appropriées (et une approche genre spécifique) qui se focalisent sur les éléments quantitatifs et qualitatifs aux différents stades de l'évaluation :

- Avant la visite sur le terrain : étude des documents, préparation de la trame des interviews, analyse quantitative, ...
- Pendant la visite sur le terrain : atelier de démarrage, étude des documents, observation des participants, analyse quantitative, interviews approfondies, interviews semi-structurées, discussions avec des groupes clés, analyse contextuelle, interviews avec des personnes clés, atelier de débriefing, ...

#### 5. Organisation de la mission

Cette partie traite de :

- l'expertise requise ; la composition de l'équipe d'évaluation et la répartition des rôles ;
- le calendrier : durée des activités préparatoires, dates de la mission, date limite pour le premier jet du rapport, date de la rencontre de débriefing en fin de mission, etc.

#### 6. Rapport

Cette partie se penche sur la structure que doit prendre le rapport. La trame suivante a permis, dans le passé, de répondre aux attentes :

- La première partie décrit le projet et le contexte dans lequel se déroule le projet. Elle est la base qui introduit les parties d'analyse et d'évaluation proprement dites. Il faut donc considérer les aspects suivants :
  - Le contexte du projet et les conditions-cadres
  - La finalité / les objectifs du projet
  - La stratégie du projet et ses approches
  - Description des activités du projet. Y a-t-il eu une différence entre les activités prévues et celles qui se sont réellement déroulées ? Y a-t-il eu des activités de lobbying et de mise en réseau ?
  - Description des groupes de bénéficiaires. Combien ont été touchés par les activités ?
  - La structure organisationnelle : Comment s'effectue l'administration du projet ?
  - Description de la coopération avec MISEREOR
- La partie suivante traite des résultats constatés qui ont trait aux questions énumérées sous les « points clés ». C'est la partie centrale pour la présentation et l'analyse des données.
- Les conclusions suivent logiquement les résultats mais se distinguent clairement d'eux. Elles doivent fournir des réponses aux principales questions posées dans l'évaluation.
- Les recommandations s'inscrivent à la suite des conclusions. Elles doivent être axées sur les acteurs (Qui devrait faire quoi ?) et fixer les priorités (Qu'est-ce qui est le plus important ? Que pourrait-on améliorer ?)

Le rapport sert à enregistrer les activités d'évaluation et les résultats ; il sert également de référence pour les activités à venir. Il faut donc qu'il ait une structure claire et qu'il soit exhaustif.

Les termes de référence doivent également aborder les questions suivantes :

- Qui va rédiger le rapport ? Qui aura la responsabilité globale ?
- Quelle longueur doit avoir le rapport ?
- Qu'est-ce que le rapport doit comprendre (exemple : un résumé de synthèse) ?
- Y a-t-il des spécifications particulières en ce qui concerne le format ?

# **Conseils pour la rédaction d'un contrat d'évaluation entre un expert-consultant et des organisations partenaires de MISEREOR**

## **1. Etablissement des termes de référence**

Une mission d'évaluation ou de consultation repose sur une base : les termes de référence. Ils sont la référence principale pour vous guider dans le choix d'un expert-consultant. De quelles compétences, quelle expérience doit disposer l'expert-consultant pour remplir les objectifs fixés dans les termes de référence et traiter les questions évoquées ?

Veillez donc, dès le départ, établir un cadre de référence. (Nous joignons à ce document d'information des recommandations intitulées « Structure recommandée pour l'élaboration des termes de référence d'évaluations » qui ont pour but de vous aider à élaborer ce cadre).

## **2. Le contrat avec l'expert-consultant**

Avant de passer un contrat avec un expert-consultant, nous vous conseillons de porter une attention particulière aux points suivants :

- Vérifier que l'expert-consultant réponde au profil qui se dégage des termes de référence.
- Vérifier le montant des honoraires journaliers en usage dans le pays (comme base de négociation). Si l'expert-consultant travaille à son compte (et n'effectue pas sa mission en parallèle avec un travail salarié), il faut prévoir un montant plus élevé que si la personne a un emploi fixe et reçoit un salaire régulier.
- Calculer le plus réalistement possible, sur la base des termes de référence, le nombre de jours dont l'expert aura besoin pour la préparation, le séjour sur le terrain et l'élaboration du rapport.

Nous vous demandons de veiller à ce que l'expert-consultant puisse prendre à temps connaissance des tenants et des aboutissants du projet avant même que la phase d'étude sur le terrain ne démarre.

Dans le contrat que vous passerez avec l'expert-consultant - complété par les termes de référence - vous définirez les services et les prestations que vous attendez de lui et les honoraires / la rémunération et les différents remboursements que vous lui assurez.

**Nous vous prions de bien vouloir inclure les éléments suivants :**

- le nombre de jours qui est imparti à la mission ;
- le montant des honoraires (soit le taux journalier ou un montant forfaitaire);
- le remboursement des frais que l'expert-consultant a eus dans le cadre de sa mission (restauration et hébergement pendant la durée du séjour dans le projet ; voyages aller et retour jusqu'au projet, frais de transport et de déplacement pendant la mission sur place – dans la mesure où ces coûts ne sont pas couverts par vous-mêmes -, et éventuellement des frais de matériel de travail ;
- la date précise à laquelle l'expert-consultant doit remettre le rapport écrit ;
- une clause stipulant que l'expert-consultant doit contracter une assurance qui le couvre contre les risques que pourraient encourir sa vie et sa santé durant la mission, sachant que c'est à lui qu'il incombe de prendre cette assurance et d'en assumer les frais ;
- un règlement pour le cas où l'expert n'assumerait pas sa mission, voire l'assumerait de manière partielle ou de manière insuffisante (qualité de prestation insuffisante).

**Pour vous aider, nous joignons en annexe un « Modèle de Contrat pour la Mission d'un Expert-Consultant » que vous pourrez passer avec un expert-consultant.**

# Modèle de Contrat pour la Mission d'un Expert-Consultant

Entre les soussignés  
Organisation partenaire  
Adresse et téléphone  
ci-après dénommée "le mandant"  
d'une part,

et  
Expert - consultant  
Adresse et téléphone  
ci-après dénommé(e) "le mandataire"  
d'autre part,

Il a été convenu ce qui suit :

## I. Objet de la mission

Le mandant confère au mandataire la mission d'évaluation: [REDACTED]  
(Pour plus de précisions, veuillez consulter les termes de référence, Annexe I)

## II. Exécution de la mission

1. L'activité du mandataire débute au moment où il s'attelle à la préparation de la mission. [REDACTED] jours sont prévus pour la préparation avant et [REDACTED] jours pour le travail après (y inclus la réunion de restitution). Le mandataire consulte le mandant / le partenaire responsable du projet pour fixer la date et la durée de la visite sur le terrain - celle-ci ne devant pas excéder [REDACTED] jours. C'est le mandant qui fixe la date de la rencontre de restitution après la remise du rapport.
2. Le mandant met toutes informations nécessaires concernant le projet à la disposition du mandataire, et ce, avant la visite sur le terrain, pour que ce dernier puisse accomplir correctement sa mission.
3. Le mandataire rédige un rapport (voir informations détaillées en Annexe I). Le rapport sera rédigé en [REDACTED]  
Le rapport parvient au mandant au plus tard le [REDACTED]. Le cas échéant, une version amendée est à renvoyer après la restitution finale.

## III. Durée / cessation du contrat

1. Le contrat se termine lorsque le mandant accuse la réception ponctuelle du rapport comme mentionné au point II, paragraphe 3.

## IV. Honoraires et remboursement des frais

1. Honoraires : Sur présentation d'un décompte détaillé le mandant accorde au mandataire des honoraires journaliers de [REDACTED] [REDACTED] (en toutes lettres : [REDACTED] [REDACTED] OU des honoraires forfaitaires de [REDACTED] [REDACTED] (en toutes lettres : [REDACTED] [REDACTED]) pour le temps de la préparation, de la mission sur le terrain, de l'analyse des données recueillies et de l'élaboration du rapport.

2. Pendant la durée de la mission sur le terrain, le mandant accorde au mandataire des indemnités journalières d'un montant de [REDACTED] et des indemnités de nuit d'un montant de [REDACTED]. Si le mandant est nourri et logé gratuitement, il ne perçoit aucune indemnité.
3. Par ailleurs, tous les frais de voyage et de déplacement indispensables sont remboursés sur présentation de justificatifs jusqu'à concurrence de [REDACTED]. Les autres débours nécessaires (frais de visa, mesures prophylactiques, frais de communication, de matériel, photocopies, etc.) sont remboursés sur présentation de justificatifs jusqu'à concurrence de [REDACTED]. (Exception faite des frais d'assurance du mandataire). **A titre exceptionnel**, ces frais peuvent être remboursés au forfait.
4. Le mandant accorde au mandataire qui lui en fait la demande une avance jusqu'à concurrence de [REDACTED] sur les frais de voyage et les honoraires. Le solde est versé sur présentation d'un décompte dès que la mission est terminée.
5. Le décompte final des honoraires et des indemnités est à établir dès que la mission est terminée.
6. Les impôts et contributions résultant de ce contrat sont à la charge du mandataire.

#### **V. Assurances**

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

#### **VI. Confidentialité**

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

#### **VII. Autres dispositions**

1. Toute modification ou tout ajout à ce contrat doit, pour être valable, être passé par écrit.
2. Si l'une ou l'autre clause de ce contrat est annulée, le reste demeure valable.

\_\_\_\_\_, le \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_, le \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(Mandant)

\_\_\_\_\_  
(Mandataire)

Notes annexes I: Termes de Références

*EQM/Sprachendienst Mars 2010*