

DOCUMENT D'INFORMATION

L'évaluation dans la
coopération au développement
de MISEREOR
avec ses partenaires

MISEREOR
● IHR HILFSWERK

Auteur : Section « Évaluation et gestion de la qualité » (EQM), MISEREOR

Lieu de parution : Aachen

Date de parution : Juin 2010

Information sur les droits d'auteur :

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

Table des matières

Introduction : pourquoi un nouveau concept d'évaluation ?.....	4
Chapitre 1 : A quoi servent les évaluations ?.....	6
1.1 L'évaluation comme instrument pour apprendre ; l'accent est mis sur l'amélioration de la qualité.....	6
1.2 L'évaluation comme instrument dans le système de contrôle des performances et pour rendre compte	6
1.3 Les différents buts de l'évaluation.....	7
Chapitre 2 : Les acteurs impliqués dans l'évaluation du travail de coopération de MISEREOR et la prestation de la section EQM en termes d'assurance qualité	8
2.1 L'approche méthodologique de MISEREOR dans son travail de coopération	8
2.2 Les acteurs impliqués dans l'évaluation du travail de coopération internationale	9
2.3 La section EQM et sa fonction en termes de gestion de la qualité.....	10
Chapitre 3 : Le système d'évaluation de l'action de MISEREOR dans le domaine de la coopération internationale.....	12
Le système d'évaluation de la coopération internationale	13
3.1 Évaluations individuelles	13
3.1.1 Évaluations individuelles selon les besoins : évaluations communes d'organisations partenaires et de MISEREOR.....	13
3.1.2 Évaluations individuelles menées sur la base de critères spécifiques – et notamment les évaluations externes mandatées localement	15
3.1.3 Évaluations communes à l'initiative de plusieurs bailleurs de fonds	16
3.2 Évaluations générales	16
3.2.1 Évaluations transsectorielles selon les besoins.....	16
3.2.2 Évaluations d'instruments.....	17
3.2.3 Évaluations de secteurs d'appui	17
3.3 Évaluations par le BMZ	17
Chapitre 4 : Apprendre des évaluations	18
4.1 Leçons tirées par l'organisation partenaire	18
4.2 Leçons tirées par MISEREOR	18
4.3 Leçons tirées par des tiers	19
Abréviations et clarification des termes utilisés.....	20
Annexe 1	21
Annexe 2	23

Introduction : pourquoi un nouveau concept d'évaluation ?

MISEREOR s'enorgueillit d'une longue pratique d'évaluation et d'une longue tradition de réflexion sur le sujet des évaluations. Dès 1968, les premières évaluations étaient confiées à un « groupe d'évaluation » indépendant. Au début des années 90, le manuel *L'évaluation dans l'action des Églises pour le développement* définissait la position des organismes chrétiens, MISEREOR, Brot für die Welt (Pain pour le monde) et Evangelische Zentralstelle für Entwicklungshilfe, sur le sujet des évaluations. En 2006, le document d'information « Le concept de MISEREOR en matière d'évaluations et de missions de consultation » précisait la pratique actuelle de MISEREOR dans le contexte des évaluations et des missions de consultation.

Quelques principes ont accompagné MISEREOR tout au long de cette longue histoire et continueront de marquer fortement notre façon de considérer les évaluations.

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

Ces dernières années, la discussion relative aux évaluations a pris un tour nouveau, au niveau international, au niveau de la coopération allemande comme au sein de MISEREOR. Un certain nombre de facteurs y ont contribué :

- La fixation des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) a tourné notre regard vers les effets de la coopération internationale.
- La Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement a inauguré une pratique faisant une place importante à la vérification des changements recherchés. Cette façon de faire imprègne toute la coopération.
- Des modifications au niveau des procédures budgétaires ont concrétisé les exigences en matière de contrôle des effets dans le domaine de la réglementation

sur les subventions. Cela a des incidences directes sur les bénéficiaires de subventions du Ministère de la Coopération économique et du Développement dont MISEREOR fait partie.

- L'examen des systèmes d'évaluation « L'évaluation dans la coopération au développement allemande »¹ a défini des normes de qualité précises pour la coopération au développement, et notamment l'évaluation de cette coopération.

Qu'est-ce que cela signifie pour MISEREOR ?

Après s'être des années durant occupée de ce thème des effets² sur un plan théorique, MISEREOR a commencé, dès 2005, à revoir ses propres procédures et à les orienter davantage vers les effets. Le but étant de connaître, plus systématiquement, les changements que les projets financés par elle opéraient dans la vie des pauvres. A ceci s'est greffée l'attente du ministère qui préconisait d'utiliser, de manière plus conséquente, les évaluations comme instruments de contrôle de succès des projets. Ainsi donc les procédures d'évaluation se sont développées à MISEREOR sous l'influence conjuguée de ces deux facteurs.

Le présent concept se propose d'explicitier cette évolution et de définir notre but :

- disposer, à l'intérieur de MISEREOR, d'une perception commune du rôle des évaluations comme instruments d'accompagnement des projets et de vérification de leurs succès ; pouvoir communiquer sur ce point avec nos partenaires du Sud ;
- communiquer aux experts-consultants³ ce que nous attendons d'eux lorsque nous les engageons pour des évaluations ;
- démontrer à nos bailleurs de fonds (donateurs individuels et bailleurs de fonds institutionnels - notamment le ministère de la coopération et du développement - comment nous utilisons les évaluations pour garantir une insertion judicieuse et fructueuse des fonds, et comment aussi nous équilibrons le plus judicieusement possible les coûts et les bénéfices de cet instrument ;
- disposer d'une base afin de mener la discussion sur le rôle des évaluations dans le travail de coopération (des Églises) avec un public de spécialistes ou d'autres organisations de coopération.

¹ Axel Borrmann, Reinhard Stockmann, « Evaluation in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit », Waxmann, Münster, 2009

² Voir « Wirkungen und Nebenwirkungen », MISEREOR Medienproduktion und Vertriebsgesellschaft, Aachen, 1998, avec notamment Hermann Dolzer, Martin Dütting, Doris Galinski, Lutz R. Meyer, Peter Rottländer

³ 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.

Chapitre 1 : A quoi servent les évaluations ?

Par évaluation, MISEREOR entend une appréciation globale, systématique et objective de projets de développement, d'instruments ou de stratégies. L'évaluation examine la conception, la mise en œuvre et les effets de mesures ; elle les apprécie en fonction de leur pertinence, de leur efficacité, de leur efficacité et de leur viabilité, et émet des recommandations concrètes.

1.1 L'évaluation comme instrument pour apprendre ; l'accent est mis sur l'amélioration de la qualité

Depuis longtemps, MISEREOR utilise les évaluations comme moyens d'apprendre et de développer la qualité de son action de coopération à l'échelle internationale. Les évaluations servent à mettre en relief les améliorations qui pourraient être apportées dans la réalisation des projets individuels : au niveau de l'orientation stratégique ou de la coopération entre MISEREOR et les organisations partenaires. A l'avenir, les évaluations vont continuer à jouer prioritairement ce rôle.

De plus, dans une perspective d'utilisation rationnelle des fonds, il est éminemment important que cet instrument (qui est en moyenne aussi cher que l'un des nombreux « petits projets » efficaces de MISEREOR) contribue à générer des effets positifs par lui-même et qu'il ne se contente pas simplement d'en vérifier quelques-uns ou d'en prendre bonne note. C'est la raison pour laquelle le travail d'évaluation va continuer d'être organisé de telle sorte qu'on puisse en tirer le maximum de profit pour tous les participants et apprenants : organisations partenaires⁴, groupes cibles et MISEREOR.

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

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

1.2 L'évaluation comme instrument dans le système de contrôle des performances et pour rendre compte

Les attentes dans la coopération internationale ont légitimement augmenté en ce qui concerne l'obligation de rendre compte. MISEREOR a ainsi transformé ces dernières an-

⁴ Le terme « organisations partenaires » désigne les organisations dotées de la personnalité juridique dans le Sud qui élaborent et réalisent elles-mêmes des projets pour lesquels elles reçoivent des subsides de MISEREOR.

nées son système d'évaluation pour qu'il puisse servir, à côté de nombreux autres instruments, à mesurer les performances et à rendre des comptes. Ainsi par exemple :

- Il existe des critères précis pour déterminer quand évaluer des projets (voir chapitre 3). Ces évaluations peuvent être demandées soit par des responsables de projet, soit directement par MISEREOR. Quoi qu'il en soit, elles seront réalisées par des experts-consultants externes.
- Les évaluations commandées par les responsables de projet sont enregistrées dans le système d'évaluation de MISEREOR. Un document d'information élaboré à l'intention des partenaires définit les normes minimales de réalisation. Il est prévu de contrôler la qualité de ces évaluations à intervalles réguliers.
- Depuis plusieurs années, les évaluations doivent se préoccuper de la question des effets des interventions des projets.
- Des évaluations régulières de « secteurs d'appui » vérifient les stratégies et les effets de tout un secteur ayant bénéficié d'un appui. Dans ces évaluations, les projets sont choisis au hasard et il s'agit d'évaluations ex post.
- Depuis 2005, MISEREOR publie les résultats des évaluations dans le cadre du rapport annuel d'évaluation.

1.3 Les différents buts de l'évaluation

MISEREOR ne réalise pas elle-même de projets dans les pays du Sud. En revanche, elle soutient les projets d'organisations partenaires indépendantes, le plus souvent locales, et passe avec elles des contrats ciblés pour une durée de trois ans, en général. Il existe pourtant l'un ou l'autre projet propre à MISEREOR, sous la forme de mesures destinées à l'accompagnement et au renforcement des partenaires : par exemple les Services de dialogue et de concertation dans quelques pays du Sud ; ou le programme « Consultants en mission de courte durée », dans lequel ces derniers conseillent des organisations partenaires sur des thèmes précis si un besoin s'en fait sentir.

De plus, il existe aussi des projets particuliers mis en œuvre par le département « Allemagne » de MISEREOR.

C'est la raison pour laquelle il faut distinguer différents niveaux d'évaluation avec différents acteurs. Nous nous proposons ici de présenter les différentes formes d'évaluation et de les classer en fonction des objectifs d'évaluation définis par Stockmann : contrôle, reddition de comptes, pilotage et apprentissage⁵. Bien sûr, en règle générale, aucune évaluation ne poursuit qu'un seul objectif ; la plupart du temps, elles poursuivent tous les objectifs, mais à des degrés plus ou moins importants.

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

Les évaluations externes commanditées localement ont toujours existé, mais jusqu'alors elles n'étaient pas considérées comme faisant partie du système d'évaluation de MISEREOR. Les choses ont changé depuis le début de l'année 2010 et elles sont mainte-

⁵ Stockmann, Reinhard (Hg.) (2007: 37): Handbuch zur Evaluation. Eine praktische Handlungsanleitung, Waxmann, Münster

nant systématiquement réclamées aux organisations partenaires. Elles sont enregistrées à MISEREOR et évaluées à intervalles réguliers. MISEREOR utilise essentiellement ces évaluations pour le contrôle et l'obligation de rendre compte ; les organisations partenaires se les approprient à des fins de pilotage et d'apprentissage.

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

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

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

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

Chapitre 2 : Les acteurs impliqués dans l'évaluation du travail de coopération de MISEREOR et la prestation de la section EQM en termes d'assurance qualité

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

Dans le cadre de la coopération, MISEREOR appuie techniquement et financièrement des organisations partenaires autonomes, le plus souvent locales, dans la mise en œuvre de leurs projets⁶. Les mesures soutenues font l'objet d'un accompagnement régulier de la part de MISEREOR : par des échanges réguliers de courrier ou d'appels téléphoniques, par l'examen des rapports descriptifs et financiers, et par des visites aux projets. De plus, en cas de besoin, MISEREOR offre un accompagnement plus intensif sous forme d'évaluations ou de missions-conseils.

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

⁶ Quelque 3 900 projets actuellement en cours dans 97 pays (mars 2010)

La Section Évaluation et gestion de la qualité (EQM) établit les normes pour le travail d'évaluation de MISEREOR et veille à leur observation ; elle établit les contrats de mission (évaluation /consultation) avec les experts-consultants indépendants et insiste sur une orientation conséquente de la coopération sur les effets.

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

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

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

Les organisations partenaires dans le Sud. Les projets financés par MISEREOR sont réalisés par des organisations partenaires indépendantes, responsables des projets. Celles-ci sont soit des organes de l'Église catholique sur place (diocèses, ordres religieux, conférences épiscopales, etc.), soit des Organisations Non Gouvernementales (O. N. G.). Comme organisations réalisatrices des projets, elles sont un des objets des évaluations ; bien souvent, elles en sont aussi en même temps les mandantes.

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

De fait, la participation peut signifier deux choses. D'un côté, que *l'organisation partenaire* est particulièrement impliquée dans l'évaluation, d'un autre côté, que les *groupes cibles* sont particulièrement bien intégrés. L'une comme l'autre forme de participation sont souhaitées par MISEREOR. Dans le premier cas, MISEREOR espère que l'organisation partenaire tirera un profit de l'évaluation : en entrevoyant des possibilités nouvelles, en saisissant la nécessité d'apporter des améliorations et en dégageant la motivation nécessaire pour les mettre en œuvre. Dans le deuxième cas, le scénario idéal serait que l'évaluation serve elle-même à renforcer la prise de conscience : les pauvres se penchant sur ce qui devrait changer, ce qui a changé et sur ce qui reste à faire, et par qui, pour que le changement attendu se produise vraiment. L'expérience a montré toutefois qu'un degré élevé de participation des groupes cibles n'est possible que si le projet fonctionne lui-même de manière très participative. Si ce n'est pas le cas, les groupes cibles restent souvent cantonnés à un rôle d'informateurs.⁷

⁷ Voir Annexe 1 : Normes minimales en matière de participation, de précision et de crédibilité.

Les experts-consultants externes : MISEREOR n'incorpore dans son système d'évaluation que les évaluations auxquelles ont participé des experts-consultants indépendants. Dans la plupart des cas, ces experts-consultants ont un contrat d'évaluation indépendant. Dans quelques cas particuliers, il s'agit de missions-conseils dans le cadre d'auto-évaluations assistées. Dans ce cas, c'est l'organisation partenaire qui a le rôle principal de recueillir et d'analyser les données (voir également p. 14).⁸

La banque de données de MISEREOR compte actuellement près de 800 experts-consultants et cabinets d'experts actifs dont quelque deux cents résident hors d'Europe (situation au mois de mars 2010). La banque de données comporte des classifications par mots-clés: formation, expérience régionale ou sectorielle, connaissances linguistiques et méthodologiques, ce qui facilite la recherche de la personne ou du cabinet adéquat pour chaque évaluation. Chaque année, quelque 50 experts-consultants font leur entrée dans la banque de données.

La **Section Évaluation et gestion de la qualité (EQM) de MISEREOR** : EQM est rattachée à la direction « Coopération internationale » et dépend directement du directeur en charge de la coopération internationale. Elle dispose d'un fonds qui lui est propre pour financer des missions d'évaluation, des missions-conseils, des études, etc.

La section Évaluation et gestion de la qualité :

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

2.3 La section EQM et sa fonction en termes de gestion de la qualité

La section EQM ne se contente pas d'épauler les parties prenantes sur le plan de l'organisation, mais elle veille surtout à garantir la qualité du système d'évaluation. Nous allons expliquer notre propos en nous référant aux critères de qualité du CAD⁹ et de la DeGEval¹⁰.

⁸ Les auto-évaluations sont également appréciées et soutenues par MISEREOR comme instruments de pilotage et d'apprentissage. Étant donné toutefois qu'elles n'ont qu'une valeur limitée pour ce qui est du monitoring et de la reddition des comptes, elles ne sont pas incorporées dans le système d'évaluation de MISEREOR mais servent dans le cadre de l'accompagnement global du projet.

⁹ Comité d'Aide au Développement (Development Assistance Committee) de l'OCDE.

¹⁰ DeGEval - Deutsche Gesellschaft für Evaluation e.V. (Société allemande d'évaluation).

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

Impartialité et indépendance :

- La section EQM est indépendante des départements continentaux où sont traités les projets. Elle rend compte directement à la direction et dispose d'un budget propre pour la réalisation d'évaluations indépendantes.
- La section EQM veille à ce que les évaluations soient réalisées par des experts-consultants indépendants. C'est une des raisons d'être de la banque de données établie par EQM. Les personnes ayant travaillé comme conseillers dans un projet ne sont, par principe, pas engagées pour l'évaluation dudit projet. Pour éviter toute dépendance, MISEREOR ne prend pas sous contrat un expert-consultant externe pour plus de 100 jours par an. En ce qui concerne les évaluations mandatées par les organisations partenaires, un document de la section EQM définit comment s'assurer de l'indépendance de l'expert-consultant.
- La section EQM coordonne l'ensemble du processus d'évaluation et veille, par exemple au cours des entretiens de préparation et de restitution, à ce qu'aucune influence ne soit exercée sur l'issue de l'évaluation.

Crédibilité et précision :

- La section EQM garantit que les experts-consultants sous contrat ont les connaissances de méthode et les capacités professionnelles requises, qu'ils connaissent le pays ou la région, et la langue de manière approfondie et qu'ils disposent de compétences sociales et relationnelles.
- La section EQM garantit que les critères adoptés par le CAD pour l'évaluation, à savoir la pertinence, l'efficacité, l'efficacités, l'impact et la durabilité sont pris en compte dans les termes de référence.
- La section EQM discute avec les experts-consultants de la méthode à adopter et vérifie la qualité du rapport d'évaluation. Un document d'information indique aux experts-consultants les normes minimales à respecter en ce qui concerne la méthode et l'établissement du rapport d'évaluation.¹¹
- La section EQM assure la transparence des processus d'évaluation par la documentation systématique, la publication de son concept d'évaluation et par la publication d'un rapport annuel d'évaluation.

Utilité et faisabilité :

- La section EQM veille à établir, pour chaque évaluation, des termes de référence individuels qui prennent suffisamment en compte les besoins d'information des différentes parties prenantes, notamment de MISEREOR comme bailleur de fonds et des organisations partenaires comme réalisatrices des projets.
- La section EQM clarifie, à chaque évaluation, la méthode ainsi que le calendrier d'exécution pour veiller, d'une part, à traiter correctement les questions évoquées dans les termes de référence, et d'autre part, à équilibrer les coûts pour que ceux-

¹¹ Voir Annexe 1

ci soient dans une fourchette appropriée par rapport au travail de développement envisagé.

- Les rapports d'évaluation sont toujours établis dans la langue véhiculaire de l'organisation partenaire pour que celle-ci puisse utiliser sans entraves le rapport d'évaluation de son projet. La section EQM veille à ce que les rapports d'évaluation soient établis rapidement et qu'ils soient mis à la disposition de chacune des parties.
- La section EQM veille à ce que l'organisation partenaire soit suffisamment intégrée dans l'évaluation pour lui permettre de comprendre et d'utiliser les résultats de l'évaluation. Les ateliers avec les partenaires au démarrage et à la fin de la période sur le terrain servent justement à cet effet.
- En règle générale, les évaluations ont lieu pendant la phase de réalisation d'un projet de sorte que les recommandations puissent être appliquées immédiatement.

Participation et équité :

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

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

Le système d'évaluation de l'action menée par MISEREOR dans le domaine de la coopération internationale renferme toutes les évaluations qui sont utilisées pour renforcer la qualité du travail et rendre des comptes. Les évaluations touchant le domaine administratif ou l'action en Allemagne ne sont pas prises en compte car elles ne sont pas du domaine de responsabilité de la section EQM ; de plus, elles sont en partie soumises à d'autres procédures (par exemple : pour le contrôle interne, la gestion de la qualité ou le contrôle de l'efficacité des actions relations publiques et fundraising). Dans certains cas particuliers, le secteur EQM appuie les autres secteurs de MISEREOR dans l'évaluation de certaines missions ou projets au niveau national.

Le système d'évaluation de la coopération internationale

	Évaluations individuelles	Évaluations générales
Évaluations mandatées par MISEREOR / section EQM	Évaluations de projets individuels demandées par la section EQM (y compris auto-évaluations assistées) Évaluations groupées ¹²	Évaluations transversales Évaluations d'instruments Évaluations de secteurs d'appui
Évaluations mandatées par d'autres	Évaluations externes mandatées localement (y compris les auto-évaluations assistées) Évaluations de projets cofinancés – mandatées par d'autres donateurs.	Évaluations d'instruments par le BMZ Intégration de projets de MISEREOR dans des évaluations thématiques ou régionales du BMZ

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

3.1 Évaluations individuelles

3.1.1 Évaluations individuelles selon les besoins : évaluations communes d'organisations partenaires et de MISEREOR

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

L'impulsion de ce genre d'évaluation est généralement donnée par MISEREOR ; mais, de plus en plus, les organisations partenaires souhaitant une analyse commune des progrès réalisés demandent ce type d'évaluation. Les départements continentaux relayent ce besoin d'évaluation à la section EQM.

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

¹² MISEREOR parle d'évaluations groupées (par opposition aux évaluations transversales) lorsque plusieurs projets sont évalués par la même équipe d'experts-consultants pour des raisons d'organisation, le cas échéant, dans le cadre d'un même voyage, sans que qu'il y ait d'autres raisons à cela.

Une équipe d'évaluation composée en général de deux experts-consultants s'attelle à la tâche. La section EQM engage un consultant originaire d'Allemagne ou d'Europe et passe un contrat avec lui. La deuxième personne est sélectionnée et commissionnée par l'organisation partenaire ; elle est généralement originaire du pays où le projet se déroule. Les deux personnes travaillent en équipe et doivent être complémentaires au niveau de l'expertise et des perspectives. Dans la mesure du possible, l'équipe devrait être composée d'un homme et d'une femme. La responsabilité du rapport incombe à l'expert-consultant engagé par MISEREOR. Il n'est demandé de rapport initial¹³ que si les évaluations nécessitent une méthode particulièrement pointue, par exemple dans le domaine de la saisie des effets.

Une évaluation conjointe débute en général par des entretiens préliminaires et l'étude du dossier à Aachen par l'expert-consultant nommé par MISEREOR. Dans le même temps, l'expert-consultant local se met en liaison avec l'organisation partenaire et étudie le dossier de son côté. La phase commune sur le terrain d'une durée de 2 à 3 semaines (selon les cas), commence par un atelier de démarrage avec l'organisation partenaire. Les données sont recueillies à partir de l'étude des documents sur place, d'interviews semi-structurées, de discussions avec les groupes clés, de visites sur place, etc. Il est souvent fait appel à des instruments de développement participatif. L'équipe d'évaluation procède à l'analyse des données et à l'élaboration de recommandations préliminaires. Les résultats et les recommandations sont présentés à l'organisation partenaire au cours d'un atelier final auquel participe occasionnellement du personnel de MISEREOR. Cet atelier permet aussi de s'entretenir avec l'organisation partenaire sur l'aspect de la plausibilité des recommandations et souvent de démarrer la réflexion sur la mise en œuvre de celles-ci. Le rapport d'évaluation est généralement établi après la phase sur le terrain par l'expert-consultant mandaté par MISEREOR. Selon qu'ils en auront convenu, l'expert-consultant local pourra rédiger quelques chapitres. Le rapport d'évaluation est toujours établi dans la langue de l'organisation partenaire pour que celle-ci puisse l'utiliser pour améliorer son propre travail.

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

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

¹³ Rapport préliminaire relatif à la conception et à la méthode de l'évaluation.

Les évaluations sont financées à partir d'un fonds pour évaluations et missions de consultation géré par la section EQM.

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

3.1.2 Évaluations individuelles menées sur la base de critères spécifiques – et notamment les évaluations externes mandatées localement

Il existe, pour les projets financés à partir de fonds publics et ceux financés à partir de dons dont la subvention dépasse 100 000 euros, des règles particulières visant à garantir leur sélection systématique pour l'évaluation. L'évaluation a lieu pendant la réalisation du projet si l'un des critères suivants s'applique :

- La période de financement du projet est de cinq ans ou plus.
- Le projet en est à sa troisième période de financement et il a été reconduit à chaque fois sans grand changement.
- Une subvention de plus de 500 000 euros est accordée durant la phase actuelle.
- Il s'agit d'un projet individuel qui revêt une certaine importance, par exemple
 - un projet innovant ayant valeur de modèle ;
 - un projet ayant une grande portée (notamment des projets intercontinentaux) ;
 - un projet qui est mené dans un contexte considéré comme risqué.

Dans ces cas-là, il faut au moins réaliser une évaluation externe mandatée localement. Cela signifie que les Accords comprendront une clause demandant à l'organisation partenaire de réaliser une évaluation au cours de la durée du projet. L'organisation partenaire pourra consulter le « Document d'information pour la réalisation d'évaluations commandées localement » <http://www.MISEREOR.org> . Ce document précise par exemple comment garantir l'indépendance de l'expert-consultant, quelles questions l'évaluation doit traiter (notamment les critères d'évaluation du CAD comme la pertinence, l'efficience, l'efficacité, l'impact et la durabilité).

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

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

Il n'est pas exclu que des projets qui ont déjà été évalués selon ces critères fassent ultérieurement l'objet d'évaluations communes. La procédure explicitée en 3.1.1 s'appliquerait alors.

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

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

3.2 Évaluations générales

3.2.1 Évaluations transsectorielles selon les besoins

En plus des évaluations individuelles, MISEREOR organise aussi des évaluations transsectorielles sur des secteurs et des sujets définis lorsqu'elle est en quête d'informations et d'enseignements généraux pour, par exemple, définir telle ou telle stratégie dans le travail. Dans ces cas, les termes de référence sont généralement élaborés sans participation des organisations partenaires car c'est de MISEREOR qu'émane le besoin d'apprentissage¹⁴. Les projets sont sélectionnés individuellement en fonction des enseignements recherchés (il peut s'agir de projets avec des caractéristiques particulières dont on voudrait savoir plus). Ils peuvent aussi être sélectionnés sur la base d'un échantillon aléatoire, éventuellement stratifié. Dans certains cas, c'est l'ensemble des projets qui sera évalué pourvu qu'ils soient en nombre limité, par exemple les projets de formation professionnelle dans un pays X.

En règle générale, les évaluations transversales sont réalisées par une équipe d'évaluation composée d'au moins deux personnes dont l'une devrait être originaire du pays où l'évaluation doit se dérouler. Généralement MISEREOR prend sous contrat ces experts-consultants locaux. Dans le cas d'évaluations incluant plusieurs pays, il se peut que l'on renonce, pour des raisons pratiques, à inclure un expert-consultant local dans l'équipe d'évaluation.

La section EQM organise, commande et finance ce genre d'évaluation. Un rapport initial (inception report) est devenu la règle depuis 2009. En général, les évaluations transversales donnent lieu ultérieurement à des séances de formation pour promouvoir l'appropriation des résultats au sein de MISEREOR. Elles sont organisées selon les besoins par la section EQM.

¹⁴ Il se peut également que les termes de référence comprennent une partie générale définie par MISEREOR et une partie individuelle établie en concertation avec les organisations partenaires concernées.

3.2.2 Évaluations d'instruments

L'examen des instruments d'appui¹⁵ utilisés par MISEREOR se déroule soit pour répondre à un besoin particulier, soit parce que s'appliquent pour eux également les critères cités en 3.1.2. La section EQM définit les termes de référence en concertation avec les autres parties prenantes, passe les contrats avec les experts-consultants et appuie le processus de recueil des données au sein de MISEREOR : en organisant par exemple des ateliers ou en coordonnant les rendez-vous pour les interviews. La section EQM réceptionne le rapport avec un ou des membres de la direction et organise, au besoin, des discussions pour induire des changements.

Au titre des évaluations d'instruments, il faut citer tout particulièrement les méta-évaluations. MISEREOR ayant décidé d'inclure les évaluations des organisations partenaires dans son système d'évaluation, il conviendra d'examiner, à intervalles réguliers, la qualité des évaluations externes commandées localement. Ce sera l'objet des méta-évaluations. Comme l'enregistrement systématique des évaluations locales n'a commencé qu'en 2010, la première méta-évaluation n'interviendra qu'en 2012.

3.2.3 Évaluations de secteurs d'appui

Les évaluations d'un secteur d'appui tout entier constituent une forme particulière d'évaluations transsectorielles. Elles ont été convenues entre le ministère fédéral de la coopération économique et du développement (BMZ) et les agences chrétiennes d'aide au développement¹⁶ pour vérifier les performances de l'action de coopération menée par les Églises. Dans ces évaluations, les trois parties prenantes se concertent sur le secteur d'appui à évaluer et sur les termes de référence à adopter.

A la différence de toutes les autres évaluations qui se déroulent généralement pendant la réalisation des projets, MISEREOR conçoit ces évaluations de secteurs d'appui essentiellement comme des évaluations ex-post. Un rapport initial est la règle.

3.3 Évaluations par le BMZ

En plus de toutes les évaluations évoquées ci-dessus, le BMZ (ministère fédéral de la coopération économique et du développement), - le plus grand bailleur de fonds des projets de MISEREOR -, peut à tout moment faire procéder à des évaluations de projets financés à partir de fonds publics ou inclure la KZE dans des évaluations transsectorielles, comme par exemple l'examen du système d'évaluation dans la coopération pour le développement. A l'occasion, le BMZ invite aussi les agences chrétiennes à participer à ses évaluations thématiques ou régionales en y incluant l'un ou l'autre projet soutenu par ces agences. Dans tous les cas de figure, la section EQM coordonne les contributions de MISEREOR.

¹⁵ Comme par exemple le programme « Consultants en mission de courte durée » ou les Services de dialogue et de concertation dans quelques pays en développement.

¹⁶ La « Evangelische Zentralstelle für Entwicklungshilfe e. V » (Agence protestante d'aide au développement) près de l'EED et la « Katholische Zentralstelle für Entwicklungshilfe e. V. » (Agence catholique d'aide au développement) près de MISEREOR.

Chapitre 4 : Apprendre des évaluations

4.1 Leçons tirées par l'organisation partenaire

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

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

4.2 Leçons tirées par MISEREOR

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

Apprentissage à partir d'évaluations individuelles. MISEREOR se sert ici de deux instruments. Le rapport annuel d'évaluation comprend non seulement de brefs résumés des évaluations individuelles menées durant l'année mais aussi une appréciation globale des projets établie par un expert-consultant indépendant. Cette dernière synthétise les effets et les enseignements recueillis à partir des résumés individuels. Cela fait souvent ressortir des tendances sur tels ou tels aspects des projets qui sont ensuite discutées dans le cadre de rencontres avec la direction de la division « Coopération internationale » et qui peuvent, le cas échéant, donner lieu à des décisions.

Par ailleurs, au terme de l'évaluation, les chargés de mission de la section EQM enregistrent les enseignements de fond importants qui dépassent le cadre du projet individuel. Ces enseignements sont consignés dans la banque de données des évaluations.

Apprentissage méthodologique : De la même manière, le chargé de mission de la section EQM enregistre les leçons tirées sur le plan méthodologique et les fait circuler au sein de la section EQM. Ces enseignements sont également consignés dans la banque de données avec une appréciation du processus d'évaluation.

L'expérience a montré que pour favoriser l'apprentissage méthodologique il était souvent préférable d'organiser des rencontres d'échange sur des thèmes précis avec les experts-consultants engagés par MISEREOR¹⁷.

Leçons tirées des évaluations transversales : Les résultats des évaluations transversales mais aussi des évaluations des instruments et procédures de MISEREOR sont largement diffusés aux parties concernées à l'intérieur de MISEREOR et il s'ensuit une large discussion sur les conséquences à en tirer. Ces manifestations sont souvent organisées et animées par la section EQM ; les experts-consultants sont fréquemment invités à y participer.

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

4.3 Leçons tirées par des tiers

Dans la discussion autour des évaluations, il nous est souvent demandé de publier les rapports d'évaluation pour permettre à des personnes extérieures de profiter des expériences faites. En plus d'améliorer concrètement la qualité des projets individuels, le principal souci de MISEREOR est de soutenir les processus d'apprentissage dans les organisations partenaires concernées et de s'assurer que ces processus sont les plus larges et les plus transparents possibles. Par delà la protection des données qui est impérative, les organisations concernées ont aussi besoin d'un espace protégé pour agir. C'est-à-dire qu'elles doivent être sûres que les résultats de leurs processus ne seront pas cités verbatim. C'est la raison pour laquelle MISEREOR ne publie pas régulièrement les rapports d'évaluation des projets individuels. Elle publie, pour chaque évaluation, des résumés de synthèse anonymes accompagnés d'indications sur le suivi adopté dans le cadre de son rapport annuel d'évaluation.

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

Il se pourrait que les évaluations transversales intéressent davantage les personnes extérieures que les évaluations individuelles. Il est prévu, pour ce type d'évaluation, de réaliser une version anonymisée pour un public plus large.

13.06.10, Section EQM

¹⁷ Des ateliers ont été organisés ces dernières années avec des experts-consultants sur l'approche des évaluations transversales, l'appréciation des performances de la coopération au développement et les méthodes d'évaluation.

Abréviations et clarification des termes utilisés

BMZ	Ministère fédéral de la coopération économique et du développement
CAD	Comité d'Aide au Développement de l'OCDE
DeGEval	Société allemande d'évaluation
EED	Service des Eglises Evangéliques en Allemagne pour le Développement (EED)
EQM	Section EQM (Évaluation et gestion de la qualité) à MISEREOR
Évaluation ex-post	Evaluation d'un projet de développement une fois la réalisation terminée
Inception Report	Rapport initial sur la conception et la méthode d'une évaluation
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement économiques (OCDE)

Annexes

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

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

Nous vous renvoyons par ailleurs à notre site internet www.misereor.org pour consulter les autres documents en français, anglais, espagnol et portugais.

Document de synthèse « La conception du terme « effets » chez MISEREOR »

Glossaire sur les « effets »

Document d'information pour la réalisation d'évaluations externes commandées localement.

Annexe 1

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

A. Participation

Normes minimales :

- Intégrer l'organisation partenaire dans le processus de détermination de l'approche méthodologique (en général au cours de l'atelier de démarrage). L'équipe d'experts-consultants veille à ce que les secteurs à évaluer (régions, groupes, etc.) et les personnes / témoins clé consultés soient choisis sans parti pris.
- Utiliser, si elles s'y prêtent, les données de monitoring recueillies par l'organisation partenaire. Ajouter un commentaire si besoin est.
- Présenter, à la fin du séjour sur le terrain, les résultats (provisoires) de l'évaluation et en discuter avec les responsables de l'organisation partenaire.
- Noter, dans le rapport, les opinions différentes voire divergentes de l'organisation partenaire.
- Intégrer dans l'évaluation la perspective des groupes-cible par le biais d'interviews et d'enquêtes participatives. Ce faisant, tenir compte de l'hétérogénéité des groupes cibles (ethnies, sexe, âge, couches sociales, etc.).
- Il se peut que la présence de personnel du projet crée un climat de confiance lors des interviews avec les groupes cibles et qu'elle constitue également une occasion d'apprentissage pour le personnel du projet. Il se peut également que les interviewés fournissent des réponses (supposées) attendues ou qu'ils n'osent pas évoquer des aspects critiques. L'équipe d'évaluateurs aura donc la responsabilité particulière de veiller scrupuleusement à la participation de personnel du projet, mais aussi et surtout à celle non-influencée des groupes cibles en mettant en place un dispositif approprié. De toute manière, il faut veiller à ce qu'une partie des interviews se déroule hors de la présence du staff du projet (sauf dans les auto-évaluations assistées).
(Confrontée à la barrière linguistique, l'équipe doit réfléchir au rôle que l'expert-consultant local pourrait jouer dans les interviews des groupes cibles et/ou recruter quelqu'un pour servir d'interprète lors de certaines interviews).

Bonne pratique :

- Impliquer, chaque fois que c'est possible, l'organisation partenaire dans le processus d'apprentissage pendant le déroulement de l'évaluation.

B. Précision et crédibilité

Normes minimales :

- Toujours vérifier les informations et les observations en les recoupant et en combinant les méthodes (triangulation). Toute information non vérifiée doit être signalée comme telle dans le rapport.
- Choisir les personnes interviewées de manière à prendre en compte un maximum de perspectives.

- Choisir les échantillons de manière à éviter les préjugés. Veiller, par exemple, à des échantillons aléatoires de grande taille ou au choix délibéré d'éléments forts, moyens et faibles d'une population (pour ce qui est de l'atteinte des objectifs). Le rapport d'évaluation précisera les critères et les procédés de sélection.
- Quantifier dans la mesure du possible les informations. (Ne pas écrire « les femmes affirment que ... », mais « trois des cinq groupes interrogés ... » ou « 60% des partenaires interviewés... »).
- Décrire le plus précisément possible, dans une annexe ou un chapitre séparé, les méthodes utilisées, le nombre d'interlocuteurs contactés, les critères pour leur choix, la taille et la procédure de sélection des échantillons.

Bonne pratique :

- Recueillir non seulement des données quantitatives mais aussi qualitatives.

C. Saisie des effets

Normes minimales :

- Ne pas seulement s'interroger sur les objectifs atteints et les effets recherchés. Il faut s'intéresser aussi aux effets inattendus (positifs comme négatifs).
- Examiner (et consigner dans le rapport) si les changements observés peuvent être vraisemblablement attribués au projet en envisageant le cas où le projet n'aurait pas existé : que se serait-il alors produit ? (Quels changements peuvent être attribués au projet ?)

Parmi les méthodes envisageables, on peut citer : la matrice d'influence, les interviews de personnes clés, de groupes témoins, interviews de groupes de référence (non parties prenantes) dans des situations analogues.

Bonnes pratiques :

- Etablir des hypothèses d'effets sur la base de l'analyse de la documentation et en discuter sur place (par exemple lors de l'atelier de démarrage).
- Représenter les effets de manière différenciée en fonction de l'hétérogénéité des groupes cibles.
- Pour constater les effets inattendus d'un projet, il faut prendre en compte les domaines de la vie des groupes cibles qui ne sont pas en lien direct avec le projet (par exemple, des changements dans l'assiduité scolaire dans un projet d'hydraulique ou les effets en termes de revenus d'un projet touchant aux droits de l'homme).

Ces champs d'observation supplémentaires peuvent émerger d'une part du développement commun de corrélations de causes à effets ou de thèmes transversaux traités par l'organisation / MISEREOR.

- Il est nécessaire de vérifier la présence ou non d'autres effets indirects (par exemple des effets de mimétisme / des effets de grande portée).

Annexe 2



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 CAD¹⁸ : pertinence, impact, efficacité, efficacité 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.

¹⁸ Comité d'assistance au développement - CAD (Development Assistance Committee (DAC) de l'OCDE (Organisation de coopération et de développement socio-économiques) – Les critères CAD 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

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 ? (Se saisit-elle, 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) ?

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 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 provoquées par les 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 ?