

# Résumé de la méta-évaluation des évaluations mandatées par les organisations partenaires durant les années 2016-2020

## Objet de l'évaluation, méthodologie et processus

**Misereor**, Œuvre catholique de coopération au développement, n'est pas une organisation de mise en œuvre : elle fournit un appui technique et financier à des organisations partenaires indépendantes qui mettent en œuvre leurs propres projets. Avec des organisations partenaires implantées sur place (en Afrique, au Proche-Orient, en Asie, en Océanie et en Amérique latine), Misereor suit une approche visant à « aider à s'aider soi-même ». Les projets des organisations partenaires soutiennent des personnes vulnérables dans le monde entier, quelle que soit leur religion, leur culture ou leur couleur de peau.

Pour l'évaluation des projets, Misereor a recours à deux processus différents : soit le porteur de projet mandate lui-même une évaluation externe, soit Misereor et l'organisation partenaire mandatent conjointement une évaluation. Dans le cadre de ce système d'évaluation, au moins 10 % des projets bénéficiant de fonds publics ou de plus de 100 000,- € de dons sont évalués chaque année.

La méta-évaluation de 2020 avait pour objet d'évaluer toutes les évaluations mandatées par les organisations partenaires et finalisées entre 2016 et 2020. Parmi les 360 évaluations mandatées et effectuées pendant la période considérée, l'équipe d'évaluation en a sélectionné de manière aléatoire, puis passé au crible un échantillon de 64 relevant de la compétence des trois départements continentaux.

L'analyse de ces 64 rapports d'évaluation, reposant sur huit critères (cf. tableau ci-dessous), a démarré début novembre 2021. En plus, une enquête en ligne a été menée en décembre auprès des collaborateur·rice·s de Misereor, des organisations partenaires et des évaluateur·rice·s ayant traité les évaluations sélectionnées. 109 personnes, dont 49 collaborateur·rice·s de Misereor, 39 représentant·e·s d'organisations partenaires et 21 évaluateur·rice·s, ont participé à cette enquête. En janvier 2022, pour approfondir les thématiques abordées, des entretiens téléphoniques ont été menés avec huit collaborateur·rice·s de Misereor et quatre ateliers, réunissant 31 personnes issues de 27 organisations, ont été réalisés.

## Résultats

81 % des évaluations (autrement dit 52 évaluations) ont obtenu une appréciation générale comprise entre 1 et 2,99 (sur une échelle allant de 1 = très bien à 6 = très insuffisant), alors qu'une appréciation comprise entre 3 et 3,99 a été attribuée à 19 % des évaluations (autrement dit 12 évaluations). Le tableau suivant indique les appréciations correspondant à chacun des huit critères pris en considération :

**Tableau : Évaluation globale de 64 évaluations selon huit critères**

	Afrique/ Proche-Orient	Asie	Amérique latine	Moyenne
--	---------------------------	------	-----------------	---------

1 Participation / implication des groupes bénéficiaires	2,8	3,0	3,2	3,0
2 Indépendance et impartialité	2,2	2,6	3,0	2,6
3 Rigueur et crédibilité	2,1	2,0	2,2	2,1
4 Saisie des effets	3,1	3,1	3,2	3,1
5 Respect des critères formels contenus dans le document d'information de Misereor sur les évaluations mandatées par des partenaires	3,4	3,5	4,0	3,6
6 Respect des critères du CAD	2,1	2,0	1,7	1,9
7 Utilité de l'évaluation	1,9	1,8	2,7	2,1
8 Appropriation	2,0	2,0	2,0	2,0
Total	2,5	2,5	2,7	2,6

C'est le « Respect des critères du CAD » qui recueille les meilleures appréciations ; les critères « Appropriation », « Utilité de l'évaluation », « Rigueur et crédibilité », obtiennent l'appréciation « bien », alors que le « Respect des critères formels » recueille les appréciations les plus sévères. La conclusion qui se dégage est que les évaluations mandatées par les organisations partenaires ont la qualité requise pour la reddition de comptes vis-à-vis du ministère allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ). Parallèlement, ces évaluations fournissent aux organisations partenaires les informations dont elles ont besoin pour apprendre et améliorer leurs projets sous leur propre responsabilité. Pour ce qui est de l'appréciation générale, les évaluations concernant l'Asie et l'Afrique/Proche-Orient ont recueilli de meilleures appréciations que celles concernant l'Amérique latine. Une modification significative de la qualité des évaluations pendant la période considérée n'a pas été observée.

En matière de « Saisie des effets », des déficits méthodologiques fondamentaux ont été révélés : par exemple présentation insuffisante, voire inexistante, de la logique des effets ou de la théorie du changement, non-prise en compte de la situation contrefactuelle, différenciation insuffisante des effets sur les groupes bénéficiaires. Les déficits en matière de « Respect des critères formels » révèlent que ces critères ne sont pas formulés de manière claire et sans équivoque ou qu'ils sont difficiles à mettre en œuvre par les évaluateur·rice·s et les organisations partenaires.

L'appréciation « 3,0 » a été attribuée au critère « Participation ». En pratique, la « Participation des groupes bénéficiaires » se limite généralement à un rôle passif en tant que source d'information. Cela va à l'encontre du principe consistant à impliquer activement les groupes bénéficiaires, comme acteurs de leur propre développement, tout au long du processus d'évaluation. Les organisations partenaires voudraient souvent intégrer davantage les groupes bénéficiaires dans le processus d'évaluation, mais ne savent pas comment s'y prendre concrètement.

Le système des évaluations mandatées par les partenaires permet de réaliser un grand nombre d'évaluations obligatoires et d'obtenir des informations importantes pour l'élaboration des documents internes de présentation du projet et des rapports finaux sans mobiliser outre-mesure les ressources humaines de Misereor.

Transmettre aux organisations partenaires l'entière responsabilité des évaluations mandatées par leurs soins permet de renforcer leur sentiment d'appropriation et leur autonomie. Dans certains cas, toute intervention de Misereor, sans demande expressément formulée de l'organisation partenaire, va à l'encontre de l'atteinte de l'objectif recherché.

La plupart des personnes interrogées ont trouvé le document d'information utile pour cette forme d'évaluation, mais certaines ont estimé qu'il était trop détaillé et rédigé dans une langue trop académique. Dans de nombreux cas, les organisations partenaires ont repris intégralement le plan-modèle de cadre de référence (figurant en annexe du document d'information) pour leur évaluation ou n'ont procédé qu'à des ajustements mineurs. Un contrôle de qualité des rapports d'évaluation à partir des normes minimales figurant dans le document d'information n'a été effectué que dans de rares cas.

Au niveau de la sélection des évaluateur·rice·s, Misereor a joué un rôle déterminant dans certains pays, alors que dans d'autres pays, les organisations partenaires ont procédé à la sélection de manière autonome. Parallèlement, certaines personnes interrogées ont émis le souhait que Misereor leur apporte un soutien en la matière.

### **Recommandations (par ordre de priorité)**

(1) Évaluations mandatées par les partenaires comme instrument de reddition de comptes et de planification des projets : À l'attention de Misereor et du BMZ : Cette forme d'évaluation devrait demeurer un élément important de la reddition de comptes et un appui à la planification des projets.

(2) Appropriation des organisations partenaires : À l'attention de Misereor : Les collaborateur·rice·s de Misereor ne devraient apporter leur soutien aux évaluations mandatées par les organisations partenaires que si celles-ci le leur demandent expressément. En l'absence d'une relation de confiance suffisamment forte vis-à-vis de l'organisation partenaire, il ne faudrait pas prévoir d'évaluation mandatée par l'organisation partenaire, mais procéder à une évaluation externe commune mandatée par Misereor (Équipe « Évaluation et Assistance-conseil »).

À l'attention de Misereor : Misereor devrait encourager l'échange d'expériences entre les organisations partenaires mandatant elles-mêmes des évaluations et proposer des formations continues dédiées à des thématiques spécifiques liées aux processus d'évaluation.

À l'attention des organisations partenaires : Les organisations partenaires devraient procéder en deux temps : tout d'abord identifier, lors de l'établissement des termes de référence, les questions d'évaluation correspondant le mieux à leurs besoins, puis dans un deuxième temps utiliser les éléments du plan-modèle annexé au document d'information. Si les organisations partenaires ont besoin d'appui, notamment pour budgétiser et planifier les évaluations ou pour établir les termes de référence, il faudrait qu'elles le demandent de manière ciblée à Misereor.

(3) Sélection d'évaluateur·rice·s approprié·e·s : À l'attention de Misereor : Les organisations partenaires devraient être incitées à définir elles-mêmes les critères selon lesquels elles sélectionnent les évaluateur·rice·s. Misereor devrait les soutenir, de manière générale, en mettant à leur disposition des listes ouvertes et actualisées d'évaluateur·rice·s potentiel·le·s comportant les informations suivantes : domaine de spécialisation, connaissances de langues locales, contextes. Mais les possibilités de choix des organisations partenaires ne devraient pas se limiter à ces listes.

(4) Utilité du document d'information : À l'attention de Misereor : Le document d'information devrait être remanié et formulé d'une manière plus simple et intelligible (langage accessible à tout le monde). Il faudrait y différencier clairement les éléments absolument indispensables pour Misereor et les autres. En outre, il faudrait encourager les organisations partenaires à mettre l'accent sur leurs propres questions d'évaluation et à utiliser le document d'information de manière sélective.

(5) Traitement des recommandations d'évaluation : À l'attention de Misereor : Misereor devrait souligner davantage dans le document d'information à quel point il est important et pertinent d'utiliser la « Grille de suivi concernant la prise en compte des recommandations » et recommander de s'en servir comme base de dialogue avec les partenaires.

Aux organisations partenaires : Les organisations partenaires devraient utiliser la « Grille de suivi concernant la prise en compte des recommandations » pour leurs discussions internes et avec Misereor, mais aussi pour la préparation des discussions avec les groupes bénéficiaires.

(6) Amélioration de la saisie des effets et du respect des critères formels de rédaction des rapports : À l'attention de Misereor : Misereor devrait former davantage les évaluateur·rice·s et les organisations partenaires dans le domaine de la saisie des effets et leur proposer des formations continues prenant en compte les éléments suivants : concept de la logique des effets, différenciation de genre et approches d'évaluation participative au niveau de la mesure des effets.

À l'attention de Misereor : Il faudrait vérifier la viabilité des critères formels pour les évaluations mandatées par les partenaires et les expliquer plus précisément là où cela s'avère nécessaire. Des instructions sur le contrôle de qualité devraient figurer dans le document d'information et être abordées dans le cadre du dialogue avec les partenaires.

(7) Participation des groupes bénéficiaires au processus d'évaluation : À l'attention de Misereor : Misereor devrait consacrer un chapitre spécial du document d'information à la participation des groupes bénéficiaires dans le processus d'évaluation et sensibiliser et former les organisations partenaires ainsi que les évaluateur·rice·s travaillant au niveau local à l'évaluation participative.

À l'attention des organisations partenaires : L'implication des groupes bénéficiaires dans l'ensemble du processus d'évaluation devrait être renforcée, notamment par le biais d'un ancrage dans les termes de référence qui devraient spécifier que la participation active des groupes bénéficiaires au processus d'évaluation est requise par les évaluateur·rice·s.

### **Équipe chargée de l'évaluation**

Monsieur Erwin Geuder-Jilg

Madame Sabine Brüntrup-Seidemann