

DIRECTIVES POUR L'ÉVALUATION EXTERNE

Mises à jour en novembre 2011

1. [Introduction](#)
2. [Gestion de l'évaluation](#)
3. [La passation de marché](#)
4. [Travailler avec le Cahier des charges](#)
5. [Le langage CSE de SFCG](#)
6. [Étapes clés du processus d'évaluation](#)
7. [Méthodologie](#)
8. [Ethique et Evaluation](#)
9. [Rédaction des rapports](#)
10. [Confidentialité](#)
11. [Liste des questions sur la qualité du rapport d'évaluation](#)
12. [Modèle de rapport d'évaluation](#)

1. Introduction

Search For Common Ground (SFCG) passe en revue dans ce document certaines attentes et interprétations concernant les pratiques recommandées pour les évaluations externes. Le rapport d'évaluation sera conforme aux pratiques recommandées sur le plan méthodologique et éthique que si toutes les sections sont respectées.

Ce document est aussi destiné au personnel de SFCG comme référence dans le processus d'évaluation. Ce document ne contient pas d'instructions techniques sur la rédaction du Cahier des charges ou sur la détermination de la méthodologie mais il contient des directives sur le processus et les standards. Les collègues peuvent trouver sur l'Intranet un document qui leur fournira des instructions détaillées sur la rédaction du Cahier des charges ([cliquez ici](#)).

Remarques:

- "Equipe programme" fait référence au pays ou au Directeur du programme ainsi qu'au pays/personnel du programme.
- « ILT » est l'abréviation de « Institutional Learning Team » de SFCG
- « CSE » est l'abréviation de "Conception, Suivi et Evaluation"

2. Gestion de l'évaluation

Il faut tout d'abord décider qui chez SFCG va gérer l'évaluation. Cette décision doit être discutée et approuvée bien avant que le processus d'évaluation ne commence. Les critères à prendre en compte sont notamment l'expertise et l'expérience disponible au niveau du pays/programme ainsi que la disponibilité d'un Spécialiste CSE/Coordinateur CSE.

- Dans la majorité des cas, le Coordinateur CSE ou un membre de l'équipe programme deviendra le Directeur de l'Évaluation. Le Directeur de l'Évaluation travaillera de près avec l'équipe élargie du pays pour planifier et mettre en œuvre l'évaluation. Il agira dans une certaine mesure comme tampon entre le(s) évaluateur(s) et le bureau national. Le Coordinateur CSE/Directeur de l'Évaluation agira comme point central pour l'évaluation au sein du bureau national ou du programme.
- Le Spécialiste CSE basé à Washington DC fournira de l'aide et de l'assistance technique à l'équipe Evaluation. Dans certains cas, le Spécialiste CSE sera disponible pour se déplacer sur le terrain et apporter directement son aide à l'évaluation.
- Le(s) évaluateur(s) doivent communiquer efficacement avec le Directeur de l'Évaluation qui est le point central pour l'évaluation chez SFCG.
- Le Directeur de l'Évaluation assume les responsabilités suivantes : faire la sélection finale du(des) évaluateur(s) ; communiquer à(aux) évaluateur(s) les commentaires de SFCG sur les rapports ; assurer la qualité du processus d'évaluation ; signer les documents et traiter la facture de l'évaluateur ; faciliter une réflexion sur l'évaluation avec le personnel du programme et identifier les actions à prendre émanant des recommandations ; et envoyer l'évaluation finale au quartier général qui sera ensuite résumée et mise en ligne sur le site externe de SFCG (Karen Zehr et Nick Oatley).

[Début du document](#)

3. La passation de marché

La passation de marché à un consultant extérieur doit être réalisée en accord avec les conditions de la(les) subvention(s) pour l'évaluation. Par exemple, l'UE demande généralement d'engager des évaluateurs européens et de la même manière, USAID ou des Fonds du Gouvernement américain demandent en principe d'engager des américains. **Le Programme commanditaire doit veiller au respect de toutes les règles relatives à la passation de marché.**

En général, SFCG rédige un Cahier des charges pour le travail et le publie pendant minimum 3 semaines sur plusieurs sites d'évaluation différents. Le Directeur de l'Évaluation est en charge de l'évaluation des offres des candidats et ce au regard de critères prédéterminés comme l'expérience professionnelle en évaluation, l'expérience régionale et sectorielle, les langues, etc. Le Directeur de l'Évaluation et le Programme

prennent ensemble la décision finale. **La procédure de passation de marché doit être documentée et conservée.**

4. Travailler avec le Cahier des charges

- Des discussions et des considérations rigoureuses seront nécessaires pour rédiger les objectifs d'évaluation et les questions spécifiques contenus dans le Cahier des charges. Les objectifs et les questions constitueront le centre d'intérêt de l'évaluation. Ils ne doivent pas être interprétés comme des recommandations ou des suggestions de sujets à examiner mais comme des questions auxquelles il faut répondre.
- Directement après leur affectation, le(s) évaluateur(s) et le personnel de SFCG vont examiner l'étendue du travail prévue par le Cahier des charges pour s'assurer que toutes les parties partagent la même compréhension des attentes et des objectifs. Le(s) évaluateur(s) doivent veiller à fournir des commentaires ou des suggestions sur le Cahier des charges et ce au début du processus.
- Si la charge de travail est trop étendue, un affinement sera peut être nécessaire afin de produire un travail de qualité. Une telle décision nécessitera l'accord de l'équipe programme SFCG et des évaluateurs. Tout changement doit être documenté et approuvé par le Directeur de l'Évaluation.

Début du document

5. Le langage CSE de SFCG

Afin de faciliter la communication au sein de l'organisation, SFCG a établi des définitions pour les termes couramment utilisés dans le domaine de l'évaluation. Le processus d'évaluation doit respecter les efforts actuellement déployés pour incorporer ces notions. Il existe un [lexique CSE](#) et l'évaluateur doit tenir compte de ce langage pour son travail de terrain et les rapports subséquents.

- Le lexique CSE de SFCG doit être transmis à (aux) évaluateur(s)

Début du document

6. Etapes clés du processus d'évaluation

L'approche d'évaluation de SFCG est ancrée dans les principes directeurs de notre travail: renforcement des capacités, conception pour mener à l'action, critique utile et honnête, sensibilité culturelle, participation (dans la plus grande mesure du possible), approche factuelle et en accord avec les principes de recherche éthique. Bien que chaque évaluation soit différente, les étapes communes du processus incluent les prestations suivantes :

- **Séance d'information initiale:** Au début de l'évaluation, le Directeur de l'Évaluation va informer (en personne ou par téléphone) le(s) évaluateur(s) nouvellement

engagé(s.) Au cours de cette séance d'information, le Cahier des charges, les Directives d'Évaluation de SFCG et les questions de terrain de la part de l'équipe seront passées en revue et des dispositions seront prises pour fournir les principaux documents aux évaluateurs. Ces derniers et le Directeur de l'Évaluation se mettront d'accord sur les besoins d'une éventuelle étude documentaire et sur l'agenda à suivre pour la remise de la première étape (généralement un plan détaillé de la méthodologie).

- **Examen de la documentation:** Afin que l'évaluateur soit le plus efficace possible aux réunions initiales avec l'équipe programme, il est nécessaire que les évaluateurs examinent la documentation avant le travail sur le terrain. Un examen de la documentation inclut la documentation du programme (ex: le plan Suivi & Evaluation, le contrôle des données, les recherches préliminaires, les rapports des donateurs, les propositions) ainsi que les rapports pertinents et les publications d'autres donateurs ou communautés de recherches.
- **Discussion sur la méthodologie:** Une fois que le Cahier des charges a été discuté et confirmé par l'équipe de programme, l'évaluateur doit aussi examiner la méthodologie avec la même équipe. Cet examen peut avoir lieu au cours de la réunion consacrée au Cahier des charges ou au cours d'une autre réunion. Cette discussion doit confirmer que l'équipe SFCG est claire sur les méthodes d'évaluation et elle doit examiner les potentielles contraintes logistiques et culturelles ainsi que les suggestions y relatives. Étant donné le coût élevé que représente le temps passé dans le pays concerné, l'évaluateur fixera des réunions (en personne ou par téléphone) avec l'équipe SFCG avant d'arriver dans le pays.
- **Document 1 – Méthodologie et Approche:** L'approche et la méthodologie proposées doivent être soumises au Directeur de l'Évaluation avant d'être entérinées afin qu'elles soient examinées et discutées et ce si possible avant la réunion avec le programme pays.
- **Discussion intermédiaire:** A mi-chemin de l'évaluation, généralement juste avant ou pendant le travail de terrain, le Directeur de l'Évaluation et le(s) évaluateur(s) mèneront une discussion de mise au point portant sur la progression et les éventuelles contraintes rencontrées à ce jour.
- **Discussion sur le projet de résultats:** A la fin du travail sur le terrain, les évaluateurs fixeront un atelier sur le projet de résultats afin de discuter de ce dernier avec l'équipe programme de SFCG. Cette interaction directe avec le personnel est indispensable pour garantir l'utilisation finale de l'évaluation. Remarque: il n'est pas requis que l'évaluateur présente des résultats/recommandations complètes et finales à ce stade-ci de la procédure.
- **Document 2 – Projet d'Évaluation Finale:** L'évaluateur soumettra pour révision un *projet* d'évaluation à l'équipe programme SFCG. En principe, SFCG disposera de 2 à 3 semaines pour soumettre leur feedback. Le Directeur de l'Évaluation est chargé de soumettre tous les commentaires et remarques de SFCG à l'évaluateur.
- **Document 3 – Rapport d'Évaluation Finale:** Ce rapport doit prendre en considération tout commentaire fait par SFCG dans le *projet* d'Évaluation final. Si le

feedback de SFCG n'est pas pris en considération, l'évaluateur doit informer SFCG des raisons qui justifient cette décision. L'évaluateur et l'équipe d'évaluation sont chargés de la prise en compte du feedback et questions de SFCG et de leur incorporation quand c'est approprié. Le Directeur de l'Évaluation approuvera le document final une fois que ce dernier aura satisfait toutes les parties.

[Début du document](#)

7. Méthodologie

- SFCG adhère à une approche d'évaluation mixte (qualitative-quantitative). Pour chaque évaluation, l'évaluateur, en concertation avec l'équipe programme et le Directeur de l'Évaluation, déterminera la méthodologie particulière.
- Le choix des méthodes doit être basé sur les objectifs d'évaluation, les questions clés de recherche, les ressources disponibles et le degré de généralisation et de précision requis. Il est important d'impliquer l'équipe programme de SFCG dans le processus de conception afin de garantir la crédibilité et l'utilité finale de l'évaluation.
- L'évaluateur doit faire usage des projets de documents et en particulier de toutes données de référence ou de suivi disponibles.
- Normes de qualité: les normes d'utilité, de faisabilité, de bienséance et de précision développées par l'American Joint Committee on Standards for Evaluation doivent être respectées. .
- Les méthodologies doivent faire tous les efforts possibles pour s'engager directement avec la population qui participe à notre travail ou en bénéficie. Cette dernière inclut la population qui est directement impliquée ainsi que celle qui pourrait en bénéficier tout en étant plus distante. Bien qu'il soit reconnu que les opinions des représentants des communautés (ex: dirigeants de la société civile, ONG) soient très précieux, ils ne devraient pas constituer la majorité des sources de données, à moins qu'ils ne constituent le groupe cible pour un projet particulier ou une série de questions d'évaluation.
- Des sources de données indépendantes (ex. individus, agences) – des noms qui ne proviennent pas du personnel de SFCG – devraient constituer un minimum de 25% de ceux contactés dans les cas où des échantillonnages aléatoires n'ont pas lieu.

[Début du document](#)

8. Ethique et Evaluation

Tous les évaluateurs doivent veiller à récolter des informations de grande qualité en tenant compte de manière appropriée du contexte et des situations de conflit.

- Les évaluateurs sont responsables auprès de SFCG mais connaissent aussi une responsabilité élargie auprès des institutions, groupes et individus impliqués sur le terrain. Les besoins et les sensibilités de ces derniers doivent être pris en considération.

- Les responsables de la collecte de données doivent être formés convenablement et doivent opérer de manière objective et impartiale.
- L'évaluation doit provoquer le moins de perturbations possibles pour les efforts en cours et ne provoquer aucun préjudice quant à la manière dont les données sont collectées ou présentées.

[Début du document](#)

9. Rédaction des rapports

- Les rapports doivent être écrits pour le grand public, en utilisant un langage clair et accessible. Ils doivent être faciles à lire et le jargon technique doit être évité.
- La longueur des rapports doit être entre 25 et 35 pages (annexes non incluses).
- Les rapports doivent contenir un document de synthèse de 2 à 4 pages.
- Le rapport d'évaluation complet présentera des conclusions fondées sur des données disponibles. Ces données doivent être clairement illustrées pour soutenir les conclusions du rapport.
- Les recommandations doivent être pratiques et la majorité d'entre elles doivent être liées directement aux conclusions.
- Des citations et des récits peuvent être un moyen précieux pour illustrer les conclusions. Il faut faire tous les efforts possibles pour les intégrer dans le document final.

[Début du document](#)

10. Confidentialité

SFCG prône des enquêtes critiques et constructives qui examinent les forces et les faiblesses de ses programmes. Afin de maximiser l'apprentissage, les personnes impliquées dans les évaluations doivent être en mesure de faire confiance aux évaluateurs qui doivent garder confidentiel toute information sensible, qu'elle soit personnelle, organisationnelle, sociale ou politique. La qualité professionnelle d'un évaluateur inclut la capacité à reconnaître les différences d'une culture à l'autre quant aux attentes de confidentialité. La confidentialité porte aussi bien sur les documents écrits que sur les récitations verbales de l'expérience.

- Il sera demandé aux évaluateurs de signer une clause de confidentialité quand ils signeront le contrat.

[Début du document](#)

11. Liste des questions sur la qualité du rapport d'évaluation

La liste des questions ci-dessous est utilisée pour déterminer si le rapport d'évaluation rencontre les normes requises par SFCG.

Questions	Commentaire
Le langage du rapport est-il en ligne avec le langage SFCG (<i>cf.</i> ce document et le lexique CSE) ?	
Toutes les sections du Cahier des charges ont-elles été bien suivies ?	
Le rapport principal et les annexes respectent-ils les directives pour la rédaction des rapports en terme de: <ul style="list-style-type: none"> • Structure et contenu • Longueur • Clarté • Format 	
Le rapport contient-il un document de synthèse clair et détaillé?	
Les documents principaux ont-ils été tous examinés et leur contenu se retrouve-t-il suffisamment dans le rapport ?	
La méthodologie est-elle adéquate et clairement décrite ?	
La méthode de sélection des candidats pour l'évaluation était-elle crédible ?	
Les intervenants majeurs ont-ils été tous consultés, et leurs points de vue suffisamment intégrés dans le rapport?	
Le degré de participation a-t-il été suffisant ?	
Les conclusions sont-elles clairement basées sur les données factuelles présentées?	
Les recommandations sont-elles pertinentes, réalisables, utiles et en relation avec les conclusions ?	
Le rapport contient-il une estimation claire (y compris les scores, le cas échéant) des critères d'évaluation ?	
Les questions transversales suivantes ont-elles été suffisamment traitées dans le processus d'évaluation et le rapport? <ul style="list-style-type: none"> • Genre • Enfants et Jeunesse 	
Le processus d'évaluation et le rapport sont-ils d'une qualité acceptable dans leur ensemble? Sont-ils: <ul style="list-style-type: none"> • utiles • précis • indépendants • crédibles • éthiques 	
Les commentaires sur le <i>projet</i> de rapport ont-ils été suffisamment pris en considération ?	

[Début du document](#)

12. Modèle de rapport d'évaluation

I) Titre

- Titre, Adresse du bureau national de SFCG, Nom du directeur/directrice du pays, Nom de l'évaluateur externe, Calendrier de l'évaluation, Date du rapport, Nom de l'organisation finançant l'évaluation (donateur), Logo de SFCG

II) Table des matières

- Sections principales et numéro de pages

III) Document de synthèse (2 à 3 pages)

- Description du projet/programme qui a été évalué
- Description des buts et objectifs de l'évaluation
- Définir l'audience principale et le public cible des résultats de l'évaluation
- Courte description des méthodes d'évaluation (méthode de collecte de données, étendue de l'évaluation)
- Résumé des principaux résultats, conclusions et recommandations

IV) Introduction (1 page)

- Description du contexte dans lequel l'évaluation a été menée
- Expliquer pourquoi l'évaluation a été menée (le but), et pour quelles raisons l'intervention est évaluée à ce moment précis
- Identifier le public cible et les utilisateurs principaux de l'évaluation

V) Description de l'intervention

Dans cette section du rapport, il faut fournir assez d'information pour que l'utilisateur du rapport puisse comprendre les résultats de l'évaluation.

- Identifier le but du projet, ses objectifs, ses phases, les défis et les changements importants (plans, stratégies, cadres logiques), l'étendue de l'intervention, les principaux partenaires, l'ensemble des ressources (humaines et financières), le contexte (social, politique, économique et institutionnel) et les contraintes d'exécution (par exemple : limitation des ressources).

- Décrire ce qui a eu un impact sur le projet, que ce soit positif ou négatif, par exemple : les priorités nationales, l'insécurité, le financement pluriannuel, la stratégie organisationnelle, etc.

VI) Méthodes d'évaluation

- Etendue de l'évaluation: nombre de sites, zones géographiques, période durant laquelle les informations ont été collectées
- Source des données: type d'informations collectées (documents, enquêtes, groupes cibles, informants principaux, etc.)
- Echantillon et cadre d'échantillon : le nombre d'individus, la répartition des données, le processus de sélection de l'échantillon, les groupes de comparaison v. les groupes de traitement, la taille de la population (qui réside dans la région ou qui y est active)
- Equipe d'évaluation: nombre d'individus impliqués dans l'évaluation, leurs rôles et responsabilités
- Considérations éthiques: les mesures prises pour protéger les droits et la confidentialité des informants et des participants
- Principales limitations de la méthodologie
- Décrire les principaux obstacles au fonctionnement du projet

VII) Résultats clés

- Dans cette section il faut répondre aux questions d'évaluation en utilisant l'analyse et les conclusions tirées des déductions. Cette section devrait être structurée de manière à ce que le lecteur puisse facilement faire les liens entre l'objectif de l'évaluation et les données collectées. Cela ne suffit pas d'indiquer simplement le pourcentage de personnes qui ont répondu à une question dans une enquête.
- Indiquer toute différence entre les résultats prévus et les résultats réels.
- Indiquer les hypothèses ou les risques que le projet comprend

VIII) Recommandations

- Inclure des recommandations pratiques et réalisables pour les destinataires (personnel du programme, directeur du pays, SFCG, ou les donateurs)
- Les recommandations doivent être basées sur les données collectées et être en lien avec les conclusions relatives aux objectifs principaux de l'évaluation.
- Les recommandations doivent être orientées sur les actions à prendre
- Les recommandations doivent aussi servir de conseils pour d'autres programmes similaires ou futurs

IX) Conclusions

- Résumer les principales leçons retenues, par exemple les connaissances nouvelles acquises au cours de cette intervention particulière et qui peuvent être applicables dans des contextes similaires
- Mettre l'accent sur les forces et les faiblesses de l'intervention
- Les conclusions doivent être basées sur les données disponibles et doivent répondre aux questions d'évaluation.

X) Annexes

- Biographies succinctes des évaluateurs internes/externes
- Copie de la méthodologie (questionnaires pour l'enquête, guides pour les groupes de discussions/guides d'entretien, les questions pour les interviews des principaux informants, etc.)
- Le cas échéant : la liste des personnes interviewées, les documents de référence, les tableaux de synthèse présentant les progrès sur les indicateurs clés, les produits, les résultats.

[Début du document](#)