



Fiche outil 1

BàO – Evaluation

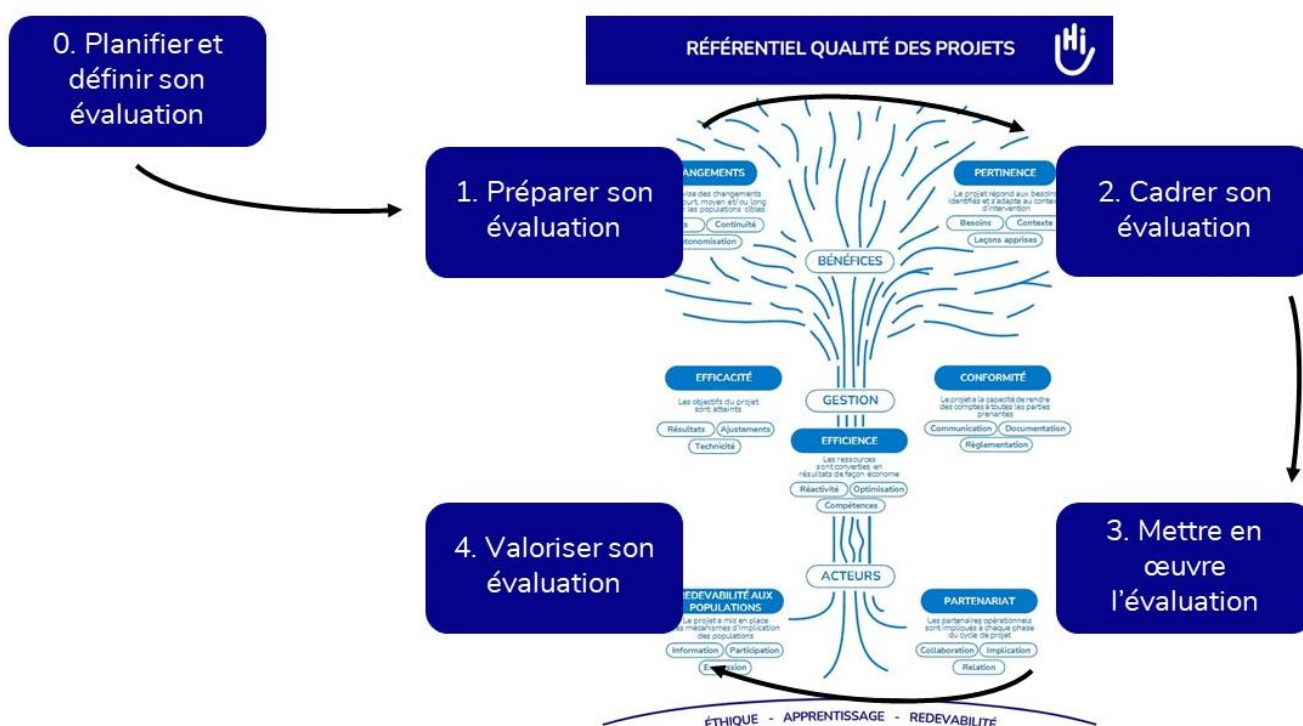
Le processus évaluatif

Unité MEAL – 2020

MAJ 2023

Introduction : L'objectif de cette fiche est de prendre connaissance du processus évaluatif tel que défini par HI. Ce dernier est représenté de manière simplifiée dans l'article disponible sur Hinside, « Evaluer son projet ». **Un processus en logigramme est disponible en annexe de cette fiche outil.**

Connaître le processus évaluatif, c'est connaître **le déroulement étape par étape de l'évaluation**. Des **fiches outils plus détaillées** selon les étapes sont à disposition dans le reste de la boîte à outils. Pour chaque phase, des guidances de « contrôle qualité » sont proposées.



Phase 0 : Planifier et définir son évaluation

0 – A. Définir son évaluation

- [FO2 « Choisir son évaluation »](#)

0 – B. Planification de l'évaluation

Phase 1 : Préparer son évaluation

1 – A. La gouvernance du processus évaluatif : ARCI & COPIL

- [FO3 « gouvernance : ARCI & COPIL »](#),

1 – B. Termes de référence (TDR)

- [FO4 « Trame TDR »](#)
- [FO4.1 « Questions évaluatives »](#)
- [FO4.2 « Checklist qualité TDR »](#)

1 – C. Diffuser l'appel à consultance

Phase 2 : Cadrer son évaluation

2 – A. Choix de l'évaluateur

- [FO5 « Grille notation offre »](#)
- [« Pack Evaluator »](#)

2 – B. Cadrage de l'évaluation / réunion de démarrage

- [FO6 « Checklist rapport de démarrage »](#),

Phase 3 : Mettre en œuvre l'évaluation

3 – A. Collecte des données

- [FO_annexe « Outils d'évaluation »](#)

3 – B. La restitution : recevoir et discuter les premières conclusions

- [FO7 « Grille qualité rapport final »](#),

3 – D. Remplir le questionnaire de fin d'évaluation avec l'évaluateur

- [Questionnaire de Fin d'Evaluation](#)

Phase 4 : Valoriser et diffuser son évaluation

4 – A. Rapportage final et synthèse de l'évaluation

- [la FO8 « Template rapport final »](#)

4 – B. Construire un plan d'action et de suivi des recommandations

- [FO9 « Plan d'action et suivi des recommandations »](#)

4 – C. Diffusion auprès des populations et des parties prenantes

4 – D. Archivage

- [HILibrary](#).

Phase 0 : Planifier et définir son évaluation

0 – A. Définir son évaluation

Pourquoi évaluer ? La décision doit être prise :

- en amont du projet lors de sa conception ;
- lors de sa mise en œuvre car le contexte pousse à s'interroger sur certains aspects du projet ;
- en fonction du bailleur qui l'impose ;
- ou bien peut être demandée par un partenaire.

En fonction de ces différents aspects (souvent plusieurs conjugués), il vous faut choisir le type d'évaluation à mettre en œuvre.

→ Veuillez-vous référer à la **FO2 « Choisir son évaluation »**, pour vous guider dans le choix d'évaluation

0 – B. Planification de l'évaluation

La planification de l'évaluation s'effectue idéalement lors de la phase de conception. Il s'agit d'établir un calendrier et un budget prévisionnel, d'interroger la faisabilité de l'exercice (quels facteurs favorisent la mise en œuvre d'un travail de qualité et lesquels sont une menace), d'identifier les acteurs concernés et à mobiliser, ainsi que les travaux préparatoires nécessaires.

Vient ensuite la partie opérationnelle : quand commencer à mettre en œuvre le processus évaluatif ? **Un minimum de 4 mois est requis – sachant que l'appel d'offre doit être diffusé au minimum 3 mois avant la mission du consultant** pour anticiper au mieux la charge de travail.

Ce travail en amont de la diffusion de l'offre doit servir à :

- Impliquer les parties prenantes
- Vérifier la faisabilité
- Opérationnaliser la gouvernance du processus (ARCI et COPIL, voir phase 1), et préparer le kick-off
- Lancer la rédaction des TDR

PHASE 0 – Qualité du processus

- Le calendrier de l'évaluation tient compte du calendrier du projet.
- La personne en charge de l'évaluation examine au préalable la faisabilité de l'évaluation
- Tous les partenaires potentiels sont identifiés, informés et impliqués. Ils connaissent leurs niveaux respectifs de responsabilité dans la préparation et la mise en œuvre de l'évaluation.

PHASE 1 : PREPARER SON EVALUATION

1 – A. La gouvernance du processus évaluatif : ARCI & COPIL

La gouvernance du processus évaluatif doit se matérialiser en 2 instances distinctes, qui ne doivent pas être confondues :

- Un ARCI (Autorité, Responsable, Contributeurs, Informateurs).
- Un COPIL (Comité de Pilotage)

	ARCI	COPIL
Occurrence	Au début du processus, et si besoin par la suite.	Tout au long du processus
Responsabilités	- L' « Autorité » assure le bon suivi du processus évaluatif, c'est-à-dire l'enchaînement des actions - Le Responsable le met en œuvre	- Il oriente et valide les étapes importantes - Il garantit la qualité de l'évaluation en elle-même.

Le ARCI est obligatoire pour chaque évaluation externe bien que sa composition peut varier en fonction de chaque programme. **La composition du ARCI est de la responsabilité du programme – bien que les MEAL Manager peuvent être pressenti en « A ».**

C'est au « A » et au « R » qui revient la responsabilité d'organiser le Kick-Off (ou réunion de lancement). Ce Kick-Off doit permettre le lancement du processus, c'est-à-dire :

- La formation du COPIL
- La mobilisation des personnes ressources qui seront amenées à travailler sur le sujet
- La répartition des diverses tâches (procédures d'achat, TDR, sélection des critères...)
- Les premières orientations pour la rédaction des TDR

Le COPIL est obligatoire pour une évaluation externe (si un programme n'a pas les ressources humaines pour en former un, il doit inclure des ressources au HQ), et fortement conseillé pour une évaluation interne. Le COPIL oriente et valide chaque étape du processus

d'évaluation. Le COPIL doit être actif de la validation des TDR à la validation du rapport final de l'évaluation.

→ Veuillez-vous référer à la **FO3 « Gouvernance ARCI & COPIL »**, pour avoir toutes les infos nécessaires sur le ARCI et la formation / rôle d'un COPIL

1 – B. Termes de référence (TDR)

Les TDR permettent de formaliser les attentes de l'évaluation et de définir ses orientations générales, notamment :

- Critères à évaluer
- Questions évaluatives
- Principes généraux de la méthodologie
- Modalités de mise en œuvre

Les TDR sont rédigés par le responsable de l'évaluation selon les orientations décidées par le COPIL. C'est le COPIL qui valide la publication des TDR, en s'assurant que toutes les personnes devant être consultées, l'ont été (PSO, Operation Officer...). Ils serviront de document de référence pour lancer l'appel d'offre en cas d'évaluation externe, et de feuille de route dans le cas d'une évaluation interne.

→ Veuillez-vous référer à la **FO4 « Trame TDR »**, pour vous laisser guider dans l'écriture de TDR de qualité.

→ Veuillez-vous référer à la **FO4.1 « Critères & questions évaluatives »**, pour avoir toutes les infos quant aux critères et aux questions évaluatives que l'on doit faire paraître dans les TDR

→ La **FO4.2 « Grille qualité TDR »** vous permet d'évaluer leur qualité

Afin de bien cibler les enjeux de l'évaluation du projet, il est vivement recommandé de **réaliser une « auto-évaluation » avant la rédaction des TdR**. Cette auto-évaluation permet de passer en revue les enjeux qualité du projet **et ainsi de présélectionner les critères qualité utiles à évaluer**. Pour cela, référez-vous à la **PM-Box, onglet « auto-évaluation »** pour vous guider.

Des TDR de qualité permettent de prévenir de nombreuses difficultés et travail en aval. Il est plus que recommandé d'y apporter un soin tout particulier.

1 – C. Diffuser l'appel à consultation

Planifier la diffusion de l'offre est essentielle, **au minimum 3 mois avant le début de l'évaluation** (1 mois minimum d'appel d'offre, et 1 mois pour les relancer s'il n'y a pas assez de candidatures). Prenez contact avec le point focal MEAL au siège pour recevoir plus d'informations et bénéficier des réseaux et pool d'évaluateurs. Par ailleurs, la diffusion de l'offre doit toujours s'accompagner des cadres suivants (également présents dans la trame des TDR) :

- [Protection des bénéficiaires contre l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels](#)
- [Politique de protection de l'enfance](#)
- [Le Code de Conduite : Prévention des abus et protection des personnes](#)
- [Politique de lutte contre la fraude et la corruption](#)

➔ Pour les procédures d'appel d'offre et d'achat, **c'est le service logistique qui à l'autorité**. Veuillez-vous référer à eux.

PHASE 1 – Qualité du processus

- ☐ Un COPIL est formé, selon les recommandations de la FO3, disponible et informé de ses responsabilités.
- ☐ Une auto-évaluation précède la rédaction des TDR
- ☐ Les TDR suivent la trame proposée en FO4, se basent sur le référentiel HI et comporte au maximum 5 critères
- ☐ Les TDR sont diffusés à temps, accompagnés des Politiques de Protection ci-dessus

PHASE 2 : CADRER SON EVALUATION

2 – A. Choix de l'évaluateur

Dans le cas d'une évaluation interne, l'évaluation doit être menée par un ou plusieurs collaborateur(s) de HI n'étant pas en lien direct avec le projet évalué (exemple : un Field Specialist d'un programme voisin, un référent MEAL, ou encore un Global Specialist du siège).

Dans le cas d'une évaluation externe, la sélection du prestataire se fait une fois l'appel d'offre terminé. Le COPIL sélectionne la meilleure offre.

➔ Veuillez-vous référer à la FO5 « Grille notation offre », afin de comparer impartialement les différentes candidatures

Après avoir sélectionné le/les candidat(s), référez-vous aux procédures d'achat promues par la logistique, jusqu'à la contractualisation. **Le Pack Évaluateur doit être remis obligatoirement avec le contrat.** Ce dernier comporte :

1. Les Politiques de protection et le code de conduite
2. La Politique Qualité des Projets HI et son référentiel qualité
3. Un résumé du déroulement et des différentes étapes d'une évaluation chez HI
4. Les grilles qualité à prendre en compte
5. Les mesures éthiques minimum à respecter

➔ Veuillez-vous référer au « **Pack Évaluateur** », qui doit être transmis à tout évaluateur

2 – B. Cadrage de l'évaluation / réunion de démarrage

Cette étape (valable pour les évaluations internes comme externes) se traduit par une rencontre entre le/les évaluateurs et le COPIL. Cette étape est préalable à la phase de collecte des données. Les objectifs sont :

1. Préciser le questionnement évaluatif
2. Préciser la méthodologie proposée par le/les consultant/s
3. Identifier les personnes qui seront rencontrées lors de l'évaluation
4. Sélectionner ce qui fera l'objet d'observation/visite,
5. Formaliser le plan détaillé de mise en œuvre (activités, calendrier, livrables)

A l'issue de ces échanges, un rapport de démarrage est attendu. Ce document devra être validé par le COPIL et sera une base pour la suite de l'évaluation. Dans le but de ne pas perdre un temps précieux, le rapport de démarrage pourra prendre la forme d'une révision de l'offre technique du consultant.

➔ Veuillez-vous référer à la **FO6 « Checklist rapport de démarrage »**, afin de cibler les éléments constitutifs du cadrage de l'évaluation

PHASE 2 – Qualité du processus

- ☐ L'évaluateur interne est impartial (il n'est pas impliqué dans le projet)
- ☐ L'évaluateur externe est sélectionné impartialement via la grille de notation
- ☐ L'évaluateur a reçu et pris connaissance du « Pack Évaluateur »
- ☐ Une réunion (au minimum) de démarrage est organisée, précisant a minima les questions évaluatives, les rôles de chacun, la méthodologie, les livrables attendus

PHASE 3 : METTRE EN ŒUVRE L'ÉVALUATION

La phase de mise en œuvre de l'évaluation (interne comme externe) comprend :

1. La collecte des données permettant de répondre aux questions évaluatives
2. L'analyse de ces données
3. Les premiers retours et conclusions de l'évaluateur (restitution)

3 – A. Collecte des données

L'ensemble de ce processus est réalisé par l'évaluateur, chaque étape ayant été préalablement validée par le COPIL. Aussi, le Responsable de l'évaluation doit faciliter l'avancement de l'évaluation en mettant les justes ressources logistiques à disposition.

➔ Dans le cas d'évaluation interne, quelques outils de collecte de données sont disponibles dans la FO_annexe « Outils d'évaluation », afin de guider les évaluateurs internes

3 – B. La restitution : recevoir et discuter les premières conclusions

Une fois la collecte des données menée à son terme, l'évaluateur doit alors faire une **restitution en présentielle** (et un draft de rapport provisoire dans le meilleur des cas) concernant :

- L'atteinte ou non des objectifs fixés dans le rapport de démarrage
- Les résultats obtenus
- Les premières conclusions qui permettent de répondre aux questions évaluatives
- Les premières recommandations (voir ci-dessous)

Cette première restitution doit absolument se faire en présence du COPIL.

Les 3 enjeux essentiels pour la restitution :

1. Lors de cette restitution, **Le COPIL et l'évaluateur doivent s'assurer d'avoir une même compréhension des conclusions et des recommandations.**
2. Le COPIL peut apporter des **éléments supplémentaires pertinents afin de permettre à l'évaluateur d'affiner ses conclusions / recommandations.** Ce travail est participatif et l'évaluateur ne doit pas en demeurer le seul responsable.
3. Enfin, le **COPIL devra alors définir ses attentes sur la qualité*** concernant le rapport final **définitif.** Une grille de notation de la qualité d'un rapport final est disponible afin de cibler les aspects indispensables. **Cette grille avec l'évaluateur doit être partagée avec l'évaluateur.**

➔ Veuillez-vous référer à la FO7 « Grille qualité du rapport final », afin d'apprécier avec l'évaluateur les aspects qualité à prendre en compte dans la rédaction du rapport final

***Attention :** lorsque le COPIL exprime les exigences de HI en matière de qualité (du rapport final, des recommandations etc...), il est ici question de la qualité intrinsèque des livrables (clarté, cohérence, justifications des constats etc...) et en aucun cas de l'appréciation de l'évaluateur sur le projet !

3 – C. Remplir le questionnaire de fin d'évaluation avec l'évaluateur

Le Questionnaire de fin d'évaluation doit impérativement être rempli (environ 30 min) à l'issue de la restitution, en présence de l'évaluateur (avant son départ donc). 3 personnes seulement sont invitées à le remplir conjointement. Il s'agit de :

1. L'Évaluateur
2. Un membre du COPIL
3. Le Responsable de l'évaluation

L'objectif de ce questionnaire est de faire un point sur les pratiques évaluatives et la qualité des projets à un niveau global. Les résultats nourriront la méta-analyse des évaluations de HI. Ils ne seront pas traités individuellement, et ne remplacent en rien l'analyse de l'évaluateur.

***Attention :** Il n'est pas souhaitable que l'entière du COPIL soit mobilisée pour des raisons d'équilibre des points de vue. Un seul membre désigné par le COPIL devra donc participer.

➔ Veuillez-vous référer au Questionnaire de Fin d'Evaluation

PHASE 3 – Qualité du processus

- ☐ La collecte des données est divisée en étapes, formulées dans un plan d'action
- ☐ L'évaluateur a accès aux contacts et aux sources d'information pertinentes.
- ☐ Lors d'utilisation de méthodes participatives, il est tenu compte des contraintes de coût, de temps, des risques de biais, et de la protection des populations.
- ☐ La collecte de données a pris en compte les mesures éthiques
- ☐ La restitution de l'évaluateur permet une même compréhension des conclusions et recommandations

- Le Responsable de l'évaluation et l'évaluateur remplissent conjointement le Questionnaire de Fin d'Evaluation

PHASE 4 : VALORISER ET DIFFUSER SON EVALUATION

Cette phase de valorisation se déroule (dans la grande majorité des cas) après le départ de l'évaluateur.

4 – A. Rapportage final et synthèse de l'évaluation

Après la restitution, l'évaluateur commencera la rédaction du rapport. La rédaction comporte 4 étapes principales (pouvant varier) :

1. **L'évaluateur produit un rapport provisoire** qu'il envoie au COPIL
2. **Le COPIL émet ses commentaires** au regard de la qualité du document
3. **L'évaluateur prend connaissance des retours et produit le rapport final**
4. **Le COPIL reçoit et valide le rapport final** si la qualité de ce dernier est bonne*

➔ Veuillez-vous référer à la **FO7 « Grille qualité du rapport final »**, afin d'apprécier les aspects qualité à prendre en compte dans la rédaction du rapport final

***Attention :** la qualité d'un rapport final n'a rien à voir avec les avis émis par l'évaluateur, fussent-ils « négatifs ». Ici, la qualité porte sur les divers aspects exprimés dans la FO7 « grille qualité du rapport final ».

Le rapport final ne doit pas être trop lourd en termes de contenu (au-delà de 25 pages hors annexes, rares seront les personnes à s'approprier le rapport, pensez au lecteur !). Il doit toutefois fournir suffisamment de données pour inclure :

1. le contexte de l'évaluation et son déroulement ;
2. **les résultats de la phase de collecte** de données et les constats réalisés ;
3. mais également les difficultés, avis divergents et les **limites de la méthodologie**
4. Il présente les **conclusions** aux questions évaluatives, reliées aux **constats** ;
5. ainsi que les **recommandations**, reliées aux conclusions.

➔ Veuillez-vous référer à la **FO8 « Trame de rapport final »** pour vous aider à qualifier le rapport du consultant

Les annexes doivent comprendre au moins :

- Les TDR
- Les outils
- La liste des personnes rencontrées ou consultées,
- La biographie utilisée,
- L'approche méthodologique qui détaille les modalités et résultats des outils utilisés (monographies, compte rendus d'entretiens, ...),

Le rapport final est systématiquement accompagné d'une synthèse de 3-4 pages reprenant les conclusions et recommandations. Une attention particulière doit être portée à la synthèse du rapport car c'est généralement le document le plus lu, qui sert de document de communication/valorisation.

4 – B. Construire un plan d'action et de suivi des recommandations

Pour les équipes et les partenaires concernés par les résultats de l'évaluation, L'évaluation est un moment privilégié de bilan et d'apprentissage pour les équipes, les partenaires et les populations concernés par les résultats. Cela nourrit également les « leçons apprises » du projet. Chaque évaluation doit donc faire l'objet d'une restitution / présentation et d'un atelier afin de construire un plan d'action.

Lors de cet atelier de présentation, un **plan d'action et de suivi** doit être créé conjointement et de manière participative. Ce plan d'action doit permettre de prendre toutes les mesures nécessaires pour suivre les recommandations formulées précédemment par l'évaluateur.

➔ Veuillez-vous référer à la **FO9 « Plan d'action et suivi des recommandations »**, afin de construire collectivement les actions à mener pour atteindre les recommandations formulées

4 – C. Diffusion auprès des populations et des parties prenantes

La diffusion des résultats de l'évaluation est à envisager au plus tard lors de la formulation des TDR et à prendre en compte dans le budget de l'évaluation.

Il s'agit en premier lieu de :

- **Définir à qui** devront être diffusés les résultats de l'évaluation*
- **Identifier les messages principaux** que l'on souhaite délivrer pour chaque cible.

- **Définir en fonction les modes de communication** : (séminaire de restitution aux bailleurs, brochure aux partenaires et populations, articles aux experts, etc). D'autres formats de restitution plus innovants peuvent être envisagés (vidéo, graphisme, bande dessinée...).

***Attention :** La diffusion des résultats de l'évaluation aux populations est impérative. Cette diffusion doit se faire sur un support adapté (flyer, brochure, poster etc).

4 – D. Archivage

L'archivage est la dernière étape, il clôt le processus évaluatif. Il faut pour cela faire remonter **l'évaluation (avec ses annexes !)** auprès de la personne en charge des aspects MEAL de votre programme (le MEAL Manager par exemple). **Le Responsable de l'évaluation doit également télécharger l'ensemble des documents dans [HILibrary](#).**

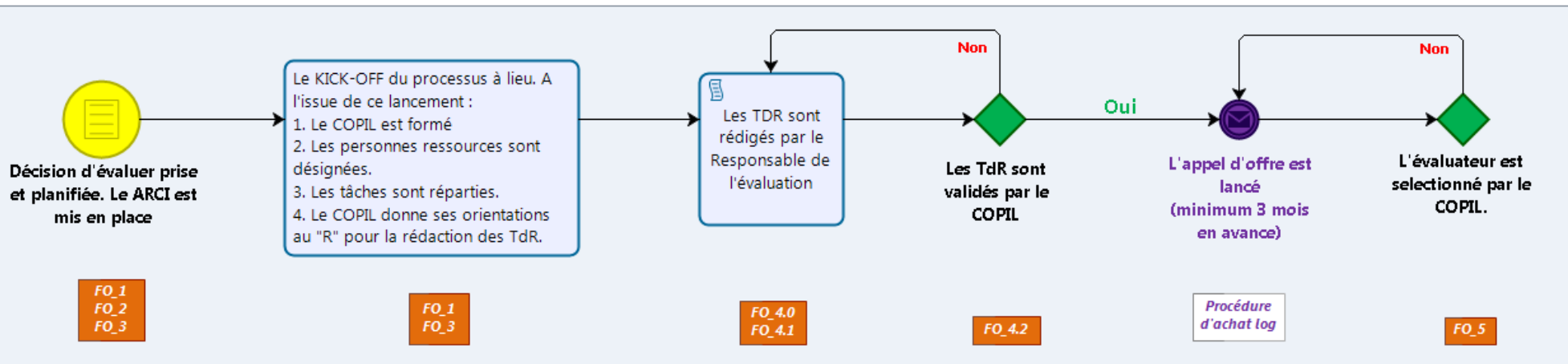
PHASE 4 – Qualité du processus

- ☐ Le rapport final prend en compte la « Grille qualité du rapport final » (FO7)
- ☐ Le rapport final s'appuie sur la trame de rapport final (FO8) et comprend l'ensemble des annexes
- ☐ Une présentation des résultats aux équipes et aux partenaires a lieu
- ☐ Une diffusion des résultats dans un format adapté de l'évaluation auprès des populations a lieu
- ☐ Le rapport final (avec annexes) est transmis au MEAL Manager, ou personne compétente afin d'être archiver
- ☐ Le rapport final (avec annexes) est téléchargé sur HILibrary

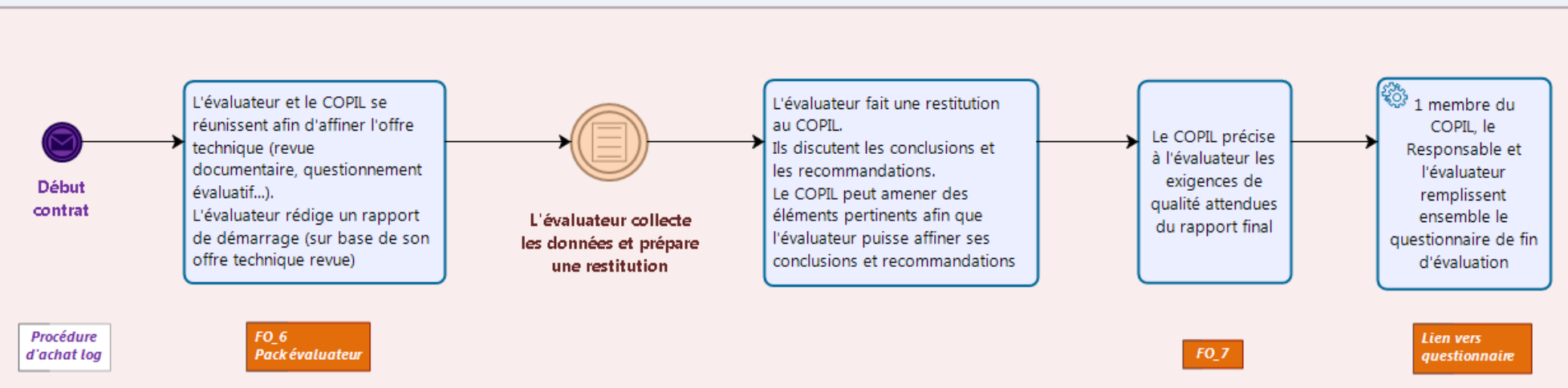
Annexe page suivante : le logigramme du processus évaluatif

Processus évaluatif

Phase 1 : préparer



Phase 2&3 : cadrer/mettre en oeuvre



Phase 4 : Valoriser

