

## Introduction

Ce *Short Cut* fournit des instructions pratiques pour la préparation d'une évaluation. La plupart des bailleurs exigent une évaluation à mi-parcours et une autre à la fin du projet, et ces exercices périodiques sont ceux qui donnent souvent les informations les plus détaillées sur l'état d'avancement d'un projet et ses réalisations. Cependant, quand les réalisations attendues et les exigences sont mal définies, l'évaluation peut être très stressante pour le personnel et les bénéficiaires.

Pour simplifier le processus d'évaluation, il doit être bien planifié d'avance. Il faut s'assurer que les demandes d'information standard, la documentation du projet, et une compréhension du but et de l'utilité de l'évaluation contribuent à la communication et à une coordination améliorée, une meilleure gestion de l'évaluation, et, dans le meilleur des cas, à l'utilisation des résultats de l'évaluation par le personnel de terrain ; le bailleur et le partenaire. La communication constitue un élément clé à toutes les 7 étapes décrites ci-dessous, et elle clarifie les attentes, définit les responsabilités, et encourage l'appropriation des résultats de l'évaluation. Cependant, même avec une bonne communication, certaines étapes manquent souvent pendant l'évaluation, ce qui peut compromettre son utilité; les détails du module complet donnent des voies pour résoudre ces problèmes.

### 7 étapes pour préparer une évaluation

**Etape 1**  
Identifier et conférer plein pouvoir au responsable de l'évaluation

**Etape 2**  
Clarifier les directives et les attentes

**Etape 3**  
Etablir un cadre d'évaluation et un plan de travail préliminaires

**Etape 4**  
Identifier l'équipe d'évaluation et finaliser le cadre de travail

**Etape 5**  
Organiser la documentation du projet

**Etape 6**  
Organiser l'information du projet

**Etape 7**  
Planifier la logistique de l'évaluation

## **Etape 1 Identifier et conférer plein pouvoir au chargé de l'Evaluation**

### **Le rôle du chargé de l'Evaluation**

La première étape dans la conduite d'une évaluation bien planifiée est de nommer une personne comme responsable de l'évaluation. Cette personne est souvent le gestionnaire du projet ou le responsable chargé du Suivi et de l'Evaluation (S&E), mais n'importe qui avec un engagement clair dans projet peut jouer ce rôle. Le chargé de l'évaluation a la responsabilité de s'assurer que les tâches nécessaires précédant l'évaluation sont complétées à temps. Dans les grands projets avec plusieurs équipes et beaucoup d'activités, les responsabilités du chargé de l'évaluation peuvent être réparties parmi plusieurs personnes. Cependant, quand les responsabilités sont divisées, elles doivent être faites d'une façon très claire, et une bonne communication devient alors cruciale entre les gens impliqués.

### **Localisation du chargé de l'évaluation**

Certaines organisations veulent que le chargé de l'évaluation soit basé au siège de l'organisation, d'autres au bureau régional, ou au bureau principal du projet dans le pays. Mais aussi longtemps que la communication est fiable (l'Internet, le téléphone, etc.), sa localisation ne compte pas plus que sa capacité individuelle d'organiser, de coordonner de mener ou de faire exécuter les activités. Cependant, si le chargé de l'évaluation n'est pas dans le même pays où doit se faire l'évaluation, à ce moment, quelqu'un du personnel local devra renforcer le processus pour s'assurer que tout le terrain est bien représenté et que sa coordination est bonne. Ceci rendra facile la communication entre l'équipe d'évaluation et le personnel du projet.

### **Annonce**

Le Directeur du projet ou le directeur de pays devra informer tout le personnel sur les nouvelles responsabilités du Chargé de l'évaluation et s'assurer que ce dernier a assez de temps pour accomplir son nouveau rôle. Ceci permettra à la personne de devenir point focal clair pour l'évaluation et assurer une coopération à partir du personnel travaillant sur terrain régulièrement.

---

## **Etape 2 Clarifier les directives et les attentes**

### **Déterminer les exigences**

En général, les bailleurs ont des normes pour l'évaluation. Les organisations qui exécutent les projets ont aussi des normes d'évaluation qui sont bien souvent très rigoureuses. Avant de rédiger un cadre de travail, il faut trouver ce que sont ces exigences en matière d'évaluation. Ceci permettra de savoir le processus à suivre durant l'évaluation y compris les délais et les connaissances requises pour l'équipe de l'évaluation. Il y a deux endroits où l'on peut trouver ces normes d'évaluation: dans les directives du bailleur ayant servi à la rédaction de la proposition de projet et dans le plan de S&E du projet. En outre, d'autres ressources peuvent fournir des informations sur les indicateurs que les évaluateurs devront mesurer directement et ceux qui demanderont une collecte supplémentaire de données

(comme par exemple une étude). Le personnel du projet peut aider à identifier ceux qui pourront prendre une quelconque responsabilité sur les différents éléments (exemple : par objectif stratégique).

Inclure toutes ces ressources et les autres documents appropriés en S&E dans un document récapitulatif, (appelé Manuel opérationnel de SuiviÉvaluation à Catholic Relief Services) participe à les rendre facilement accessibles à l'équipe de l'évaluation et à tout le personnel du projet. Les gestionnaires pourront utiliser ce manuel (voir tableau 1) comme référence pour les différentes composantes de l'évaluation ; avec ces informations, ils pourront dans l'avenir faire de bons choix sur la façon d'utiliser les ressources existantes ou décider s'ils ont besoin de demander une aide supplémentaire.

### Communiquer les besoins

L'étape suivante est de convoquer une réunion avec le chargé de l'évaluation, le responsable du projet et la direction pour discuter les exigences de l'évaluation. Cette réunion donnera une idée à la direction sur l'allocation des ressources et ce qu'il faut faire avant qu'on leur demande de revoir le cadre de travail. Ceci permet également de préparer ces personnes pour plus de tâches dans le projet.

#### Astuces du terrain

*Organisez-vous avant l'arrivée de l'équipe d'évaluation. N'abandonnez pas cette règle jusqu'à la dernière minute. Chaque bureau du projet a des boîtes de papiers, depuis les propositions initiales jusqu'aux rapports de voyage, et beaucoup plus de fichiers électroniques dans chaque ordinateur. Il faut présenter un fichier organisé ou un répertoire pour que l'équipe puisse bien commencer.*

*Les cahiers d'information constituent un grand document pour les donateurs et les partenaires potentiels actuels. Un cahier d'information doit être court et juste, accompagné de faits et facilement adapté!*

**Tableau 1: Contenu du cahier récapitulatif de l'évaluation**

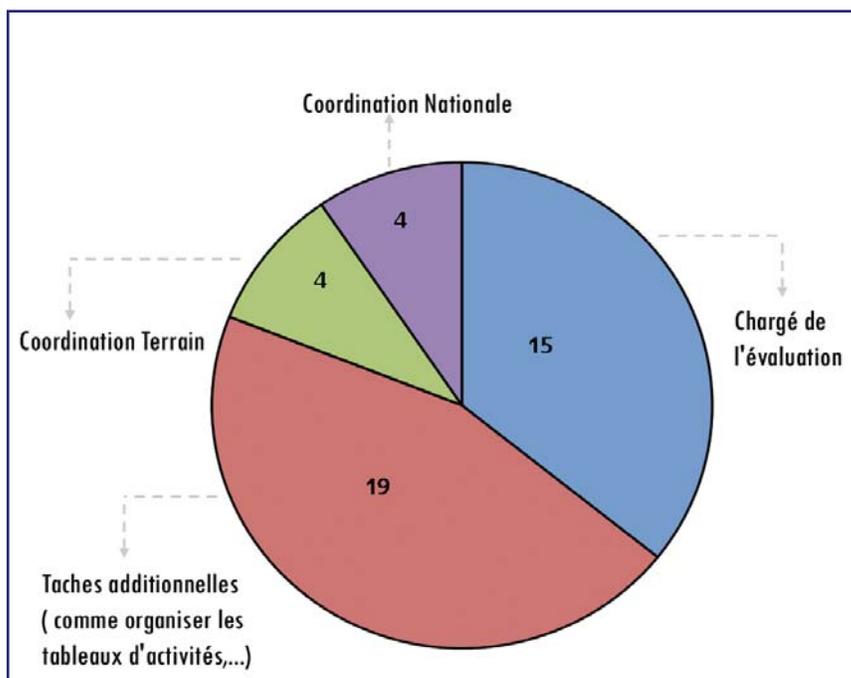
Contenu	Pourquoi faire?
Directives des donateurs	Le cadre de travail pour l'évaluation doit concorder avec les exigences les plus récentes du bailleur. Cependant, deux versions devront être incluses dans le cahier: la première est celle datant de la période pendant laquelle la proposition a été approuvée, et la deuxième est la version la plus récente. Il faut noter les changements entre les deux et contacter le représentant du bailleur le plus approprié pour déterminer le meilleur compromis entre les deux versions.
Plan de S&E	Utiliser le plan original de S&E approuvé, avec toutes modifications apportées. Il faut faire en sorte que tout le personnel puisse revoir ce document.

Directives des autres donateurs	Certains bailleurs donnent une assistance technique supplémentaire sur la collecte des données, surtout pour les indicateurs qui ont été ajoutés récemment à leurs exigences. Ceci pourra aussi aider dans la détermination des besoins de l'équipe d'évaluation.
Directives de l'Organisation Volontaire Privée	Beaucoup d'organisations privées volontaires ont leurs propres normes pour d'évaluation. Assurez-vous d'avoir une copie de ces normes.
Résumé du cahier d'information	Compte tenu du fait que beaucoup de cadres supérieurs et le personnel de terrain sont inexpérimentés dans le travail avec les évaluateurs, un cahier récapitulatif simplifié peut aider le chargé de l'évaluation à communiquer le processus d'évaluation à toutes ces personnes. Essayez de résumer toutes les exigences sur une page unique. Ceci pourra aussi aider dans la rédaction du Cadre de Travail.

### Etape 3 Etablir un cadre d'évaluation et un plan de travail préliminaires

#### Développer un agenda

Fixer une période pour la pré évaluation en travaillant à reculons à partir de la date de commencement de l'évaluation (voir figure 1). Pour les projets Titre II, le chargé d'évaluation devra planifier sur 15 jours de travail, et quelques membres du personnel du projet devront dresser un plan sur 19 jours. Les responsables travaillant sur terrain et ceux au niveau du bureau national prendront vraisemblablement à peu près 4 jours chacun. Ceci voudra dire un total de 42 personne-jours pour le personnel avant l'évaluation. Ces jours sont répartis entre différents membres du personnel et d'habitude, cela ne sera pas fait d'une façon consécutive (voir section 2 du module complet pour plus de suggestions concernant les délais). Le nombre de jours pourrait être supérieur ou inférieur mais cela dépendra de la complexité du projet et l'organisation du matériel existant.



## Etablir un cadre d'évaluation et un plan de travail préliminaire

Quelle est la différence entre cadre de l'évaluation et plan de travail? Le cadre de l'évaluation donne des détails sur ce qui doit être fait et pourquoi l'évaluation doit être faite, alors que le plan de travail décrit qui doit faire quoi? Quand et comment? Les deux sont nécessaires pour bien pouvoir organiser une évaluation d'une façon efficace.

La cadre préliminaire de l'évaluation donne la chance à l'équipe du projet de se focaliser sur les questions les plus importantes à poser pendant l'évaluation et les méthodes à utiliser. Le chargé de l'évaluation peut modifier un cadre existant pour répondre aux besoins de l'évaluation.

Le chargé de l'évaluation devra plutôt s'assurer qu'il y a assez de temps alloué dans le Cadre de l'évaluation pour le personnel de terrain et les parties prenantes afin de revoir le premier jet, donner des commentaires, et penser aux exigences de l'évaluation.

Le plan de travail aide dans l'organisation de l'évaluation étape par étape, y compris la logistique, et aide le personnel de terrain à gérer leur temps dans la préparation de l'évaluation.

### Éléments standard d'un cadre d'évaluation

- *Vue d'ensemble du projet*
- *Objectifs de l'évaluation*
- *L'expertise technique proposée de l'équipe de l'évaluation*
- *Les questions majeures de l'évaluation*
- *Les documents et informations clé*
- *L'emploi du temps*
- *Format de rapport*

## Ce dont il faut prendre compte

Il y a beaucoup de choses à prendre en compte quand on organise un cadre d'évaluation et un Plan de Travail. S'il faut passer beaucoup de temps sur le terrain, qui organisera ce processus? Est-ce que des autorisations spécifiques provenant des autorités locales seront nécessaires d'avance? Est-ce qu'il y a des questions spécifiques pour l'évaluation qui abordent les éléments de conception, comme par exemple le renforcement de la capacité des partenaires ou la gestion du projet, qui ont besoin d'être ajoutés au modèle existant? Essayez de trouver le plus de réponses possibles avant d'avancer vers l'étape n°4. Une meilleure communication et une bonne organisation du moment, se traduiront plus tard par une meilleure coordination.

## Un Évaluateur Interne ou Externe?

Un autre défi est celui de savoir s'il faut faire appel aux évaluateurs internes ou externes. Il y a des avantages et des inconvénients associé à chaque approche (le module complet discute en détail de ce sujet) mais à la base on trouve trois facteurs: l'apprentissage; l'objectivité; et l'accès. Les évaluateurs internes ont tendance à avoir les courbes d'apprentissage les plus courtes et un meilleur accès. Les évaluateurs externes ont tendance à être plus objectifs car, ils voient les événements sans le contexte institutionnel et apportent une perspective nouvelle. Former une équipe qui combine les avantages et minimise les inconvénients de chaque approche peut bien marcher.

## Étape 4 Identifier l'équipe d'évaluation et finaliser le cadre de l'évaluation

### Choisissez un chef d'équipe expérimenté

Les bons chefs d'équipe devront avoir une expérience en évaluation de projets du même genre ou similaires. Ce cursus est important pour s'assurer que l'évaluation donne satisfaction aux attentes des donateurs.

Les chefs d'équipe doivent avoir aussi une habileté démontrée pour gérer et synthétiser les contributions et la participation des membres de l'équipe d'évaluation ainsi que celle de différentes autorités gouvernementales, les partenaires des Organisations Volontaires Privées, et l'équipe des donateurs. Chacun de ces individus ou groupe a un objectif ou un programme différent. La tâche du chef d'équipe est d'impliquer les différents individus ou groupes pour que chacun de l'équipe puisse avoir une réponse à ses propres questions d'évaluation, tout en travaillant encore pendant l'évaluation pour un but commun et dans un esprit constructif. De solides connaissances en communication verbale et écrite sont importantes. Il faut noter que la communication ne signifie pas seulement parler ; elle signifie également une écoute active. Ceci constitue une aptitude clé qui ne peut pas être évaluée par le biais d'un échantillon de documents écrits. Les références sont importantes!

### Choix d'une équipe d'évaluation

La première étape dans le recrutement d'une équipe d'évaluation, spécialement du chef d'équipe, est d'identifier un groupe de candidats ayant les aptitudes. Les organisations ont souvent une liste des gens qu'elles ont utilisées auparavant et qu'elles souhaiteraient utiliser encore. Commencer par cette liste institutionnelle, puis demander aux autres organisations—celles qui sont dans le même secteur et celles qui sont dans le même pays— pour plus de recommandations. Commencez par un petit groupe, qui ne dépasse pas cinq candidats. Une fois que les candidats sont identifiés, faites circuler le cadre de l'évaluation, et demandez aux candidats d'exprimer leur intérêt et d'envoyer des exemples de rapports qu'ils ont eu à écrire.

Comme étape suivante, choisissez un chef d'équipe parmi les candidats. Cet individu doit être disponible pour toute l'évaluation, y compris le temps supplémentaire avant et après l'évaluation. Le temps supplémentaire est nécessaire pour le chef d'équipe afin de pouvoir discuter de la méthodologie d'évaluation, des autres membres d'équipe, et de la logistique avec le chargé de l'évaluation, pour s'assurer que l'évaluation est organisée d'une façon appropriée, et que le rapport d'évaluation sera transmis à temps.

La contribution du chef d'équipe est un élément clé pour le cadre de l'évaluation chargé de l'évaluation. Il se pourrait qu'il y ait des méthodologies de collecte de données préférables à cause de la saisonnalité ou d'autres questions locales (par exemple, si c'est la saison des pluies et que beaucoup de membres des communautés ne sont pas facilement joignables— le sondage aléatoire sur le site de visite sera moins parfait. Le chef d'équipe devra inclure ces variables dans le cadre de l'évaluation.

## L'équilibre de l'expérience

Il faut s'assurer que dans l'équipe d'évaluation il y ait un équilibre d'expérience, de préférence, l'expérience du pays, l'expérience sectorielle, ou une autre expertise technique spécifique. Un fois que l'équipe est sélectionnée, il faut finaliser le cadre de l'évaluation en se basant sur les contributions de l'équipe, placez la version finale dans le cahier récapitulatif, et envoyez une copie au bailleur et au responsable de la gestion. Le chargé de l'évaluation ou le chef d'équipe pourra aussi attacher une note de justification de certains choix méthodologiques pendant que la décision est encore récente.

Le bailleur et l'organisation de mise en œuvre peuvent préférer certaines méthodes d'évaluation, et, dans certains cas, demander des approches particulières. Le chef de l'équipe pourra recommander des solutions de rechange, c'est important de respecter les exigences; mais au bout du compte, le chef d'équipe est responsable du choix des méthodes d'évaluation

---

### **Etape 5** Organisez la documentation du Projet

#### **La documentation du projet**

La documentation du projet se réfère aux dossiers existants, en commençant avec les évaluations initiales. Deux éléments devront être produits de l'étape n°5 : une bibliographie et le cahier récapitulatif sur le projet.

#### **Bibliographie et cahier récapitulatif**

La bibliographie du projet est la liste des documents du projet classée par catégorie. Le cahier récapitulatif inclut seulement les documents les plus intéressants. Il faudra inclure une version mise à jour de la bibliographie dans le cahier récapitulatif. Il faudra aussi organiser les dossiers du projet, détruire ceux qui ne sont plus utiles. Plusieurs documents seront aussi disponibles sous forme électroniques, les indiquer dans la bibliographie. Il faut créer un CD (ou placer dans un clé USB) les documents les plus importants.

Le Chargé de l'évaluation doit s'assurer que le personnel de terrain organise ses dossiers pour l'équipe d'évaluation avant son arrivée. Avoir à organiser tous les documents du projet n'est pas quelque chose que toute personne aimerait faire après un vol de 20 heures, et ce n'est pas quelque chose pour laquelle le projet devrait payer un consultant! Voici une occasion dorée pour tout le monde d'avoir ses étagères et dossiers électroniques mis en ordre et nettoyés.

Prendre connaissance en avance d'une évaluation signifie que cette tâche peut être mieux programmée dans le temps, plutôt que se hâter juste avant l'arrivée du chef d'équipe. Sous la supervision et la coordination du chargé de l'évaluation, chacun au bureau doit prendre la responsabilité de réunir les documents clé, souvent dans les boîtes de revue ou certain type de boîtes en carton qui peuvent entrer dans des étagères. Il faut disposer d'étiquettes pour organiser les documents par boîte.

---

**Revue:**

- Nettoyez et organisez les dossiers du projet (*Nettoyer, nettoyer, nettoyer & organiser!*)
- Organisez les documents du projet dans le cahier récapitulatif du projet et inscrivez-les dans la bibliographie

## Etape 6 Organisez l'information du projet

Information du projet ne veut pas dire documentation du projet. L'information du projet constitue l'ensemble des rouages de celui-ci, et ceci nécessitera des efforts pour les mettre ensemble. La plupart de l'information pourra être trouvée dans les rapports annuels, mais souvent elles n'ont pas été mises dans les tableaux récapitulatifs.

Dans l'encadré ci-contre portant sur l'information clé, se trouvent les éléments clé de l'information du projet. Le module complet donne plus de détails sur comment mettre ensemble chaque élément et pourquoi chacun des éléments est utile. Voici quelques éléments illustratifs:

### Information clé du Projet

- *Chronologie et histoire (délai)*
- *Modèle de dotation en personnel et renouvellement*
- *Résumé des résultats de formation et les dépenses*
- *Réunions principales (partenaires et donateurs)*
- *Renforcement de la capacité institutionnelle*
- *Système financier et comptabilité*
- *Système de S&E et méthodes (Manuel opération de S&E)*
- *Tableau de Suivi des Indicateurs de Performance*
- *Mises à jour des secteurs techniques*
- *Village/communauté/matrices d'activités*
- *Plans*

## Modèles d'agenda et de processus de recrutement

Connaître la chronologie des événements du projet et le processus du recrutement est important quand on évalue les résultats du projet. Par exemple, si trois chefs de projets ont été recrutés pendant les deux premières années du projet, et ces informations sont revues côte à côte avec quelques autres événements (Comme par exemple les manifestations publiques) dans l'histoire du projet (voir tableau 2), cela peut créer l'image des événements externes qui peuvent affecter la rétention du personnel. Une vue d'ensemble est nécessaire, ou la conclusion peut être erronée. Embarquer le personnel dans la revue de cette chronologie est un exercice important comme travail de groupe; ce processus peut comprendre le personnel administratif et celui des finances. Leurs contributions au succès du projet constituent des composantes négligées dans l'évaluation car ils ont une bonne mémoire institutionnelle et pas de préjugé technique particulier. L'équipe de santé peut faire son agenda sectoriel et celui d'agriculture le sien —les gestionnaires et les facteurs externes doivent être pris en compte, pour ne pas rater les tournants importants.

## Tableau de suivi des indicateurs de performance

La plupart des évaluateurs noteront que le tableau de suivi des indicateurs de performance donne une vue d'ensemble importante du projet. Cependant, beaucoup de projets ne mettent pas ce tableau à jour, et il y a souvent de l'empressement terrible chaque année pour mettre à jours les chiffres avant la transmission du rapport annuel, malgré qu'il ait été une exigence de Titre II. Ceci n'est une bonne chose ni lors de l'évaluation à mi temps, ni lors de l'évaluation finale. Et pire, les projets

attendent que l'évaluateur remplisse, non seulement les nombres les plus récents, mais toutes les données qui manquent. Beaucoup d'indicateurs du Tableau de Suivi de la performance sont exigées mais présentent un défi pour leur collecte durant l'exécution. Le personnel peut avoir été changé et personne ne sait plus comment faire la collecte d'information. Ou le projet a changé son centre d'intérêt, et un certain nombre d'activités a changé. Tous ces éléments peuvent constituer des excuses pour reporter la mise à jour des Indicateurs du Tableau de Suivi de la performance.

**Tableau 2: Calendrier du projet**

Historique	2006				2007			
	1er Trimestre	2ème Trimestre.	3ème Trimestre	4ème Trimestre	1er Trimestre	2ème Trimestre	3ème Trimestre	4ème Trimestre
Troubles Civiles								
Tremblement de terre								
Directeur A								
Directeur B								
Directeur C								

## Etape 7 Planifier la Logistique de l'Evaluation

Une bonne planification logistique est nécessaire pour réussir une évaluation. Les équipes d'évaluation doivent ramper comme dans l'armée. Si la logistique n'est pas suffisamment planifiée et financée, même une évaluation avec la meilleure méthodologie ne pourra réussir. Le résultat de la septième et dernière étape d'une évaluation devra être une logistique détaillée et bien coordonnée.

### Avant la planification, il est important de:

- Avoir une personne-clé - qui doit rendre compte au chargé de l'évaluation— qui assure la responsabilité logistique
- Négocier les dates préliminaires et les objectifs des visites sur les sites avec des organisations locales non gouvernementales, les autorités gouvernementales, et les chefs de village, et finaliser le temps et les dates, une ou deux semaines avant l'arrivée de l'équipe d'évaluation au site du projet
- Identifier les dates quand les autorités du district seront notifiées par les évaluateurs sur le programme des visites aux villages spécifiques
- Préparez un communiqué d'une page, qui sera signé par un représentant du ministère hôte du projet, informant les communautés sur la prochaine visite; le communiqué devra comprendre une brève description du but de la visite, les dates anticipées des visites sur les sites, et les noms des membres de l'équipe d'évaluation (dans la langue locale)
- Faire des arrangements pour la nourriture, le transport, l'espace pour le bureau, les équipements comme l'ordinateur et l'imprimante ainsi que le logement pour l'équipe.

## Pourquoi est-ce que la pré évaluation ne peut pas faire partie de l'Évaluation?

C'est possible! Le problème est que quand la pré évaluation et l'évaluation sont combinées, cela ralentit l'évaluation à moins que la production des résultats de la pré évaluation soit incluse dans le plan de travail. Planifier une évaluation prend du temps (le module a des estimations détaillées pour chaque niveau de gestion). Une évaluation prendra probablement au chargé d'évaluation à peu près un mois.

Dans beaucoup de cas, les options sont claires:

- Payez avant —pendant les heures de travail—pour produire les résultats de pré évaluation ; ou
- Payez plus tard—pendant les heures de travail— pour produire les résultats de pré évaluation pendant l'exercice d'évaluation ; ou
- Payez plus tard et payez plus aux consultants externes pour réunir les deux produits.

Si l'option de payer plus tard est choisie, elle a tendance d'être plus coûteuse en termes de temps du personnel et pour le paiement des consultants afin de superviser ces efforts. En outre, il y a risque de frustrer les organisations partenaires qui doivent chercher les informations, alors qu'ils abritent les évaluateurs, au lieu d'être capable de faire la collecte d'informations avant la visite des évaluateurs.

## Quatre options de base pour un pré évaluation

1. L'administration du projet prend la responsabilité pour les étapes 1 et 2, et puis un chargé d'évaluation expérimenté conduit un atelier d'une semaine avec le personnel du projet pour réunir les autres produits inscrits dans les étapes à partir de 3 à 7. Ce processus peut se faire sur plusieurs mois avant l'évaluation actuelle. Si le chargé d'évaluation fait partie du personnel de terrain, cet atelier pourra être transformé en réunions séparées, avec une tâche assignée aux différents secteurs pour différents produits.
2. Un facilitateur travaille avec le chargé d'évaluation pour réunir la plupart des produits, et le chef d'équipe a les étapes 5 et 6 ajoutées à son cadre de travail. C'est un bon choix quand le chargé d'évaluation est un novice, mais c'est une dépense supplémentaire dans l'évaluation.
3. Séparez le pré évaluation en deux phases. La première phase apparaît plusieurs mois (ou même une année) avant l'évaluation elle même et comprend les étapes de 5 à 7. Le chargé d'évaluation servira comme pont important, surtout quand il y a plus d'une organisation de mise en oeuvre.
4. Conduisez les étapes 1 à 4 comme phase séparées et assignez les étapes 5 et 7 au personnel du projet en plus de leurs fonctions régulières. Cependant, cette décision peut surcharger le personnel du projet et, comme résultat, les étapes 5 à 6 ne pourront pas être exécutées jusqu'à la dernière minute, juste avant l'arrivée du chef d'équipe. Ceci n'est pas un scénario recommandé.

**Le module complet de Préparation d' une évaluation comprend plusieurs sources pour développer un cadre de travail:**

- Tâches spécifiques et réalisations attendues, spécialement l'emploi du temps du projet
- Outil d'évaluation de la capacité Institutionnelle
- Analyse des parties prenantes
- Echantillon de la bibliographie
- Planification d'une liste de contrôle pour chaque étape
- Bibliographie détaillée des ressources supplémentaires

*Cette édition de Short Cuts a été rédigée en Juillet 2008. Veuillez adresser vos commentaires ou demande d'informations supplémentaires à: [m&efeedback@crs.org](mailto:m&efeedback@crs.org).*

**Sources additionnels:**

- USAID : Astuces No3 Préparer le cadre de travail d'une évaluation ([www.usaid.gov/pubs/usaid\\_eval/#02](http://www.usaid.gov/pubs/usaid_eval/#02))
- CRS, ProPack 2 ([www.crs.org/publications](http://www.crs.org/publications))

Cette publication est une partie des séries sur les aspects clé de S&E pour les programmes de développement socio-économique. La Croix Rouge Américaine et le « Catholic Relief Service » (CRS) ont produit ces séries sous les subventions respectives de l'USAID/ Projets de Renforcement de la Capacité Institutionnelle pour Food For Peace. Les sujets abordés ont été conçus pour répondre aux besoins identifiés sur le terrain pour les directives et les outils spécifiques qui ne sont pas actuellement disponibles dans les publications. Les responsables des programme ainsi que les spécialistes de S&E constituent l' audience visée par ces modules, les séries peuvent être aussi utilisées pour la formation de S&E et le renforcement de la capacité. Les séries de Raccourcis donnent un outil de référence prêt à l'utilisation pour les gens qui ont déjà utilisé les modules en entier, ceux qui ont seulement besoin de recyclage sur le sujet, ou ceux qui souhaiteraient faire un avancement rapide avec des connaissances particulières.

Les séries de S&E sont disponibles sur les sites web suivant:

- [www.crs.org/publications](http://www.crs.org/publications)
- [www.foodsecuritynetwork.org/icbtools.html](http://www.foodsecuritynetwork.org/icbtools.html)
- [www.redcross.org](http://www.redcross.org)

Auteur : Alice Willard

Basé sur le module complet écrit par: Della E. McMillan et Alice Willard

Rédacteur des séries : Guy Sharrock

Lecteurs/Rédacteurs : Alex Diouf, Cynthia Green, Joe Schultz, Dina Towbin

Concepteur graphiques : Guy Arceneaux, Ephra Graham

Traducteur : Louis Taguaba

La Croix Rouge Américaine et le “Catholic Relief Service” (CRS) ont produit ces séries avec les subventions de l’USAID/ Food for Peace : Projet de renforcement de la capacité institutionnelle de CRS ( AFP-A-00-00007-00) et le projet de renforcement de la capacité de ARC (AFP-A-00-00007-00). Les points de vue donnés dans ce document ne sont que ceux de leurs auteurs et ne représentent pas forcément les points de vues de USAID ou de Food for Peace.

