



**SUIVI & ÉVALUATION**

# Préparer une évaluation

**Directives et outils pour la  
planification de pré-évaluation**

---

de Della E. McMillan et  
Alice Willard



Depuis 1943, Catholic Relief Services (CRS) a le privilège de servir les pauvres et les personnes défavorisées dans le monde. Sans distinction de race, de religion ou de nationalité, CRS apporte une assistance d'urgence à la suite de catastrophes naturelles ou causées par l'homme. Par le biais de projets de développement dans des domaines de l'éducation, la paix et la justice, l'agriculture, la microfinance, la santé et le VIH/Sida, CRS travaille à faire respecter la dignité humaine et à promouvoir une meilleure qualité de vie. CRS travaille aussi aux États-Unis pour mieux faire connaître aux catholiques et autres personnes intéressées les problèmes de paix et de justice internationales afin qu'ils agissent en ce sens. Ses programmes et ses ressources répondent à l'appel des évêques des États-Unis qui demandent de vivre dans la solidarité, comme une seule famille humaine, par delà les frontières, les océans et les différences de langues, de cultures et de conditions économiques.

Par des initiatives mondiales et des programmes au niveau des communautés, la Croix Rouge Américaine aide les personnes vulnérables partout dans le monde à prévenir les catastrophes, les urgences humanitaires complexes et les conditions sanitaires dangereuses, à s'y préparer et à y répondre. En se concentrant sur la santé au niveau mondial, la préparation et la réaction aux catastrophes, la restauration des liens familiaux et la dissémination de la loi humanitaire internationale, la Croix Rouge Américaine offre une assistance humanitaire rapide, efficace et de grande ampleur aux personnes dans le besoin. Pour réaliser ses buts, la Croix Rouge Américaine travaille avec ses partenaires dans le mouvement international de la Croix Rouge et du Croissant Rouge et avec d'autres organisations internationales d'assistance et de développement pour développer les capacités locales, mobiliser et habiliter les communautés et établir des partenariats. Son programme le plus important est actuellement le Programme de Reconstruction après le Tsunami, qui améliore la santé communautaire et prévient les épidémies, appuie les communautés pour reconstruire leur vie et rétablir leurs moyens d'existence, et aide les sociétés concernées de la Croix Rouge et du Croissant Rouge, ainsi que leurs communautés, à développer des capacités de préparation aux catastrophes.

**Publié en 2008 par :**

Catholic Relief Services  
228 W. Lexington Street  
Baltimore, MD 21201-3413 USA

American Red Cross  
2025 E Street, NW  
Washington, DC 20006 USA

**Auteurs :** Della E. McMillan and Alice Willard

**Éditeur de la série :** Guy Sharrock (CRS)

**Lecteurs/correcteurs :** Cynthia Green, Joe Schultz (CRS), and Dina Towbin

**Traductrice :** Odile Adjavon

**Revu par :** Alexandre Diouf

**Conception graphique :** Jeanne Ivy

**Photo de couverture :** David Snyder

Ce module a été produit par CRS et la Croix Rouge Américaine avec un appui financier des subventions Food for Peace (FFP) de l'Agence des États-Unis pour le Développement International (USAID) : Subvention de développement des capacités institutionnelles du CRS (AFP A-00-03-00015-00) et Subvention de développement des capacités institutionnelles de la Croix Rouge Américaine (AFP A-00-00007-00). Les points de vue exprimés dans ce documents sont ceux de l'auteur et ne représentent pas nécessairement ceux de l'USAID ou de FFP.

**Pour voir la série complète, veuillez aller sur le site : [www.crs.org](http://www.crs.org) ou [www.redcross.org](http://www.redcross.org).**

# Table des matières

---

- iv** Préface
- iv** Remerciements
- v** Sigles
- 1** Résumé exécutif

## Préparer une évaluation

- 2** Étapes de la pré-évaluation
  - 3** 1<sup>e</sup> étape : Identifier, habiliter et soutenir le gestionnaire d'évaluation
  - 4** 2<sup>e</sup> étape : Préciser les directives et les attentes des bailleurs de fonds et de l'organisation
  - 7** 3<sup>e</sup> étape : Rédiger un cahier des charges et un plan de travail provisoires pour l'évaluation
  - 11** 4<sup>e</sup> étape : Identifier l'équipe d'évaluation et finaliser le cahier des charges
  - 14** 5<sup>e</sup> étape : Organiser la documentation du projet
  - 16** 6<sup>e</sup> étape : Organiser les informations du projet
  - 22** 7<sup>e</sup> étape : Planifier la logistique de l'évaluation
- 23** Faire le calendrier de ce qui est demandé et des options
  - 23** Jours/personne nécessaires pour produire les produits de la pré-évaluation
  - 24** Planifier les jours/personne : Pré-évaluation extensive ou intensive
  - 25** Pourquoi la planification de pré-évaluation ne peut-elle faire partie de l'évaluation ?

## Annexes d'outils et de ressources

- 30** Annexe I : Références et lectures complémentaires
- 33** Annexe II : Charte de Gantt pour la planification de pré-évaluation
- 34** Annexe III : Fiche pour la préparation d'une bibliographie
- 36** Annexe IV : Gestion et administration du projet
- 37** Annexe V : Impact institutionnel

- 39** Annexe VI : Modèle de tableau : Formation financée par le projet
- 40** Annexe VII : Modèle de tableau : Mise à jour sur le calcul des indicateurs
- 41** Annexe VIII : Modèle de tableaux pour les communautés/activités
- 42** Annexe IX : Modèle de check-list pour la logistique de la pré-évaluation
- 44** Annexe X : Check-list des matériels d'évaluation et des informations pour les évaluations
- 51** Annexe XI : Modèle d'analyse des parties prenantes de l'évaluation
- 52** Annexe XII : Modèle de check-list d'évaluation pour la pré-planification

## Préface

Le suivi et l'évaluation (S&E) sont des responsabilités centrales des gestionnaires de programmes de la Croix Rouge Américaine et de CRS, qui permettent de garantir la qualité de la programmation. Le module *Préparer une évaluation* fait partie d'une série de modules de formation et de renforcement des capacités sur laquelle la Croix Rouge Américaine et CRS ont décidé de collaborer dans le cadre de leurs subventions respectives de développement des capacités institutionnelles. Ces modules sont conçus pour répondre à des besoins identifiés sur le terrain de directives et d'outils particuliers qui ne semblaient pas pouvoir être trouvés dans des publications existantes. Bien que les exemples des modules concernent principalement les programmes du Titre II, les directives et les outils fournis sont valables en dehors du domaine de la sécurité alimentaire.

Notre intention, en écrivant le module *Préparer une évaluation* est de fournir aux lecteurs les informations qui les aideront à tirer un maximum de l'évaluation de leur programme. Ce module s'intéresse à ce qui doit être fait avant une évaluation pour réduire le coût, la confusion et la frustration aussi bien pour le personnel de terrain dont le programme est évalué que pour l'évaluateur externe. Il donne des directives étape par étape sur qui, quoi, quand, où et comment préparer une évaluation, avec des outils spécifiques d'organisation de l'information et de logistique qui ont démontré leur utilité dans de nombreuses situations.

Veillez envoyer vos commentaires et vos suggestions sur ce module par e-mail à [feedback@crs.org](mailto:feedback@crs.org).

**Citation recommandée :** McMillan, Della et Alice Willard, 2008. « Préparer une évaluation, » Série de modules sur le S&E, Croix Rouge américaine/CRS. Croix Rouge américaine et CRS, Washington, DC, et Baltimore, Maryland.

## Remerciements

Une bonne partie des principaux concepts et outils analytiques de ce module est basée sur le travail de Constance McCorkle, ancienne conseillère technique cadre de CRS pour le suivi et l'évaluation. Nous voudrions aussi remercier Guy Sharrock (CRS/Baltimore), Velida Dzino (CRS/Bosnie), Stephen Nkoka et Jennifer Lentfer (CRS/Malawi) et Patricia McLaughlin (qui a travaillé pour la Croix Rouge américaine/Washington) qui ont relu les versions successives et/ou ont fourni des informations sur des références clés que nous avons incluses. Enfin, nous voudrions remercier le travail de Dina Towbin (consultante) et Tracy Hightower (qui travaillait pour la Croix Rouge américaine/Washington) dont le travail éditorial a aidé à guider le document dans ses dernières phases et Joe Schultz et Jeanne Ivy qui étaient responsables du travail de présentation graphique.

## Sigles

<b>BHR</b>	Bureau for Humanitarian Response
<b>CADECOM</b>	Commission catholique de développement au Malawi
<b>CRS</b>	Catholic Relief Services
<b>DAP</b>	Programme d'assistance et de développement
<b>DIP</b>	Plan détaillé de mise en œuvre
<b>DSU</b>	Unité d'appui au DAP (composé d'employés de CRS et CADECOM)
<b>HQ</b>	Headquarters
<b>EGE</b>	Équipe de gestion de l'évaluation
<b>NGO</b>	Organisation non gouvernementale
<b>PVC</b>	Coopération privée et volontaire
<b>S&amp;E</b>	Suivi et évaluation
<b>Sida</b>	Syndrome d'immunodéficience acquise
<b>USAID</b>	United States Agency for International Development (Agence des États-Unis pour le développement international)

## Résumé exécutif

---

**La plupart des bailleurs de fonds insistent** sur le rôle crucial que joue l'évaluation dans les programmes de développement basés sur les résultats et sur les éléments - indicateurs, gestion, finances, rapports annuels et demandes de ressources – qui doivent être pris en compte à la fois dans les évaluations à mi-parcours et dans les évaluations finales. Malgré ces attentes claires, de nombreux administrateurs de projets ne sont pas prêts quand vient le moment de faire une évaluation.

Sur la base de leur grande expérience de l'évaluation de projets d'organisations non-gouvernementales (ONG) et de projets financés par des fonds bilatéraux ou multilatéraux, les coauteurs présentent un processus en sept étapes pour préparer une évaluation – planification de pré-évaluation – qui sont :

⇒ **1<sup>e</sup> étape : Identifier, habiliter et soutenir le gestionnaire d'évaluation**

⇒ **2<sup>e</sup> étape : Préciser les directives et les attentes des bailleurs de fonds et de l'organisation**

⇒ **3<sup>e</sup> étape : Rédiger un cahier des charges et un plan de travail provisoires pour l'évaluation**

⇒ **4<sup>e</sup> étape : Identifier l'équipe d'évaluation et finaliser le cahier des charges**

⇒ **5<sup>e</sup> étape : Organiser la documentation du projet**

⇒ **6<sup>e</sup> étape : Organiser les informations du projet**

⇒ **7<sup>e</sup> étape : Planifier la logistique de l'évaluation**

La section I décrit chacune des étapes de pré-évaluation:

- Pourquoi cette étape de planification est nécessaire pour le projet
- Ce qui doit être produit durant l'étape de planification
- Qui le produit où et quand
- Comment les étapes seront accomplies par l'intermédiaire d'activités particulières

La Section II estime le temps nécessaire que les principaux acteurs doivent prévoir pour chaque étape d'une évaluation et présente quatre options pour gérer les activités. Les annexes comprennent des références, des outils, des modèles de tableaux et des check-lists.

## Étapes de la pré-évaluation

Ce module présente les étapes de la préparation de l'évaluation d'un projet de développement ou d'une subvention dans une ONG.

### Les évaluations sont centrales à la planification et à l'exécution des projets.

Vingt (20) à vingt cinq pourcent (25%) du temps sont consacrés dans le cycle du projet à son évaluation ou à la préparation de son évaluation. Et pourtant, de nombreux gestionnaires de projets et employés techniques n'ont pas une idée claire de la manière de préparer une évaluation.

Ce module présente les étapes de la préparation de l'évaluation d'un projet de développement ou d'une subvention dans une ONG (cf. tableau 1). Il sera utile aux personnes qui gèrent les évaluations et à celles qui les exécutent à la fois pour des projets financés par des bailleurs de fonds et pour des projets financés par des fonds privés. Les gestionnaires d'évaluation, comme personnes ayant la responsabilité de mener les évaluations (cf. tableau 2) doivent réaliser certaines étapes pour faire leur travail. La pré-évaluation en sept étapes présentée dans ce module facilitera le processus d'évaluation.

Les étapes de la pré-évaluation (cf. tableau 1) doivent être en place avant le démarrage de l'évaluation. Certaines des étapes de la pré-évaluation font normalement partie d'un bon système de gestion de projet tandis que d'autres sont spécifiques à l'évaluation et aident simplement à planifier et à mener plus facilement une évaluation. Beaucoup d'étapes de la pré-évaluation pourraient être menées après le démarrage de l'évaluation, mais ce n'est pas l'idéal parce que cela :

- augmente la durée de l'évaluation et donc les coûts
- diminue la vitesse avec laquelle l'équipe d'évaluation peut produire son rapport final
- augmente les risques de tensions et de frustrations avec les principaux partenaires et entre les employés du projet et l'équipe d'évaluation.

**Tableau 1 : Le processus de pré-évaluation en 7 étapes**

Étape	Activité	Outputs	
		Gestion générale	Spécifique à l'évaluation
1	Identifier, habiliter et soutenir le gestionnaire d'évaluation	Renforcement des capacités	
2	Préciser les directives et les attentes des bailleurs de fonds et de l'organisation	X	
3	Rédiger un cahier des charges et un plan de travail provisoires pour l'évaluation		X

Étape	Activité	Outputs	
		Gestion générale	Spécifique à l'évaluation
4	Identifier l'équipe d'évaluation et finaliser le cahier des charges	Renforcement des capacités	X
5	Organiser la documentation du projet	X	
6	Organiser les informations du projet	X	
7	Planifier la logistique de l'évaluation		X

**Tableau 2 : Employés du projet impliqués dans le processus de pré-évaluation**

Employés	Définition
<b>1. Équipe de gestion de l'évaluation</b>	
Gestionnaire d'évaluation (EM)*	Personne du bureau de pays (en lien avec le projet ou non) qui gèrera l'évaluation
Équipe de gestion de l'évaluation	Gestionnaire d'évaluation et tous les autres employés du projet qui sont officiellement cooptés pour aider à la gestion de l'évaluation
<b>2. Personnel de projet (Proj*)</b>	
Gestionnaire de projet	Gestionnaire du projet qui est évalué
Cadres techniques du projet	Cadres techniques appuyant le projet qui est évalué
<b>3. Direction</b>	
	Direction au niveau du pays responsable du projet qui est évalué
<b>4. Conseillers techniques au siège et dans la région (HQReg*)</b>	
	Conseillers de Food for Peace, survie de l'enfant, S&E, etc.

\*Les abréviations dans ce tableau identifient la participation de chaque personne dans la charte de Gantt pour la planification de la pré-évaluation (cf. [annexe II](#)).

L'une des difficultés les plus courantes de l'évaluation d'ONG est l'absence d'une responsabilité interne claire pour la gestion de l'évaluation.

## 1<sup>e</sup> étape : Identifier, habiliter et soutenir le gestionnaire d'évaluation

**L'une des difficultés les plus courantes** de l'évaluation dans les ONG est l'absence d'un responsable interne clairement identifié pour la gestion de l'évaluation. De nombreux programmes attendent jusqu'au moment où ils rédigent le cahier des charges et le plan de travail de l'évaluation (3<sup>e</sup> étape) ou même quand ils organisent l'information du projet (6<sup>e</sup> étape) pour clairement établir l'autorité interne. La 1<sup>e</sup> étape du processus de pré-évaluation aborde ce problème.

Les gestionnaires d'évaluation sont souvent (mais pas toujours) le gestionnaire de projet, le chef des programmes ou le responsable du S&E pour le programme de pays de l'ONG. Le gestionnaire d'évaluation doit bien comprendre le processus ou être prêt à l'apprendre. Le gestionnaire

d'évaluation doit s'assurer que les produits spécifiques de la pré-évaluation (principaux documents du projet, informations actualisées sur les indicateurs, etc.) sont présentés rapidement. Dans un projet plus important, le gestionnaire d'évaluation peut être assisté par une ou deux personnes qui ont la responsabilité de fonctions centrales du processus de pré-évaluation et d'évaluation.

En travaillant avec les spécialistes de S&E basés dans la région ou au siège, les cadres du pays doivent identifier un gestionnaire d'évaluation dans le pays. Dans ce processus, le conseiller en S&E de la région ou du siège (appuyé par le principal conseiller technique du programme pour cette catégorie de programmes à l'intérieur de l'ONG) devra identifier les domaines critiques où le gestionnaire aura besoin de plus d'appui. Cela permettra aux équipes du siège et de la région d'identifier le type de mentoring et d'appui dont pourra avoir besoin le gestionnaire d'évaluation. Une fois le gestionnaire d'évaluation clairement identifié un, il devient le moteur de toutes les autres étapes.

---

Pour le gestionnaire d'évaluation, sont la meilleure source d'informations sur les attentes du bailleur de fonds est les directives originales qui ont été utilisées pour écrire le document de projet

---

#### Résultats de la 1e étape :

- ✓ Un gestionnaire d'évaluation est formellement identifié dans le pays et les rôles de toutes les personnes travaillant à l'évaluation du projet sont bien compris.

## 2<sup>e</sup> étape : Préciser les directives et les attentes des bailleurs de fonds et de l'organisation

**Même des gestionnaires d'évaluation expérimentés** et des représentants résidents d'ONG doivent bien connaître les directives particulières du bailleur de fonds pour les projets qui sont évalués. Si les employés du projet ne connaissent pas ces directives, ils peuvent concevoir une évaluation et un cahier des charges d'évaluation qui ne tiennent pas compte d'une exigence centrale de l'agence.

### Directives du bailleur de fonds

Dans le cadre de leurs directives standards pour la rédaction de documents de projet, la plupart des bailleurs de fonds donne une brève explication de ce qu'ils attendent d'une évaluation à mi-parcours ou d'une évaluation finale ainsi que pour le S&E de routine (cf. [annexe I](#)). Certaines catégories de subventions demandent une enquête quantitative finale qui est séparée et distincte de l'évaluation finale externe.<sup>1</sup>D'autres bailleurs de fonds veulent que les évaluateurs

---

1 Toutes les subventions ne demandent pas d'enquête indépendante. Les petites subventions de développement et les programmes d'urgence s'attendent généralement à ce que l'équipe qui mène l'évaluation facilite aussi une vérification indépendante des principaux impacts du projet. Ce n'est pas le cas dans d'autres subventions comme le Titre II de l'USAID ou des subventions de survie de l'enfant qui demandent des enquêtes indépendantes qui fournissent des renseignements pour l'évaluation externe.



facilitent une collecte indépendante de données pour vérifier le système de S&E du projet, mais ne demandent pas d'enquête quantitative indépendante.

Pour un gestionnaire d'évaluation, la meilleure source d'informations sur les attentes du bailleur de fonds est les directives originelles qui ont servi à écrire le document de projet.<sup>2</sup> Comme les bailleurs de fonds peuvent changer ce qu'ils demandent et ce qu'ils attendent, ces directives de départ devront être comparées avec les directives actualisées, qui sont souvent disponibles sur le site Internet du bailleur de fonds (cf. les exemples dans l'annexe I). Un gestionnaire d'évaluation avisé doit toujours vérifier avec le bailleur de fonds (soit directement, soit indirectement, en passant par les conseillers du siège ou de la région qui supervisent les programmes de l'ONG) pour voir quels éléments sont importants et comment harmoniser les anciennes demandes et les nouvelles. De nombreux bailleurs de fonds demandent à voir le cahier des charges avant l'évaluation. Cela devra être prévu dans le calendrier.

### **Revoir le plan de S&E du document de projet final et les révisions approuvées par le bailleur de fonds**

Revoyez toujours le plan de S&E du document de projet approuvé ainsi que tout amendement formel éventuel et gardez-en une copie. Soyez au courant de tous les engagements pour ce qui est du S&E. Si des changements importants ont été approuvés, le gestionnaire d'évaluation doit faire une copie de toute la correspondance concernant la demande et l'approbation de ces changements. Si un projet a préparé un plan de S&E<sup>3</sup> ou un manuel de S&E séparés pour le projet (ou pour des sous-composantes particulières, comme l'enquête de base), le gestionnaire d'évaluation devra les inclure dans le livret d'instructions sur les directives.

### **Directives approuvées par le bailleur de fonds sur des activités particulières d'évaluation**

De nombreuses agences donatrices publient des directives utiles sur d'importantes fonctions d'évaluation, comme l'échantillonnage et la préparation du cahier des charges de l'évaluation. Certaines de ces directives sont disponibles sur les sites Internet d'appui technique pour des catégories de subventions particulières (cf. [annexe I](#)). Les bureaux des ONG au siège et dans les régions peuvent contribuer à ces directives en élaborant des bibliographies simples présentant des références clés pour les principaux types de programmation qu'ils supervisent.

<sup>2</sup> Ces directives sont normalement archivées une fois que le document de projet est soumis au cas où on en aurait besoin pour répondre à des demandes de révisions faites par le bailleur de fonds avant l'approbation finale.

<sup>3</sup> De nombreuses agences fournissant des subventions demandent aux bénéficiaires des subventions de soumettre un tableau révisé de suivi des indicateurs une fois qu'ils ont achevé leur enquête de base. Certains projets soumettent aussi un plan de S&E révisé.

## Directives pour l'évaluation et exemples de formats internes aux ONG

De nombreux manuels de procédures d'ONG traitent de l'évaluation. Les gestionnaires d'évaluation doivent vérifier avec leurs conseillers en S&E et conseillers techniques, à la région et au siège, pour s'assurer qu'ils respectent les directives internes. Ces manuels sont extrêmement utiles pour les évaluateurs externes parce qu'ils expliquent souvent la philosophie de l'évaluation et la culture de l'ONG.<sup>4</sup> Le dernier mot, pour ce qui est des directives, doit revenir au bailleur de fonds, dans le cas de projets financés par des fonds externes, ou à l'ONG, dans le cas de projets financés par des fonds internes.

Il est aussi important, maintenant, d'inclure des exemples d'organisation du rapport en sous-sections qui correspondent aux demandes de rapports spécifiques du bailleur de fonds et de l'ONG. Ce format détaillé peut être présenté dans le cahier des charges et il aidera les gestionnaires du projet et les gestionnaires externes à l'ONG, ainsi que les membres de l'équipe d'évaluation à harmoniser leur analyse et leur écriture dès le début. Si chaque consultant de l'équipe suit ce format, ou des révisions au format choisies par l'équipe, et un modèle de rédaction commun (taille de la police, style des titres, etc.), l'équipe pourra éviter de devoir faire trop de révisions lors de la correction finale du rapport.

Les quatre activités présentées ci-dessus sont généralement réalisées par le gestionnaire d'évaluation (cf. tableau 2).

## Bilan à la direction et sensibilisation aux directives de l'agence pour l'évaluation

Cependant, avant de passer à la 3e étape, il est important que les cadres du pays qui supervisent le projet soient informés de la planification de l'évaluation.<sup>5</sup> Leur implication dans la pré-évaluation est importante pour créer un environnement productif et sûr pour l'évaluation. C'est également crucial pour que les recommandations de l'évaluation soient suivies. Les cadres du pays doivent être associés dès le début, et il faut donc qu'ils soient informés pour pouvoir participer et s'appropriier le cahier des charges (cf. 3e étape, ci-dessous).

La réunion d'information pour les cadres doit traiter de ce qui est demandé pour l'évaluation et de la proposition de calendrier pour la suite des étapes de la pré-évaluation (3e à 7e étapes). Il est crucial que le siège s'assure que

---

<sup>4</sup> Cf. par exemple, Aubel (1993).

<sup>5</sup> Cette activité est similaire à la Phase I : Réunion de pré-planification (Groupe de coordination de l'évaluation) in Aubel (1993, p. 1).

les employés sur le terrain ont toutes les informations dont ils ont besoin pour préparer un cahier des charges solide. Pour obtenir ces informations, la hiérarchie du bureau de pays devra résumer les résultats de la réunion dans un mémo aux employés du siège et de la région qui supervisent le projet et leur demander leur opinion ou leurs commentaires.

#### Résultats de la 2<sup>e</sup> étape : Les tâches suivantes sont réalisées :

- ✓ **Un livret d'informations<sup>6</sup> est préparé** pour organiser les directives du bailleur de fonds, des exemples de meilleures pratiques et des directives internes que les gestionnaires d'évaluation, les cadres du pays et l'équipe d'évaluation utilisent pour concevoir l'évaluation et
- ✓ **Une réunion d'information est organisée pour la direction du pays** pour revoir le livret d'information et la proposition de processus pour la planification de la pré-évaluation.

---

Écrire le cahier des charges et le faire approuver est un travail qui prend du temps et qui est souvent négligé. Il doit être inclus dans le processus de planification de la pré-évaluation

---

### 3<sup>e</sup> étape : Rédiger un cahier des charges et un plan de travail provisoires pour l'évaluation

**Écrire le cahier des charges et le faire approuver** est un travail qui prend du temps et qui est souvent négligé. Il doit être inclus dans le processus de planification de la pré-évaluation. Il existe déjà beaucoup de directives sur la manière d'écrire un cahier des charges d'évaluation. Plutôt que de répéter ces informations, ce module donne simplement les références de ces ressources (cf. ci-dessous).

#### Le cahier des charges devra comprendre :

- Une brève présentation du programme, ses objectifs, ses activités et d'éventuels retards prévus dans l'exécution des principales activités
- Les objectifs de l'évaluation, tels qu'ils sont définis par les directives de l'agence, identifiés à la 2<sup>e</sup> étape
- Une suggestion d'expertise technique dont aura besoin l'équipe d'évaluation, les responsabilités individuelles de ses membres et les contraintes physiques à prendre en compte quand on recrute pour ces positions<sup>7</sup>
- Les importants problèmes et questions que l'équipe devra aborder

<sup>6</sup> Toutes les subventions ne demandent pas d'enquête indépendante. Les petites subventions de développement et les programmes d'urgence s'attendent généralement à ce que l'équipe qui mène l'évaluation facilite aussi une vérification indépendante des principaux impacts du projet. Ce n'est pas le cas dans d'autres subventions comme le Titre II de l'USAID ou des subventions de survie de l'enfant qui demandent des enquêtes indépendantes qui fournissent des renseignements pour l'évaluation externe.

<sup>7</sup> Si le travail sur le terrain doit avoir lieu dans des conditions isolées qui nécessiteront de passer la nuit dans des villages dans des conditions difficiles, il est utile de le souligner dans le cahier des charges pour que les candidats évaluateurs puissent se préparer en conséquence.



- Une liste des principaux documents et informations que fournira l'équipe de pays
- Le calendrier de l'évaluation
- Le format du rapport final

Pour une meilleure efficacité, le gestionnaire d'évaluation prépare généralement la première version du cahier des charges et du plan de travail de l'évaluation. Ce document est ensuite revu par toute l'équipe d'évaluation et les partenaires. La révision finale ne sera pas faite avant la 4e étape, car le chef d'équipe d'évaluation doit y contribuer. Le tableau des rôles et responsabilités (annexe II) peut aider le projet à identifier les personnes qui seront responsables des principales activités de la pré-évaluation.

Les directives des bailleurs de fonds aidant les projets à formuler les cahiers des charges d'évaluation sont utiles, mais elles ont leurs limites. Souvent, elles ne donnent que peu de directives sur des questions telles que le renforcement des capacités des partenaires et de la gestion du projet, l'identification des personnes qui vont fournir des documents cruciaux à l'équipe et quand, et pour définir le rôle des partenaires nationaux dans la collecte et l'analyse des données et la préparation de la pré-évaluation.

### **Directives spécifiques au programme pour la préparation du cahier des charges**

Étant donné l'importance prouvée du cahier des charges, de nombreux programmes financés par des bailleurs de fonds ont élaboré des directives spécifiques pour la préparation du cahier des charges (cf. Bonnard [2002] pour la sécurité alimentaire du Titre II).<sup>8</sup> Pour des types d'évaluations plus génériques, il est utile de consulter l'un des guides standards pour l'évaluation.<sup>9</sup> Les directives de l'agence sur les cahiers des charges doivent être classifiées dans le livret d'instructions sur les directives présenté dans la 2e étape.

### **Première version du cahier des charges/termes de références et plan de travail de l'évaluation**

Une fois que le gestionnaire d'évaluation a les directives du bailleur de fonds et le plan de S&E, présentés dans la 2e étape, ci-dessus, il devrait être capable de rédiger une première version du cahier des charges. Le cahier des charges doit identifier clairement les personnes qui doivent fournir les documents et informations sur le projet décrits dans les 5e et 6e étapes et le calendrier pour la préparation de ces documents et informations.

<sup>8</sup> Il n'y a pas d'équivalent de la publication de Bonnard sur les sites Internet de la survie de l'enfant ou de CORE, mais le site de la survie de l'enfant comprend des informations détaillées sur la conception d'enquêtes et l'évaluation (cf. annexe I).

<sup>9</sup> Voir par exemple Gosling et Edwards (2003, pp. 48-49, 51-53) ; UNICEF (2000, pp. 23-25, cadre IV-2 : Suggested Contents of the Terms of Reference) et Patton (1997).

Une décision cruciale doit être prise à ce moment : l'ONG doit-elle trouver quelqu'un d'extérieur à l'organisation pour diriger l'évaluation ou doit-elle utiliser un employé interne qui n'est pas financé par le projet ou par un autre programme. Les évaluateurs internes sont associés avec l'ONG qui exécute le projet. Les évaluateurs externes sont des personnes ou des organisations qui ne sont associées ni avec l'ONG, ni avec le projet.

Si l'on prend la décision d'utiliser un consultant externe, il faut prendre une autre décision : la personne devra-t-elle être embauchée dans la région ou le pays ou dans le pays d'où viennent les fonds ? De nombreux facteurs doivent être pris en compte, comme :

- (a) Les attentes du bailleur de fonds
- (b) L'expérience de l'équipe du projet
- (c) L'expertise qui existe dans la région et dans le pays

L'expérience montre qu'il y a des avantages et des inconvénients à utiliser des évaluateurs internes comme à utiliser des évaluateurs externes, et qu'une combinaison bien équilibrée de consultants internes et externes est généralement l'idéal (cf. cadre 1).<sup>10</sup> Que l'équipe d'évaluation soit interne ou externe, l'équipe du projet doit de toute façon faire la planification de pré-évaluation ou l'ajouter aux responsabilités qui sont prévues pour le chef de l'équipe d'évaluation.

---

<sup>10</sup> Voir aussi Mercy Corps (2004, pp. 42-45).

### Cadre 1. Avantages et inconvénients d'utiliser des personnes internes ou de personnes externes pour la planification, le suivi, la revue ou l'évaluation

	Internes	Externes
<b>Qui</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Employés, gestionnaires et partenaires</li> <li>▪ Individus et groupes (par ex. mères) affectés par le travail</li> <li>▪ Non bénéficiaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Employés d'une agence affiliée à un autre programme</li> <li>▪ Consultants externes experts dans un domaine technique ou ayant une bonne compréhension d'un pays ou d'une région</li> </ul>
<b>Avantages</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Connaissent l'organisation</li> <li>▪ Connaissent le programme</li> <li>▪ Comprennent les comportements et attitudes dans l'organisation</li> <li>▪ Connus par le personnel</li> <li>▪ Moins menaçants</li> <li>▪ Meilleure chance d'adopter les recommandations</li> <li>▪ Moins chers</li> <li>▪ Renforcent les capacités internes pour la planification et le S&amp;E</li> <li>▪ Contribuent au renforcement des capacités du programme</li> <li>▪ Familiers du contexte</li> <li>▪ Connaissent les contraintes</li> <li>▪ Ont une formation et une expérience dans les évaluations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Objectifs</li> <li>▪ Pas de biais d'organisation</li> <li>▪ Perspectives neuves</li> <li>▪ Grande expérience</li> <li>▪ Plus facilement embauchés pour de longues périodes</li> <li>▪ Peuvent servir d'experts externes</li> <li>▪ Ne font pas partie de la structure du pouvoir</li> <li>▪ Peuvent apporter des ressources additionnelles</li> <li>▪ Formés en évaluation</li> <li>▪ Ont l'expérience d'autres évaluations</li> <li>▪ Apportent un statut à l'évaluation</li> </ul>
<b>Inconvénients</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ On peut se poser des questions sur leur objectivité</li> <li>▪ La structure organisationnelle risque d'être une contrainte pour leur participation</li> <li>▪ Connus par les employés</li> <li>▪ On peut se poser des questions sur leurs motivations personnelles</li> <li>▪ Peuvent ne pas accepter les hypothèses de l'organisation</li> <li>▪ Acceptabilité par les personnes extérieures (crédibilité)</li> <li>▪ Les bailleurs de fonds peuvent demander un évaluateur externe</li> <li>▪ Peuvent avoir des difficultés à éviter les préjugés</li> <li>▪ Pas impliqués seulement dans la tâche d'évaluation (d'autres devoirs et responsabilités qui empiètent)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Risquent de ne pas connaître les organisations</li> <li>▪ Risquent de ne pas savoir quelles sont les contraintes affectant les recommandations</li> <li>▪ Peuvent être perçus comme des adversaires</li> <li>▪ Peuvent coûter cher</li> <li>▪ Peuvent nécessiter des négociations de contrat prenant beaucoup de temps</li> <li>▪ Il manque parfois le suivi sur les recommandations</li> <li>▪ Opèrent dans un environnement inconnu</li> <li>▪ Peuvent quitter le programme</li> <li>▪ Risquent de manquer des perspectives intéressantes</li> </ul>
<b>Quand est-ce utile ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tout programme basé sur les droits où les personnes ayant des droits ont le droit de participer</li> <li>▪ Les programmes de développement social</li> <li>▪ Quand l'un des buts est de permettre à des groupes de renforcer leur capacité organisationnelle</li> <li>▪ Quand une participation active de différents groupes est essentielle au succès du travail</li> <li>▪ Quand il y a une occasion de le faire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pour obtenir un type particulier d'expertise dont on a besoin</li> <li>▪ Pour avoir une vision plus objective, venant de quelqu'un qui n'a pas d'intérêt personnel dans le programme ou l'organisation</li> <li>▪ Pour avoir une vision plus large du projet ou du programme</li> <li>▪ Pour donner une information particulière que le bailleur de fonds a demandé sur le programme</li> </ul>

Source : Gosling et Edwards (2003, p. 23), modifié par les auteurs pour refléter les capacités internes des ONG.

## Revue du cahier des charges et du plan de travail avec les principaux acteurs de l'évaluation

Une fois que les premières versions du cahier des charges et du plan de travail ont été rédigées, le gestionnaire d'évaluation doit faciliter une revue de ces documents par toute l'équipe du projet et les principaux partenaires (par ex. les ONG nationales partenaires, le gouvernement et des représentants du bailleur de fonds). Pour qu'ils puissent participer en connaissance de cause, on commencera la réunion par une étude des directives, régulations et normes de base du bailleur de fonds. Il est aussi utile de revoir les termes et concepts de base.<sup>11</sup> Certains manuels recommandent d'utiliser une « analyse des parties prenantes de l'évaluation » (cf. [annexe XI](#)) pour orienter les discussions en atelier sur les besoins en informations et les questions particulières qu'ils doivent prévoir dans le cahier des charges. À ce point, il est toujours important de voir les différences entre une évaluation à mi-parcours et une évaluation finale, ainsi que des concepts et termes de base, comme les indicateurs d'impact et de suivi. Ce type de revue peut aussi « minimiser d'éventuelles craintes d'être 'jugé' par un étranger » (Gosling et Edwards, 2003, p. 21).

### Résultats de la 3<sup>e</sup> étape :

- ✓ Un cahier des charges pour l'évaluation toute entière et un plan de travail d'évaluation sont produits. Ils comprennent les dates cruciales pour la production et la distribution des principaux produits de la pré-évaluation (cf. [annexe II](#), charte de Gantt).

---

Les chefs d'équipe doivent aussi avoir prouvé qu'ils étaient capables de gérer et de synthétiser la contribution et la participation à l'évaluation de l'équipe centrale d'évaluation ainsi que de différentes équipes du gouvernement, de l'ONG partenaire et du bailleur de fonds.

---

## 4<sup>e</sup> étape : Identifier l'équipe d'évaluation et finaliser le cahier des charges

**Les bons chefs d'équipe** ont une expérience de l'évaluation dans ce genre de projets ou dans un type de projet similaire en dehors de leur propre organisation. Ce profil est important pour que l'évaluation réponde aux attentes du bailleur de fonds.

Les chefs d'équipe doivent aussi avoir prouvé qu'ils étaient capables de gérer et de synthétiser la contribution et la participation à l'évaluation de l'équipe centrale d'évaluation ainsi que de différentes équipes du gouvernement, de l'ONG partenaire et du bailleur de fonds. Chacun de ces individus ou de ces groupes a un but ou un ordre du jour de mission différent. Le travail du chef d'équipe est de structurer la participation de ces différentes personnes pour que chacun des membres de l'équipe centrale puisse satisfaire certains des buts personnels de sa participation, tout en travaillant au but commun qui est de faire une évaluation constructive. De bonnes compétences en communication, orale comme écrite, sont essentielles.

<sup>11</sup> Parmi d'autres concepts importants, il y a la différence entre les indicateurs de processus/suivi et les indicateurs d'impact (Mercy Corps, pp. 19-22, 45).



Le travail d'identification des qualifications particulières nécessaires pour le chef d'équipe et les membres de l'équipe d'évaluation est normalement fait pendant la 3e étape, dans le cadre de la rédaction du cahier des charges. Les spécialistes de S&E de l'ONG, au siège et dans la région, et les cadres du pays doivent coopérer pour choisir le chef d'équipe. Les check-lists d'évaluation et l'analyse des parties prenantes de l'évaluation sont des outils utiles pour orienter ce processus de préparation (cf. [annexes XI et XII](#)).

## Identifier un groupe de candidats potentiels

L'identification – et le recrutement quand les candidats sont extérieurs à l'organisation – du chef d'équipe commence par une prise de contacts pour identifier un groupe de candidats potentiels pour les postes de chef d'équipe et de spécialiste technique. Les meilleures sources d'informations sont généralement les bureaux du siège et de la région et d'autres ONG qui ont des projets similaires dans le même pays.

Une fois que les candidats ont été identifiés, on leur enverra la version provisoire du cahier des charges et on leur demandera d'envoyer leur CV. Demandez aussi un exemple de document écrit. S'ils ne donnent pas les références d'une personne de confiance, vérifiez toujours leur rôle dans une mission, s'ils n'étaient pas le principal auteur ou le chef d'équipe.

## Faire les entretiens et choisir le chef de l'équipe d'évaluation

De nombreux guides sur l'évaluation donnent des conseils pratiques pour faire des entretiens avec les candidats pour le poste de chef d'équipe<sup>12</sup> et pour gérer les consultants<sup>13</sup>. Les entretiens sont généralement faits par le bureau du siège ou de la région pour des candidats externes internationaux et par le bureau national de l'ONG pour les candidats nationaux. Si les candidats ne connaissent pas bien le type de projet qui devra être évalué, ils doivent être prêts à apprendre ce dont ils auront besoin pour faire le travail. Un bon chef d'équipe sera tourné vers les résultats, les objectifs de gestion et la manière dont les résultats de l'évaluation seront utilisés.

Si le candidat insiste trop sur la méthodologie, en particulier les méthodologies quantitatives, cela signifie peut-être qu'il serait plus adapté pour concevoir et mettre en œuvre une enquête d'évaluation. Notez aussi le calendrier de voyage du candidat pour vous assurer qu'il aura le temps de finir sa mission, surtout la rédaction de la première version du rapport d'évaluation dans le pays, rapport qui devra être revu avant son départ. Ses questions montrent qu'il s'intéresse aux besoins du projet et aux demandes du bailleur de fonds et qu'il veut les comprendre.

<sup>12</sup> De nombreuses évaluations de projets comprennent seulement un évaluateur externe qui est généralement le chef de l'équipe d'évaluation. Une grande évaluation comprendra peut-être plusieurs consultants externes ou internes, mais le poste du chef d'équipe est le plus crucial car c'est lui qui est responsable de la rédaction du rapport final.

<sup>13</sup> Cf. Gosling et Edwards (2003, pp. 262-73).

## Finaliser le cahier des charges de l'évaluation

Une fois que le candidat final a été choisi pour le poste de chef de l'équipe d'évaluation, le gestionnaire d'évaluation devra travailler avec le chef d'équipe qui vient d'être embauché/détaché pour revoir et réviser la première version du cahier des charges préparée à la 3e étape. Avant sa finalisation, transmettez le cahier des charges révisé aux représentants du siège, de la région ou du bailleur de fonds national qui seront interrogés et/ou qui recevront le produit final. Réfléchissez bien cependant avant d'ajouter au cahier des charges officiel de nouvelles questions ou de nouveaux sujets qui risquent de le rendre inutilement compliqué. N'oubliez jamais que les employés du bailleur de fonds ne savent peut-être pas quelles sont les directives originales ou les directives révisées du bailleur de fonds et qu'il est donc toujours utile de joindre ces directives au cahier des charges.

## Finaliser le cahier des charges pour les membres de l'équipe d'évaluation et embaucher/détacher les autres membres de l'équipe

La plupart des évaluations utilisent le principal cahier des charges de l'évaluation comme base pour rédiger le contrat des évaluateurs externes ou pour prévoir au budget le temps passé par des employés internes. Certains chefs d'équipe aiment préparer de petites descriptions de poste d'une page (par ex. un cahier des charges individuel) pour chaque poste interne et externe dans l'équipe, y compris d'éventuels fonctionnaires du Gouvernement ou du bailleur de fonds qui participeraient. Ceci permet à chaque personne de bien comprendre quel est son rôle et le format et les dates butoirs pour chaque document écrit à produire. Pour les employés internes, cela offre un mécanisme formel pour que la hiérarchie les décharge de certaines responsabilités afin qu'ils aient le temps de bien faire leur travail d'évaluation (c'est-à-dire pour que leur participation à l'équipe ne soit pas simplement ajoutée à leur travail habituel).

Les cahiers des charges de l'équipe et les cahiers des charges individuels doivent exprimer clairement que les membres de l'équipe d'évaluation sont placés sous l'autorité du chef de l'équipe d'évaluation et non du gestionnaire d'évaluation ou de l'encadrement du bureau de pays. Si cette hiérarchie n'est pas bien expliquée dès le début, cela peut causer une confusion sur le terrain et affecter la synergie de l'équipe.

### Résultats de la 4<sup>e</sup> étape :

- ✓ Avec la contribution de l'équipe du programme, le chef d'équipe interne ou externe, décrit par le gestionnaire d'évaluation dans le cahier des charges, est embauché ou détaché<sup>14</sup> (si c'est une personne interne) et le cahier des charges de l'évaluation est finalisé (Gosling et Edwards, 2003, p. 63).

<sup>14</sup> Les personnes *détachées* sont les membres de l'équipe d'évaluation qui sont affiliés à l'ONG mais en dehors du projet et qui sont détachées (prêtées) à l'équipe d'évaluation.

## 5<sup>e</sup> étape : Organiser la documentation du projet

Si la documentation est bien organisée, l'équipe d'évaluation peut commencer le travail plus rapidement.

**L'un des meilleurs indicateurs** du processus et de l'efficacité de la gestion d'un projet (deux domaines que la plupart des évaluations considèrent) est les rapports publiés du projet. Les participants le savent, mais n'ont peut-être pas eu le temps d'organiser les documents sur le projet. Il arrive souvent que l'évaluateur trouve à son arrivée une boîte de documents sur le projet dans le bureau du gestionnaire d'évaluation ou qu'il découvre que des documents ont été envoyés à l'avance au chef d'équipe. Les évaluateurs doivent seulement savoir que ces matériels existent. Ils ne doivent pas, et ne veulent pas, voir ou lire chacun des documents.

Si il n'y a pas de centre de documentation du projet avec des boîtes clairement marquées pour les différentes catégories de documents, la pré-évaluation est une excellente occasion d'en créer un. La technologie d'un centre de documentation de base n'est pas compliquée (par ex. des cartons de classement) mais ce travail ne devra pas être délégué à une secrétaire. Il faut qu'un cadre classe efficacement les informations.

Si la documentation est bien organisée, l'équipe d'évaluation peut commencer le travail plus rapidement. Si elle n'est pas organisée, les évaluateurs perdront du temps à décider de quels documents ils ont besoin et les employés du projet perdront aussi du temps à essayer de compiler ces documents.

### Bibliographie du projet

La préparation d'une bonne bibliographie se fait en deux étapes, sous la supervision du gestionnaire d'évaluation ;

1. Le gestionnaire d'évaluation travaillera avec le spécialiste de S&E pour préparer une liste des principaux documents du projet classés par catégorie de document (cf. cadre 2).<sup>15</sup>
2. Le gestionnaire d'évaluation demandera à tous les superviseurs techniques de fournir une liste de leurs rapports techniques et manuels de formation et d'autres rapports des partenaires principaux.

Pour simplifier le processus de documentation, on gagnera du temps en fournissant à chaque personne responsable d'une section de la bibliographie un format standard de bibliographie – auteur, titre, année et lieu de publication, et éditeur (cf. [annexe III](#)) – et des exemples de références bibliographiques réelles utilisant ce format, même si l'on a l'impression que ce sont des évidences.

<sup>15</sup> Parmi les catégories, on peut avoir : Document de projet ; lettres de transfert et amendements éventuels ; rapports annuels, trimestriels et mensuels du projet (sur tout le projet) ; documents de S&E (plans, manuels de formation, etc.) ; enquêtes et rapports d'évaluation à mi-parcours ; enquête et rapports d'évaluation finales ; rapports de supervision de l'ONG et du bailleur de fonds ; autres documents sur le projet ; documents/rapports des partenaires.



## Outils et ressources

Fiche de styles de bibliographie

Une personne de l'équipe devra préparer une bibliographie divisée en catégories (et non simplement en ordre alphabétique) et s'assurer que tout le monde suive le format standard des bibliographies.

### Élaborer un livret d'instructions sur la documentation essentielle

L'équipe de gestion de l'évaluation devra produire un livret d'instructions sur la documentation essentielle pour chaque membre de l'équipe d'évaluation. Le livret d'instructions devra contenir uniquement les documents les plus importants que toute l'équipe doit prendre en compte (par ex. le document de projet approuvé, d'éventuels amendements officiels au document de projet, les rapports annuels, des enquêtes intéressantes ou les rapports d'évaluations précédentes) (cf. cadre 2, ci-dessous). Une section contiendra une version datée de la bibliographie du projet. Une autre section sera intitulée « logistique et cahier des charges de l'équipe » et comprendra une liste de numéros de téléphone importants, d'adresses e-mail et d'adresses de bureaux, ainsi que le cahier des charges final.

#### Résultats de la 5<sup>e</sup> étape :

- ✓ Production d'un livret d'instructions sur la documentation essentielle. Il comprend une bibliographie complète du projet
- ✓ Conception d'un système organisé pour la documentation du projet ou explication d'un centre de documentation de projet existant

## 6<sup>e</sup> étape : Organiser les informations du projet

---

Parlez avec l'évaluateur potentiel des types d'informations dont il a besoin et présentez-les dans un livret d'informations sur les activités du projet.

---

**La plupart des projets ont des chiffres annuels** sur des tâches essentielles, comme les formations ou les actions en direction des communautés, ainsi que de nombreux rapports décrivant différents aspects de l'administration, du système financier et des principaux partenariats du projet. Un évaluateur ambitieux peut essayer de réunir ces informations en un simple résumé sous forme de tableau qui décrira l'évolution au cours du temps de l'organisation et des activités du projet. Mais il n'est pas réaliste de s'attendre à ce que l'évaluateur le fasse pour chaque sous-composante, et cela pour plusieurs raisons. D'abord, il n'aura pas le temps. Ensuite, il n'y aura peut-être pas de personnel disponible pour aider à ce processus au moment où le consultant sera disponible.

**Un livret d'informations sur les activités du projet :** Une meilleure stratégie est de parler avec l'évaluateur potentiel des types d'informations dont il a besoin et de les présenter dans un livret d'informations sur les activités du projet.<sup>16</sup> Un livret d'informations sur les activités du projet comprendra des sections distinctes sur les sujets suivants (cf. cadre 2, ci-dessous) ;

- Histoire et organisation de l'administration du projet
- Système comptable
- Système de S&E du projet et mises à jour des indicateurs
- Composantes techniques du projet
- Tableaux des communautés/activités
- Cartes
- Une table des matières identifiée par date d'achèvement

---

<sup>16</sup> Africare a élaboré ce modèle sur une période de cinq ans sur la base de son expérience des évaluations à mi-parcours des programmes de sécurité alimentaire du Titre II au Tchad, au Mali, au Niger et en Ouganda et des évaluations finales au Burkina Faso, au Niger et en Ouganda.

## Cadre 2 : Documentation de pré-évaluation pour l'évaluation finale du programme d'assistance au développement 2004 de CRS/Malawi, financé par le Titre II de l'USAID

### Bibliographie et système de documentation du projet (dans des boîtes et des classeurs numérotés)

1. Activités de pré-planifications
  - 1.1. Cartographie de la vulnérabilité des zones
  - 1.2. Documents techniques de contexte commandités
2. Activités de planification stratégique et évaluation des capacités et projets existants/en cours qu'a suivis le DAP (projet d'assistance et de développement) et protocoles d'accord de CADECOM (Commission catholique de développement au Malawi)
3. Études de pré-planification – MARP/MRP
4. Rapports de voyages/supervision de la région, du siège et de l'USAID
5. DAP, activités de revue et de démarrage, et autorisations de transfert (TA)
6. Enquêtes de base
7. Documents de suivi et d'évaluation, dont les manuels de formation
8. Évaluations à mi-parcours et finale, y compris l'enquête finale
9. Activités conjointes de formation de CRS/CADECOM pour l'unité d'appui du DAP et le personnel de CADECOM
10. Documents de collaboration du partenariat CRS/CADECOM
11. Termes de références du conseil consultatif du DAP et minutes de ses réunions
12. Principaux partenaires techniques (protocoles d'accord, rapports spéciaux sur le partenariat [non documentés dans les comptes-rendus des réunions de partenariats dans les sections 14 ou 10])
13. Documents de stratégie de l'USAID pour le Malawi
14. Minutes des réunions trimestrielles de revue avec les principaux partenaires
15. Rapports de S&E et matériels de formation pour le projet et le bureau de pays
16. Directives de S&E (USAID, Titre II)
17. Documents généraux sur les activités de CRS dans le pays
18. Rapports trimestriels
19. Rapports techniques spéciaux (y compris les enquêtes), documents de planification, enquêtes : agriculture
20. Rapports techniques spéciaux (y compris les enquêtes), documents de planification, enquêtes : S&E
21. Rapports techniques spéciaux (y compris les enquêtes), documents de planification : filet de sécurité
22. Rapports techniques spéciaux (y compris les enquêtes), documents de planification : santé

### Livret d'informations sur la documentation centrale

1. Table des matières
2. Document de projet approuvé du DAP
3. Rapport de l'enquête de base
4. Rapports annuels à l'USAID (Le plan de S&E révisé a été joint au premier rapport)
5. Rapport final de l'évaluation à mi-parcours
6. Résumé des recommandations de l'évaluation à mi-parcours (séparé du rapport)
7. Rapport de l'enquête finale
8. Bibliographie du projet
9. Cahier des charges pour l'évaluation



## Documenter l'histoire et l'organisation de l'administration du projet

**Une chronologie du projet** est un outil utile pour aider ceux qui font la planification du projet à comprendre et expliquer les principaux facteurs qui ont affecté l'évolution du projet. C'est particulièrement utile si les employés de gestion ont changé ou s'il y a eu d'importants changements dans l'organisation du projet (cf. [annexe IV](#)).

**Les schémas d'embauche et le renouvellement des employés** doivent être notés. Les évaluateurs doivent savoir quand les employés ont été embauchés pour les positions clés et quand ils sont partis. Cela peut soit être combiné avec la chronologie du projet soit présenté sur un tableau distinct (cf. [annexe IV](#)).

**Un résumé des données de financement pour les activités de formation** est nécessaire. La plupart des projets de développement dépensent un grand pourcentage de leurs fonds pour la formation du personnel et des bénéficiaires. Les évaluateurs ont besoin de données résumant ce financement, depuis le début du projet jusqu'aux dépenses les plus récentes. Il faut faire attention de bien décrire les formations pour les différents niveaux d'acteurs principaux. Les principaux acteurs sont l'ONG qui coordonne le projet et les partenaires nationaux de l'ONG, qui tendent à mener la plupart des programmes financés par la Croix Rouge américaine et CRS, et les partenaires du gouvernement à différents niveaux (cf. [annexe V](#)). Les employés qui sont formés comprennent : les administrateurs de haut niveau et les cadres extérieurs au projet qui supervisent les projets mais n'ont pas la responsabilité directe de leur exécution, les gestionnaires et superviseurs qui ont une responsabilité directe pour les principales activités, les employés de vulgarisation et les bénéficiaires. Même les catégories de bénéficiaires peuvent être divisées entre chefs traditionnels et chefs de groupes, et par genre et âge, si ces catégories sont intéressantes pour le projet. D'autres informations potentiellement intéressantes pour décrire comment les participants sont formés, comme les manuels de formation et les pré-tests ou post-tests peuvent aussi être ajoutées. Garder une liste expliquant où ces informations sont situées dans les dossiers du projet ou le centre de documentation.

**Documenter la coordination avec les partenaires et les réunions du conseil exécutif.** De nombreux projets se vantent de leur bonne collaboration avec les partenaires locaux. Mais ces projets doivent documenter comment ils ont géré cette collaboration, quels sont les types de collaboration et quel impact cette collaboration a, éventuellement, sur la capacité interne du partenaire. Le centre de documentation du projet doit contenir des boîtes ou des classeurs contenant un exemplaire papier de toutes les annonces de réunions ou des comptes-rendus des réunions de coordination de partenariat et les réunions du conseil exécutif. Des résumés des réunions sous forme de

tableaux présentant les dates, l'ordre du jour et les participants des différents partenaires sont aussi très utiles (cf. [annexe VI](#)).

**Documenter le renforcement des capacités institutionnelles.** Si l'un des buts du projet est de renforcer la capacité institutionnelle d'un ou plusieurs partenaires nationaux (comme c'est souvent le cas pour les projets de la Croix Rouge américaine et de CRS), les membres de l'équipe doivent déterminer comment ils peuvent documenter si ce type de renforcement des capacités a eu lieu. Une méthode empirique est de considérer les questions suivantes :

- de quel type d'informations a-t-on besoin pour répondre à cette question ?
- comment ces informations peuvent-elles être présentées dans un rapport ?
- quelle institution a ces informations ?

Si un affilié national a ces informations, cette agence doit être impliquée dans le processus de planification du cahier des charges pour que son rôle dans la collecte et l'analyse des données de pré-évaluation puisse être clairement décrit dans le cahier des charges.

**Évaluer les systèmes financiers et les procédures de comptabilité.** Même si une évaluation n'est pas un audit, on lui demande souvent:

- d'évaluer l'efficacité des systèmes administratifs et financiers du projet
- de comparer les dépenses réelles avec celles qui étaient prévues dans le document de projet
- d'analyser le rapport coût-efficacité du programme<sup>17</sup>

Ce type d'évaluation est très différent d'un audit financier ou d'un audit du système de gestion des vivres, qui est couvert par des audits internes et des rapports spéciaux de supervision administrative de l'USAID.

Les équipes doivent préparer les éléments suivants dans le cadre de la pré-évaluation :

- une description en une page des systèmes financiers du projet et de la façon dont ils fonctionnent
- un tableau donnant la liste de tous les audits internes et externes par date
- un tableau comparant les dépenses qui ont réellement été faites avec celles qui étaient prévues dans le document de projet ou d'éventuels amendements approuvés au projet.
- un tableau comparant les différents niveaux de dépense, par exemple combien a été consacré à l'appui administratif dans l'unité centrale de coordination, combien à l'administration dans les unités

---

<sup>17</sup> Voir aussi Gosling et Edwards (2003) pour des conseils utiles sur la manière d'incorporer les considérations de coût-efficacité dans les évaluations de projets.



## Outils et ressources

Modèle de tableau : Mise à jour du calcul des indicateurs

décentralisées d'exécution du projet et combien à la formation et à l'exécution sur le terrain

- une analyse séparée du budget pour chaque partenaire collaborant, si certaines activités clés sont exécutées par l'intermédiaire de partenaires.

## Collecter les mises à jour des indicateurs et des méthodologies de S&E

La plupart des projets de grande échelle utilisent des indicateurs standards pour suivre leur progression. Ils incluent aussi généralement des cibles annuelles, pour mi-parcours ou pour la fin (ou pour la durée de l'activité) pour chaque indicateur. C'est pourquoi les produits les plus importants de toute activité de pré-évaluation sont les mises à jour des indicateurs officiels, avec des informations sur la façon dont ils ont été calculés.

**Mise à jour des indicateurs :** De nombreux projets financés par des bailleurs de fonds suivent leur progression en fournissant au bailleur de fonds des informations sur un certain nombre d'indicateurs d'impact et de processus ou de suivi. Si l'on ne s'est pas mis d'accord sur des indicateurs pour le projet dans le document de projet, l'équipe de gestion de l'évaluation peut travailler avec les évaluateurs pour en créer une liste appropriée.<sup>18</sup> Dans cette situation, l'équipe de mise en œuvre du projet doit préparer une liste provisoire d'indicateurs avant l'arrivée des évaluateurs. Ces informations doivent être mises à jour, pour le projet dans son ensemble et pour les sites particuliers,<sup>19</sup> le cas échéant, dans le format demandé par le bailleur de fonds au moins un mois avant l'arrivée des évaluateurs pour intégrer leurs résultats dans les mises à jour des activités techniques (cf. la prochaine activité).

**Mise à jour de la méthodologie des indicateurs :** Durant le processus de mise à jour des indicateurs, le spécialiste de S&E devra préparer un tableau qui décrive les méthodologies réelles (par opposition aux méthodologies prévues) pour la collecte et l'analyse des données pour les principaux indicateurs du projet (cf. [annexe VII](#)) et donner l'explication d'éventuels changements par rapport au document de projet d'origine.

<sup>18</sup> Pour des directives sur la façon de faire cela, cf. Gosling et Edwards (2003, pp. 222-34) et Roche (1999, pp. 43-44) pour une discussion sur le dilemme des indicateurs, c'est-à-dire l'importance de « regarder au-delà des indicateurs prédéterminés » pour trouver les résultats attendus ainsi que les résultats inattendus et l'impact sur la vie des gens »

<sup>19</sup> La plupart des données de S&E peuvent être dissociées par site aussi bien que par ONG nationale partenaire. Le donneur ne voudra peut-être pas que ces données dissociées apparaissent sur le tableau officiel de suivi des indicateurs de performance ou sur le cadre logique, mais elles sont utiles pour l'évaluation. C'est particulièrement important parce que cela permet à l'évaluateur de déterminer s'il y a de grandes différences entre les sites ou entre les partenaires.



## Outils et ressources

Modèle de tableaux pour les communautés/activités

### Mises à jour des secteurs ou composantes techniques

Chaque superviseur technique doit fournir une liste distincte des activités (y compris les activités de formation) et des investissements qui doivent réaliser des résultats intermédiaires ou des cibles spécifiques. Cette sous-section doit comprendre des tableaux résumant les activités du projet jusqu'à maintenant pour ces sous-composantes. Si ces informations sont prêtes quand l'évaluation commence, l'évaluateur pourra se concentrer sur ses propres entretiens et ne pas perdre de temps dans la collecte de données de routine.

### Tableaux des villages/communautés/activités

De nombreuses communautés reçoivent plus d'une intervention de projet. Une évaluation a donc besoin d'une base lui permettant de déterminer exactement combien de communautés (ou sous-communautés) ont été affectées et comment. Les mêmes informations servent de base pour le choix que fera l'évaluateur des sites à visiter. Le tableau des villages, qui indique quels villages (axe vertical) ont reçu quelles activités (axe horizontal) est un outil utile (cf. [annexe VIII](#)). On peut mettre une simple croix pour indiquer quelles communautés ont bénéficié de quelle intervention. Le même tableau peut être utilisé pour indiquer :

- l'année où une catégorie particulière d'interventions a commencé dans ce village (l'année sera notée par activité pour chaque communauté) ou
- les impressions des agents sur le terrain de la réussite d'une intervention particulière (de A à C, A étant le plus élevé).<sup>20</sup>

### Cartes

Une bonne carte montre le lieu du projet dans le pays. C'est un élément important de toute évaluation. Une seconde carte, plus détaillée, est nécessaire pour montrer les sites particuliers où intervient le projet. Dans la plupart des cas, les cartes des sites qui étaient incluses dans le document de projet ne sont plus à jour ou ne sont plus pertinentes dès l'évaluation à mi-parcours. Toutes les cartes, plus d'éventuelles cartes de contexte que la direction de l'évaluation voudraient que l'équipe prenne en compte, devront être préparées bien avant la visite de l'évaluateur pour éviter des délais qui peuvent coûter cher pour faire faire de nouvelles cartes ou en redessiner d'anciennes.

#### Résultats de la 6<sup>e</sup> étape :

- ✓ Les informations du projet sont organisées et accessibles à l'équipe d'évaluation

<sup>20</sup> Ce système a été utilisé pour noter les activités lors de l'évaluation finale du programme d'assistance et de développement de CRS/Malawi. Les évaluateurs ont utilisé cette notation pour décider quels villages ils voulaient visiter. L'étape supplémentaire de la notation a permis aux évaluateurs de visiter à la fois des interventions réussies et des interventions moins réussies. Les coauteurs sont divisés sur l'utilité de noter les tableaux des villages puisque ce type de notation avant l'évaluation peut créer des préjugés chez les évaluateurs.

## 7<sup>e</sup> étape : Planifier la logistique de l'évaluation

Un plan logistique détaillé et bien coordonné est nécessaire pour que l'évaluation soit réussie.

**Une armée marche sur son estomac, les équipes d'évaluation aussi.** Si la logistique n'est pas bien réfléchie ou pas financée comme il le faudrait, même la meilleure des équipes d'évaluation ne pourra pas réussir. Un plan logistique détaillé et bien coordonné est nécessaire pour que l'évaluation soit réussie.

### Plan de logistique

Il est important que la pré-planification de la logistique comprenne les choses suivantes :

- négocier avec l'ONG locale, le gouvernement et les chefs des villages, les dates et les objectifs provisoires des visites sur les sites. Les dates et heures seront finalisées dans les deux semaines avant l'arrivée de l'équipe d'évaluation sur chaque site du projet,<sup>21</sup>
- définir les dates où les évaluateurs feront part aux fonctionnaires des districts du calendrier de leurs visites dans des villages particuliers,
- préparer une annonce de visite d'une page, (dans la langue locale), avec les dates prévues où l'équipe sera à des endroits précis et le nom des membres de l'équipe. Cette annonce sera signée par un représentant du ministère concerné par le projet,
- organiser la nourriture, le transport, les bureaux, les ordinateurs et imprimantes et le logement pour l'équipe

### Identifier un logisticien pour l'évaluation

Le gestionnaire d'évaluation, soutenu par les cadres du pays, devra désigner une personne qui sera le logisticien de l'évaluation. Si la collecte et l'analyse des données sont au point, le logisticien pourra peut-être combiner cette fonction avec une autre fonction technique ou de S&E dans l'équipe de gestion de l'évaluation. Cependant, il est difficile d'avoir ce double rôle s'il doit participer activement à des entretiens sur le terrain, à l'analyse et à la mise à jour des indicateurs.

#### Résultats de la 7<sup>e</sup> étape :

- ✓ Un plan de logistique détaillé et bien coordonné est en place et on a un logisticien pour l'évaluation.

<sup>21</sup> Pour d'autres directives sur l'organisation de visites de projet, cf. Gosling et Edwards (2003, pp. 274-80).

## Planifier les demandes et les options

---

Le **Diagramme de GANTT** décrit dans l'**annexe II**, montre l'ordre approximatif des tâches pour tous les employés impliqués dans une pré-évaluation. Le calendrier associé est une approximation. Le temps réellement nécessaire pour achever ces tâches dépendra du type de pré-évaluation – intensive ou extensive – qui sera faite.

---

S'il y a eu beaucoup de changements dans le personnel ou si les dossiers de projets sont extrêmement incomplets, pour une raison ou pour une autre, il faudra plus longtemps pour réaliser ces tâches.

---

### Jours/personne nécessaires pour produire les résultats de la pré-évaluation

Les estimations du temps nécessaire pour la pré-évaluation varient d'un projet à l'autre. De plus, les jours/personne peuvent être distribués sur une longue période menant à l'évaluation. D'après notre expérience, le nombre estimé de jours/personne (arrondi à la demi-journée la plus proche) pour la planification de la pré-évaluation d'un programme typique du Titre II est (cf. **annexe II**) :

- 15 jours/personne pour le gestionnaire d'évaluation interne (EM<sup>22</sup>)<sup>23</sup>
- 19 jours/personne pour le gestionnaire d'évaluation et les cadres techniques du projet (y compris le spécialiste de S&E), estimés ici à 6 personnes travaillant approximativement 3,25 jours chacune pour mettre à jour les indicateurs, la documentation et les activités pour les activités techniques et administratives qu'elles supervisent
- 4 jours/personne pour les cadres au niveau du pays (Mgt) responsables du projet/programme évalué (représentant résident et chefs de programme)
- 4 jours/personne pour les conseillers en S&E et les conseillers techniques au niveau du siège et de la région (HQReg).

Ces estimations partent de l'hypothèse que le système de S&E du projet fonctionne et que la plupart des documents sur le projet existent et sont classés sur le site du projet ou dans le bureau de coordination. S'il y a eu beaucoup de changements dans le personnel ou si les dossiers du projet sont extrêmement incomplets, pour une raison ou pour une autre, il faudra plus longtemps pour réaliser ces tâches. Si les employés peuvent consacrer du temps à cette organisation et à cette planification au cours de leur travail de routine, le temps nécessaire pourra aussi diminuer en conséquence. Ne vous y

<sup>22</sup> Ces abréviations correspondent à la charte de GANTT (cf. annexe II).

<sup>23</sup> Le temps prévu est pour un seul gestionnaire d'évaluation. Certaines fonctions peuvent être déléguées à d'autres membres de l'équipe d'évaluation si le projet choisit d'avoir une équipe centrale de trois personnes.

trompez pas : il s'agit là d'un investissement important en temps de travail des employés, mais cela a de multiples utilités pour la gestion du projet, en dehors de l'évaluation elle-même (cf. tableau 2).

Une fois que le chef de l'équipe d'évaluation est identifié et embauché (4e étape), il doit être impliqué dans la pré-planification. Le niveau d'implication pourra être augmenté ou diminué selon qu'il y a, ou non, un leadership interne pour le processus de pré-évaluation dans le pays. Cette implication, et le rôle du chef d'équipe dans l'organisation de routine de la pré-évaluation, devront être définis précisément dans le cahier des charges avant la signature du contrat final.

---

Une fois que la direction a fait ce qu'elle avait à faire, un gestionnaire d'évaluation ayant une longue expérience du projet évalué peut faciliter la plupart des autres étapes en une semaine.

---

## Planifier les jours/personne : pré-évaluation intensive ou extensive

**Option un :** Une semaine intensive de pré-planification facilitée par le gestionnaire d'évaluation. Une fois que la direction a fait ce qu'elle avait à faire (1e et 2e étapes), un gestionnaire d'évaluation ayant une longue expérience du projet évalué peut faciliter la plupart des autres étapes en une semaine.

**Option deux :** Une activité intensive de formation à la pré-planification facilitée par le chef d'équipe ou un membre du personnel régional ou du siège de l'ONG. Si l'équipe n'a pas d'expérience ou que le gestionnaire d'évaluation est nouveau dans le projet, le gestionnaire d'évaluation peut demander que :

- le chef d'équipe donne son appui pour les 5e et 6e étapes de la pré-planification dans le cadre de ses activités de chef d'équipe ou
- une personne qualifiée ayant une grande expérience de l'évaluation ou de cette catégorie particulière de programmation facilite les 7 étapes.

L'option deux fonctionne bien si elle est utilisée pour renforcer la capacité du gestionnaire d'évaluation et des cadres du projet au niveau du pays à mener cette évaluation et d'autres dans l'avenir. Cette option est moins efficace quand le gestionnaire d'évaluation du projet est court-circuité et simplement appelé pour exécuter un cahier des charges que ni lui ni l'équipe complète ne comprennent totalement et qu'ils ne se sont pas appropriés.

**Option trois :** Deux périodes intensives de pré-planification. Une troisième option est de séparer la préparation des étapes 1-4 de celle des étapes 5-7 pour démarrer rapidement le processus de recrutement ou la coordination avec des partenaires ou unités d'exécution multiples. L'option trois est généralement le meilleur modèle si un projet est exécuté par l'intermédiaire de partenaires multiples car les différents partenaires doivent : (a) d'abord comprendre le processus et élaborer un processus central de pré-évaluation, puis (b) créer

leur propre livret d'informations pour des sites particuliers. Si les partenaires/affiliés nationaux ne connaissent pas le processus, il est crucial que quelqu'un de la principale ONG exécutante (ou l'unité de coordination du projet, pour un consortium) ait la tâche de faciliter et d'harmoniser la préparation des affiliés ainsi que la préparation de l'unité de coordination du projet

L'un des problèmes les plus courants est que l'unité de coordination du projet s'investisse énormément dans les quatre premières étapes mais n'aide pas les affiliés à organiser la 5<sup>e</sup> et la 6<sup>e</sup> étape. Comme la plus grande partie des informations sur les activités et les impacts se trouve au niveau des affiliés, cela a souvent pour résultat une situation où l'unité de coordination est bien organisée mais où l'on ne sait rien, ou très peu, sur les activités particulières des sites du projet, sauf pour ceux pour lesquels on a des comptes rendus par l'intermédiaire des indicateurs officiels.

**Option quatre :** Simplifier la planification de la pré-évaluation. Une quatrième option est d'organiser un processus concentré de pré-planification pour les quatre premières étapes et de laisser les employés du projet incorporer les étapes 5 à 7 dans leurs activités normales. Bien que ceci ait l'air bien dans la pratique, si ce n'est pas fait bien avant l'arrivée de l'équipe d'évaluation, cela peut créer la confusion parmi le personnel du projet deux ou trois jours avant l'arrivée des évaluateurs.

---

Si l'on choisit « l'option payer plus tard », l'ONG paiera beaucoup plus en termes de temps passé par les employés et pour les consultants qui devront superviser ces activités.

---

## Pourquoi la pré-évaluation ne peut-elle faire partie de l'évaluation ?

La planification de pré-évaluation peut faire partie de l'évaluation. Cependant, quand les deux processus sont combinés, l'évaluation finale est ralentie, sauf si la production des produits de la pré-évaluation est prévue dans le plan de travail de l'évaluation.

Dans la plupart des cas, il y a deux options, qui sont :

1. soit payer tout de suite : les employés consacrent du temps à la production des résultats de la pré-évaluation
2. soit payer plus tard : les employés consacreront du temps à la production des résultats de la pré-évaluation durant l'évaluation elle-même.

Si l'on choisit « l'option payer plus tard », l'ONG paiera beaucoup plus en termes de temps passé par les employés et pour les consultants qui devront superviser ces activités (cf. tableau 3). De plus, on court le risque de frustrer les partenaires qui devront chercher des informations alors qu'ils s'occupent déjà des évaluateurs.

Tableau 3 : Problèmes courants de l'évaluation et solutions

Étape	Problème courant	Option pour le résoudre
<b>1: Identifier, habiliter et soutenir le gestionnaire d'évaluation</b>	Les membres de l'équipe de l'ONG du projet et du pays sont inexpérimentés et/ou ont été recrutés récemment	<p><b>Option 1 :</b> Identifier un gestionnaire d'évaluation dans le pays et utiliser les employés du siège et de la région pour le soutenir dans la réalisation des principales tâches de pré-évaluation. Cela ouvrira la voie pour une évaluation plus facile la prochaine fois.</p> <p><b>Option 2 :</b> Tirer parti des connaissances du chef de l'équipe d'évaluation pour qu'il soutienne le gestionnaire d'évaluation par e-mail et téléphone avant l'arrivée de l'équipe.</p> <p><b>Option 3 (si l'on a attendu que l'équipe arrive) :</b> Le chef d'équipe doit former l'équipe de gestion de l'évaluation sur le site, ce qui cause généralement un retard dans la mission. Les retards qui s'ensuivent peuvent être causés de frustration chez les ONG partenaires et les employés</p>
	L'équipe est en retard dans la conception de l'enquête finale	<p><b>Option 1 :</b> Terminer l'enquête avant l'arrivée des évaluateurs et prévoir suffisamment de temps pour préparer les autres informations nécessaires pour les 7 étapes du processus de pré-évaluation.</p> <p><b>Option 2 :</b> Envisager d'utiliser d'autres consultants nationaux ou un appui technique d'autres programmes sur le terrain pour accélérer l'analyse et la collecte des données et prévoir suffisamment de temps pour les autres fonctions de la pré-évaluation.</p> <p><b>Option 3 (si l'on a attendu que l'équipe arrive) :</b> Si l'on essaie de faire les deux choses simultanément, cela a généralement pour résultat une moins bonne qualité de l'enquête finale ou à mi-parcours qui ne reflète pas bien la performance du projet et une organisation insuffisante de la pré-évaluation dans les étapes 5 et 6.</p>
<b>2: Préciser les directives et les attentes des bailleurs de fonds</b>	Le représentant résidant ou le gestionnaire d'évaluation pense qu'il sait tout sur les évaluations sans devoir étudier les directives et il prépare un cahier des charges d'évaluation tout seul, avec peu de contributions du personnel	<p><b>Option 1 :</b> Le personnel du siège ou de la région doit demander que tous les projets documentent la production d'un livret d'informations sur les directives et d'un plan de pré-évaluation.</p> <p><b>Option 2 (si l'on a attendu que l'équipe arrive) :</b> Le personnel de projet risque de manquer des domaines clés quand il prépare l'évaluation.</p>
	Le projet qui est actuellement exécuté ne ressemble que de très loin à ce qu'il y avait dans le document de projet	<p><b>Option 1 :</b> Expliquer clairement dans le cahier des charges (3e étape) et dans les sections les plus pertinentes du livret d'informations (6e étape) pourquoi la stratégie et les activités ont été changées. Donner à l'équipe la correspondance écrite dans laquelle les représentants du bailleur de fonds ont approuvé/confirmé les changements.</p> <p><b>Option 2 (si l'on a attendu que l'équipe arrive) :</b> Si la compréhension des employés n'est pas améliorée, ils auront tendance à se concentrer sur l'enquête plutôt que sur d'autres types de planification de pré-évaluation, en particulier les étapes 5 et 6.</p>

Étape	Problème courant	Option pour le résoudre
<b>3: Rédiger un cahier des charges et un plan de travail provisoires pour l'évaluation</b>	L'unité de coordination du projet (et le personnel d'exécution sur le terrain) ne comprennent pas la différence entre une enquête à mi-parcours ou finale l'évaluation à mi-parcours ou finale.	<p><b>Option 1 :</b> La formation des employés sur les directives pour l'évaluation de projet et les enquêtes (dans le cadre de la 3e étape) est essentielle. Le plan de travail pour l'évaluation (cf. 3e étape) doit être complètement séparé du plan de travail pour l'enquête.</p> <p><b>Option 2 :</b> (si l'on a attendu que l'équipe arrive) : Si la compréhension des employés n'est pas améliorée, ils auront tendance à se concentrer sur l'enquête plutôt que sur d'autres types de planification de pré-évaluation, en particulier les étapes 5 et 6.</p>
	Le plan de travail de la pré-évaluation a été préparé mais il n'est pas suivi	<p><b>Option 1 :</b> Définir clairement les responsabilités pour des tâches particulières et charger une personne (le gestionnaire d'évaluation) de s'assurer que les tâches sont exécutées lors des étapes 1 et 3.</p> <p><b>Option 2 :</b> (si l'on a attendu que l'équipe arrive) : Les plans de travail sont préparés mais pas exécutés, ce qui fait que l'équipe d'évaluation doit perdre du temps durant la première semaine à organiser l'équipe.</p> <p><b>Option 3</b> (si l'on a attendu que l'équipe arrive) : Si le gestionnaire d'évaluation ne forme pas les employés sur les directives et la pré-évaluation, l'équipe d'évaluation devra le faire une fois que l'évaluation aura commencé, ce qui est un processus beaucoup plus coûteux et demandant plus de travail.</p>
	L'équipe a sauté les étapes 1-3 et s'est concentrée sur le cahier des charges et le recrutement	<p><b>Option 1 :</b> Le gestionnaire d'évaluation forme rétroactivement le personnel sur les directives et la pré-évaluation.</p> <p><b>Option 2 :</b> (si l'on a attendu que l'équipe arrive) : Si le gestionnaire d'évaluation ne forme pas les employés sur les directives et la pré-évaluation, l'équipe d'évaluation devra le faire une fois que l'évaluation aura commencé, ce qui est un processus beaucoup plus coûteux et demandant plus de travail.</p>
	Les principaux employés du projet comprennent les directives, mais pas les partenaires exécutants	<p><b>Option 1 :</b> Si le projet est mis en œuvre par des ONG partenaires (comme c'est généralement le cas pour CRS et la Croix Rouge américaine), il est crucial que le personnel des ONG exécutantes comprenne les directives et les règles de base. Les employés doivent prendre le temps de former et de familiariser les partenaires durant la rédaction et la révision du cahier des charges (3e étape). Une bonne formation des partenaires nationaux durant la 3e étape peut aider les ONG partenaires à produire les matériels présentés dans les étapes 5 et 6 en moins d'une semaine. (Selon l'expérience des auteurs, la plupart des affiliés nationaux voient ce type de formation à la pré-évaluation comme une occasion de renforcer des compétences qu'ils peuvent utiliser pour élaborer des projets dans l'avenir).</p> <p><b>Option 2 :</b> (si l'on a attendu que l'équipe arrive) : Si l'on n'a pas de compréhension commune ni de lexique commun, cela peut avoir des conséquences négatives, comme :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Peut faire considérer l'évaluation comme encore une autre des tâches que l'unité de coordination du projet leur impose</li> <li>▪ Forcer la collecte des données des ONG partenaires à correspondre aux visites des évaluateurs sur le terrain, dans les sites des ONG partenaires</li> <li>▪ Créer des ressentiments vis-à-vis de l'unité de coordination du programme parce qu'elle n'aura pas préparé les partenaires de façon adéquate</li> </ul>

Étape	Problème courant	Option pour le résoudre
<b>4: Identifier l'équipe d'évaluation et le chef d'équipe et finaliser le cahier des charges</b>	Le projet a du mal à trouver un consultant pour l'un des postes d'évaluateur externe	<p><b>Option 1 :</b> Élargir la recherche dans le pays et informer le chef de l'équipe d'évaluation de ce problème. Envisager de faire venir quelqu'un d'un autre programme de pays de la même ONG. Ne Pas éliminer le poste présenté dans le cahier des charges sans en prévenir le chef d'équipe</p> <p><b>Option 2 :</b> (si l'on a attendu que l'équipe arrive) : Une composante du programme est négligée. S'il s'agit d'une évaluation à mi-parcours, l'omission peut avoir des conséquences à long terme très graves pour le reste de la durée du projet.</p>
	Ni le représentant résidant ni le gestionnaire d'évaluation n'ont communiqué directement avec le chef de l'équipe d'évaluation	<p><b>Option 1 :</b> Ce n'est généralement pas un problème qui puisse être résolu, mais plutôt un indicateur (alerte rouge) montrant que l'encadrement du pays n'a pas clairement précisé ce qu'était un gestionnaire d'évaluation. Un conseiller avisé du siège ou de la région vérifie si cette communication a bien lieu. Si la communication n'a pas lieu, il étudiera le processus de planification de la pré-évaluation et verra si l'équipe a besoin d'aide pour les produits du plan de travail élaborés lors de la 3e étape. Un plan de travail de pré-évaluation compliqué ne sert à rien si les employés ne savent pas le mettre en œuvre.</p> <p>Il y a deux options pour répondre à cette situation :</p> <p>(a) Faire venir le chef externe de l'équipe d'évaluation une semaine avant les autres membres de l'équipe pour permettre une bonne transition et une revue de l'organisation avant l'arrivée de toute l'équipe ou</p> <p>(b) Préparer un processus formel de soutien « à distance » de la pré-évaluation dans le cadre des activités et du temps du chef d'équipe.</p>
<b>5: Organiser la documentation du projet</b>	La documentation n'est pas préparée quand l'équipe arrive	<p><b>Option 1 :</b> Le gestionnaire du projet prend en charge le travail avec les conseillers techniques pour élaborer un système de classification et d'organisation qui fonctionne pour l'équipe. Cette activité ne sera jamais déléguée à une secrétaire ni à un assistant de programme car c'est un travail important.</p> <p><b>Option 2 :</b> (si l'on a attendu que l'équipe arrive) : Demander au chef d'équipe de venir au moins une semaine avant les autres membres de l'équipe pour faciliter ce travail et ajouter à son contrat le temps qu'il y passe.</p> <p><b>Option 3 :</b> (si l'on a attendu que l'équipe arrive) : Ajouter immédiatement une semaine au contrat de chacun des membres de l'équipe pour donner à l'équipe de projet le temps de préparer la documentation et les résumés d'activités nécessaires.</p>
	Les bibliographies sont seulement faites partiellement et ne suivent pas un format standard de référence	<p><b>Option 1 :</b> Distribuer des exemples de meilleures pratiques pour les références bibliographiques et demander aux employés de corriger les références eux-mêmes avant l'arrivée de l'équipe. Cela donne aux employés une formation sur la façon de noter les références, ce qui est aussi extrêmement utile pour les rapports annuels et les documents de projets.</p> <p><b>Option 2 :</b> L'équipe d'évaluation passera environ trois jours à organiser la documentation et à compiler les bibliographies.</p>

Étape	Problème courant	Option pour le résoudre
<b>6: Organiser les informations du projet</b>	Les indicateurs n'ont pas été mis à jour.	<p><b>Option 1 :</b> La mise à jour des indicateurs doit être une priorité absolue de toute l'équipe. Tous les superviseurs techniques (même ceux qui viennent d'être embauchés) doivent bien maîtriser les méthodologies utilisées pour collecter et analyser les informations qui sont utilisées pour suivre et évaluer leurs activités.</p> <p><b>Option 2 :</b> (si l'on a attendu que l'équipe arrive) : Si cela n'est pas fait quand les évaluateurs arrivent, cela peut ajouter au moins une semaine aux activités dans le pays et même plus à la rédaction qui suivra, ce qui demande généralement des amendements pour prolonger le contrat de chaque membre de l'équipe.</p>
	Les employés ne savent pas bien comment les indicateurs ont été calculés les années précédentes parce qu'il y a eu beaucoup de changements dans le personnel	<p><b>Option 1 :</b> C'est un problème courant qui peut être résolu en détaillant clairement le processus pour chaque indicateur avant l'arrivée de l'équipe d'évaluation. Ce problème apparaît généralement parce que le système de S&amp;E est trop centralisé chez une seule personne, ce qui n'est pas une bonne situation mais qui peut être corrigé à mi-parcours. Si cela n'est pas résolu à mi-parcours, on risque de sérieux problèmes durant l'évaluation finale du projet.</p> <p><b>Option 2 :</b> (si l'on a attendu que l'équipe arrive) : Si la question n'est pas résolue durant la pré-évaluation, l'équipe de l'évaluation finale passera environ une semaine à essayer de déchiffrer la façon dont les principaux indicateurs ont été calculés.</p>
<b>Préparer le rapport final</b>	Les employés sur le terrain ont du mal à comprendre et à lire l'anglais.	<p>Les documents cruciaux de pré-évaluation (6<sup>e</sup> étape) doivent être préparés dans la langue locale pour faciliter les contributions du terrain.</p> <p>Certains employés nationaux peuvent être plus à l'aise et produire des chapitres de meilleure qualité s'ils écrivent dans la langue locale.</p> <p>Le cahier des charges de chaque consultant (cf. 4<sup>e</sup> étape) doit indiquer clairement la langue de la première version du rapport. Mais les chefs d'équipe doivent savoir dès le début que les évaluations doivent être écrites dans la langue du bailleur de fonds.</p>

*Note:* Pour toutes les options qui demandent que les consultants passent plus de temps, on s'assurera qu'il y a des fonds disponibles dans le budget pour couvrir les frais supplémentaires.

## Annexe I

# Références et lectures complémentaires

## Sites Internet utiles

### Programmes de sécurité alimentaire du Titre II

- Food Aid Technical Assistance Project (FANTA)  
Directives d'échantillonnage pour les enquêtes de base, à mi-parcours et finales :  
<http://www.fantaproject.org/publications>
- Site sur les évaluations initiales, le suivi et l'évaluation de FANTA :  
<http://www.fantaproject.org/focus/monitoring.shtml>
- Site Internet de DCHA (Bureau pour la démocratie, le conflit et l'assistance humanitaire)/FFP pour :
  - Les directives pour le MYAP :  
[http://www.usaid.gov/our\\_work/humanitarian\\_assistance/ffp/fy06\\_myap.html](http://www.usaid.gov/our_work/humanitarian_assistance/ffp/fy06_myap.html)
  - Matériels de référence pour les programmes hors urgence (directives CSR4, informations sur Bellmon, etc.) :  
[http://www.usaid.gov/our\\_work/humanitarian\\_assistance/ffp/nonemergency.html](http://www.usaid.gov/our_work/humanitarian_assistance/ffp/nonemergency.html)
- Le site Internet de FAM (Food Aid Management) est une mine d'informations sur le S&E des programmes du Titre II. Il a une présentation plus facilement compréhensible que celle du site Internet de l'USAID, ce qui facilite l'accès à l'information.  
<http://www.foodaid.org/mne3.htm>

### Survie de l'enfant

- Site Internet CORE  
<http://www.coregroup.org>
- Pour des directives sur la survie de l'enfant, voir : [www.childsurvival.com](http://www.childsurvival.com). (Voir les supports techniques, les outils, le S&E, dont une check-list de S&E et KPC2000, ainsi que des modules comme Rapid Catch et le guide sur le terrain de KPC). Particulièrement importants :
  - Voir Gosling and Edwards (2003).
  - USAID/DCHA/PVC, Programme de subventions aux ONG pour la survie des l'enfant. 2002. « Guidelines for a Mid-term Evaluation. » août.
  - USAID/GH/HIDN/NUT. Programme de subventions pour la survie de l'enfant et la santé. 2003. « Guidelines for Final Evaluation. » Juillet.

### S&E général

- <http://www.ngoconnect.net/home>
- <http://www.fantaproject.org/publications>
- Pour la traduction d'importants termes d'évaluation :  
<http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf>

## Références citées

- Aubel, J., 1993. « Participatory Program Evaluation Manual : Involving Program Stakeholders in the Evaluation Process, » Catholic Relief Services, Baltimore.
- Bonnard, Patricia, 2002. « Title II Evaluation Scopes of Work. » Technical Note No. 2. Food and Nutrition Technical Assistance (FANTA), Washington, DC. Disponible sur : [www.fantaproject.org](http://www.fantaproject.org). E-mail: [fanta@aed.org](mailto:fanta@aed.org); (US)1- 202-884-8000.
- Gosling, Louisa, et Mike Edwards, 2003. *Toolkits : A Practical Guide to Planning, Monitoring, Evaluation and Impact Assessment*. Londres : Save the Children UK. Disponible sur : [www.savethechildren.org.uk](http://www.savethechildren.org.uk) ou (UK) 44-0-20-7-703-5400.
- Mattesich, Paul. W. 2003. *The Manager's Guide to Program Evaluation: Planning, Contracting, and Managing for Useful Results*. St. Paul: The Wilder Research Center. Disponible sur : [www.wilder.org/pubs](http://www.wilder.org/pubs) or (US) 1-800-274-6024.
- McCorkle, Constance, et Elizabeth Chadri. 2000.« Final Evaluation of the African Wildlife Foundation (AWF) Conservation Services Program (ConServe), Project No. 938-0158. » Sous accord coopératif No FAO-A-00-97-00046-00. AMA Technologies for the Office of Private and Voluntary Cooperation, Bureau for Humanitarian Response, United States Agency for International Development (PVC/BHR/USAID), Washington, DC. Novembre.
- Mercy Corps, 2004. *Design, Monitoring and Evaluation Guidebook*. Portland : Mercy Corps. Octobre. Disponible sur : [www.mercycorps.org](http://www.mercycorps.org).
- Patton, Michael Quinn, 1997. *Utilization-focused Evaluation : The New Century Text*. 3e éd. Londres : SAGE Publication.
- Roche, Chris, 1999. *Impact Assessment for Development Agencies : Learning to Value Change*. Oxford : OXFAM GB. E-mail: [styluspub@aol.com](mailto:styluspub@aol.com) (pour les USA) ou [publish@oxfam.org.uk](mailto:publish@oxfam.org.uk) (en dehors des USA).
- Social Impact, n. d. « Managing the Project Cycle. A Guide to People-Centered and Results-Oriented Project Management. » Notes d'atelier. Social Impact, Reston, Virginia. E-mail : [info@socialimpact.com](mailto:info@socialimpact.com); [www.socialimpact.com](http://www.socialimpact.com).
- UNICEF, 2000. « A UNICEF Guide for Monitoring and Evaluation: Making a Difference. » UNICEF, New York. <http://www.unicef.org>.

## Autres lectures utiles

- Aker, Jenny, 1993. « A Participatory Approach to Evaluation. » Heifer Project International, Little Rock. Novembre.
- Appleby, G., et J. Zarafonetis, 1991. « Managing a PVO Grant Evaluation : A Manual for Project Officers. » Academy for Educational Development, Washington, DC.

- Bamberger, Michael, Jim Rugh, Mary Church, et Lucia Fort, 2004. « Shoestring Evaluation : Designing Impact Evaluations under Budget, Time and Data Constraints. » *American Journal of Evaluation* 25 (1) : 5-37. E-mail de l'auteur : [mikejbamb@aol.com](mailto:mikejbamb@aol.com).
- Barton, Tom, 1998. « Program Impact Evaluation Process. Module 1-Overview. » Associé à : « Module 2-M&E Tool Box. » CARE Uganda, Kampala, Septembre.
- IOM (International Organization for Migration). 2002. "Monitoring, Evaluation and Audit in Emergencies," chapter 7 in "The Emergency Operations Manual-2001." Technical Reference Paper prepared by the Office of the Inspector General and the Emergency and Post-Conflict Division. May.
- McCorkle, Constance M., 2000. « Final Evaluation : Conservation Services Program (ConServe). » African Wildlife Foundation for the Office of Private and Voluntary Cooperation, Bureau for Humanitarian Response, United States Agency for International Development, Washington, DC.
- . 2001. « Midterm Evaluation Report : Institutional Support Assistance Program : Building Food Security Capacity through Collaboration. » Catholic Relief Services, Baltimore.
- McCorkle, Constance M., et Scott Killough, 2000. « A Transregional Program to Build Capacity for Sustained Development Impact : Final Evaluation. » AMA Technologies, Inc. pour PVC/BHR/USAID.
- McMillan, Della E., Frank E. Brockman, Stacia Nordin, et Stephen Nkoka. 2004. « CRS/Malawi ; Final External Evaluation. » Catholic Relief Services /Malawi, Lilongwe.
- Social Impact, Inc. n. d. « Monitoring and Evaluation for Use in Supervision. Enhancing Management Skills. Module 6 : Managing Evaluations : Evaluation Planning. » Operational Core Services et World Bank Institute. Disponible sur : [www.socialimpact.com](http://www.socialimpact.com); email: [info@socialimpact.com](mailto:info@socialimpact.com).
- United Way of America, 1996. « Measuring Program Outcomes : A Practical Approach. Step 1 : Get Ready, » 11-30. United Way of America.

# Annexe II

## Charte de Gantt pour la planification de pré-évaluation

Child Survival - Cambodia		Matrix assumes grant signed o/a 10 February 2005																								
Project Startup and DIP Development Checklists																										
Activity	POC	January				February				March				April				May				June		Notes		
		2-8	9-15	16-22	23-29	Jan 30-5	6-12	13-19	20-26	Feb 27-5	6-12	13-19	20-26	27-April 2	3-9	10-16	17-23	24-30	1-7	8-14	15-21	22-28	1-4		5-11	
<b>STAKEHOLDER OUTREACH:</b>																										
Inform partners, and Federation	HOD																									ongoing contact
Visit USAID Mission	HOD																									ongoing contact
Identify CRC counterpart (potentially need to hire this individual)	HOD																								Program Dept. has temporarily assigned Mr. Chaksanna; will be traveling with team for	
May share program budget with key partners.	HOD																									
Meet with key stakeholders (CS orientation meeting), and jumpstart the DIP process and involvement of key stakeholders.	HOD																								ongoing contact; also expanded following baseline for DIP set-up	
Develop draft start-up workplan; share and negotiate workplan with local partners.	HOD/Mark																									
May develop Technical Assistance Committee of in-country experts to provide coordination and oversight. (Mission, UNICEF, WHO, MOH, other health projects working in same region.)	delegate																									
Attend MOH IMCI Technical Working Group meetings	HOD, delegate																									
Meet with other CS grantees in Cambodia	HOD																								ongoing contact, both in working groups and individually	
<b>GRANT:</b>																										
Cooperative Agreement Finalized																										
Contracts Officer signs CA	USAID (done)																									
ARC senior management sign CA																										
Provide 269s to new PVOs	USAID																									
<b>COMPLIANCE/FINANCE/ADMIN:</b>																										
Develop/sign Country Service agreement with Federation	Mark, HOD, OGC																								Will work through country service agreement with Federation WHERE DO WE STAND WITH THIS?	
Pre-identify banking institution to be approved by Treasury	done (existing)																								May depend on operational modality, though Fed and CRC also use Foreign Trade Bank	
Provide list of potential banking institutions with requisite forms to Treasury to open account.	done (existing)																									

Gantt Chart Cambodia DIP, page 1 of 6



Téléchargez ce document en ligne.

GANTT Chart for Pre-Evaluation Planning (Excel)

[http://crs.org/publications/appendix/PreparingEvaluation\\_AnnexII.xls](http://crs.org/publications/appendix/PreparingEvaluation_AnnexII.xls)

## Annexe III

# Fiche pour la préparation d'une bibliographie

---

Source : « Pre-evaluation Documentation Organization for the Final Evaluation of the CRS/Malawi USAID Title II Funded Development Assistance Program » (Organisation de documentation de pré-évaluation pour l'évaluation finale du programme d'assistance et de développement du CRS/Malawi financé par le Titre II/USAID), 2004, extraits de la bibliographie, annexe 8, références avec le cadre 2.

### Activités de pré-planification

#### Cartographie de la vulnérabilité des zones

Moriniere, L., S. Chimwaza, et E. Weiss, 1996. « A Quest for Causality : Vulnerability Assessment and Mapping (VAM). Malawi Baseline 1996. » USAID/FEWS (United States Agency for International Development/Famine Early Warning System) Washington et Associates in Rural Development, pour le Programme alimentaire mondial, Gouvernement du Malawi, et USAID/FEWS, Lilongwe.

National Economic Council. 1997. Qualitative Impact Monitoring of Poverty Alleviation Policies and Programmes in Malawi. Volume 1: Research Findings. Lilongwe : National Economic Council. Décembre.

#### Documents techniques de contexte commandités

Mvula, Peter M., 1998. « CRS/Malawi. Health Sector Technical Assessment Final Report. » Université de Malawi, Centre for Social Research, Zomba. Août.

### **CADECOM (Commission catholique de développement au Malawi) Activités de planification stratégique et évaluation initiale de la capacité et projets existants/en cours que le DAP (Projet d'assistance et de développement) a suivi et protocoles d'accord**

CADECOM (Commission catholique de développement au Malawi), Diocèse de Blantyre (CADECOM/Blantyre), 1999. « Report on the Evaluation of CADECOM Blantyre Integrated Food Security Program. Pilot Phase. June 1998-December 1999. » soumis à CORDAID/Pays Bas. CADECOM, Blantyre.

———. Diocèse de Chikwawa (CADECOM/Chikwawa). 1999. « CADECOM. Needs Assessment Report Final Report, Lilongwe. » Novembre. CADECOM Blantyre.

Stoas Agriprojects Foundation, 1999. « CADECOM Supplementary and Food Security Program. Phase III : June 1996 to May 1998. » (Voir dossier sur la sous-composante santé/nutrition qui était l'objet principal de ce projet). Stoas Agriprojects Foundation for CADECOM (Commission catholique de développement au Malawi), Blantyre.

### **MARP/MRP – Études de pré-planification**

CADECOM (Commission catholique de développement au Malawi)/Chikwawa. 1999. « Needs Assessment

Report. » CADECOM/Chikwawa, Chikwawa.

## Rapports de supervision/voyages de la région et du siège

Brockman, Frank. Malawi : 11-19 juin 2000.

———. Malawi : 2-10 août 2000.

———. Malawi : 13-18 décembre 2000.

———. Malawi : 16-23 juin 2000.

## Projets d'assistance et de développement (DAP), activités de revue et de démarrage

CRS (Catholic Relief Services)/Malawi, 1998. « Development Activity Proposal FY 1999-2003. October 1, 1998. » (Version d'origine avec la santé commençant en même temps, révisé). CRS/Malawi, Lilongwe.

———. 1999. « Development Assistance Proposal FY00-2004. October 13, 1999 draft (resubmitted September 19, 1999). » CRS/Malawi, Lilongwe.

CRS (Catholic Relief Services) et CADECOM (Commission catholique de développement au Malawi). 1999. « Orientation Workshop to DAP Objectives and Activities. » Unité d'appui au DAP (Projet d'assistance et de développement), Malawi, Blantyre et CRS/Malawi, Lilongwe.

USAID (United States Agency for International Development). 2002. « Transfer Authorization award No.: FFP-A-0000000620 ». USAID/Food for Peace, Washington, DC. Mars.

## Enquêtes de base

Responsable de S&E de la DSU (Unité d'appui au Projet d'assistance et de développement). 2000. « Baseline Survey Preliminary Report : Agriculture Component. » DSU, Blantyre.

———. 2000. « Participatory Rural Appraisal Report for the DAP Targeted Villages in Mpinda and Tamani Extension Planning Area, Phalombe. » DSU, Blantyre.

Millennium Consulting Group. 2000. « Baseline Survey of Orphans, Chikwawa, Phalombe. Vol. 1. » Millennium Consulting Group de Catholic Relief Services, Lilongwe.

Responsable de S&E SSU. 2000. « Participatory Rural Appraisal Report for Kalambo Extension Planning Area in the DAP Targeted Villages. » Unité d'appui au DAP (Projet d'assistance et de développement), Blantyre.

## Annexe IV

# Gestion et administration du projet

### Jalons pour la gestion du projet

Date	Jalon pour la gestion
Septembre 1997	Accord de financement de ConServe MG
Septembre 1997	Acquisition de nouveau FIS
Octobre 1997	Audit de développement
Novembre 1997	Première réunion de planification stratégique, Kenya
Novembre 1997-septembre 2000	Échanges personnel US-Afrique
Décembre 1997	Approbation des plans de modernisation informatique

Source : McCorkle et Chadri, 2000

### Jalons pour la planification et la mise en œuvre du projet

Date	Jalon pour la gestion
Novembre 1997	Mandat du Conseil d'administration d'AWF pour une vision de paysage
	Réunions d'analyse SWOT d'AWF US (et pré-réunion Afrique) en préparation pour la première réunion de planification stratégique
	Première réunion de planification stratégique (Nairobi), « l'atelier de lancement du développement de stratégie », résultant en : <ul style="list-style-type: none"><li>Des énoncés révisés pour la mission, la vision et les valeurs</li><li>Un essai de définition d'une approche par paysages</li></ul>

Source : McCorkle et Chadri, 2000

### Organigramme actuel par rapport à l'organigramme d'origine de l'administration du projet (spécifique au projet)

Instruction : Suggérer d'inclure un modèle de l'organigramme d'origine du projet avec un organigramme du projet tel qu'il fonctionne au moment de la pré-évaluation. S'il n'a pas été inclus d'organigramme dans le document de projet original, il faudra un élaborer un à partir du document de projet. Ce simple diagramme peut permettre d'expliquer de manière simple et directe les changements institutionnels et faire gagner du temps pendant l'évaluation.

### Liste des principaux postes embauchés ou réembauchés par le projet

Poste	Poste avant le projet ou titulaires ?	Personne embauchée ou réembauchée (si changement de personnel)	Dates
Responsable du programme US	US Msc Études environnementales	US Msc Aménagement des bassins versants	01/00
Directeur technique du programme	Aucun	US Msc Études environnementales (promotion interne)	01/99

Source : McCorkle et Chadri 2000.

Note : Si plusieurs personnes ont été titulaires du poste, noter le dates d'emploi pour chaque personne dans la colonne « Dates »

## Annexe V

# Impact institutionnel

### Vérification organisationnelle

Mesure organisationnelle	Note						
<b>Conseil d'administration</b>							
1. Les membres du Conseil d'administration ont une bonne compréhension de leurs rôles et responsabilités respectives pour fournir une direction générale	0	1	2	3	4	5	6
2. Le Conseil d'administration est capable de jouer des rôles clés, comme la formulation de la politique de l'ONG, la levée de fonds, les relations publiques, la supervision financière et le lobbying	0	1	2	3	4	5	6
3. Le Conseil d'administration comprend les programmes de l'ONG et contribue et redirige de manière appropriée.	0	1	2	3	4	5	6
<b>Mission</b>							
4. L'ONG a une mission et des buts clairement exprimés	0	1	2	3	4	5	6
5. Les stratégies correspondent à la mission	0	1	2	3	4	5	6
6. L'ONG a la couverture géographique convenable pour appuyer sa mission	0	1	2	3	4	5	6
<b>Style et systèmes de gestion</b>							
7. L'ONG a une structure organisationnelle avec des rapports d'autorité et de responsabilité clairement définis	0	1	2	3	4	5	6
<b>Autre catégories et impact organisationnel, etc.</b>							

Source : Adapté de l'outil d'évaluation des capacités de l'organisation (OCAT) dans « Final Evaluation of the African Wildlife Foundation, » McCorkle et Chadri (2000, pp. 107-08)

### Impact institutionnel : Fondation principale et financement par subvention avant et après le projet<sup>24</sup>

Somme	Source et projet	Dates
25 000\$	CSC: Don de la Summit Foundation pour les stratégies d'entreprises de conservation	1997
83 000\$	<b>Programme « Heartlands »:</b> Don de la Delano Foudnation pour le projet Recherche sur les éléphants d'Amboseli (AERP) d'AWF et son Programme international de conservation des gorilles (IGCP), etc.	1997

Source : McCorkle et Chadri, 2000

<sup>24</sup> Tableau intéressant si le financement du projet a augmenté la capacité organisationnelle à attirer d'autres fonds.

### Impact institutionnel : Évolution de l'appui par subventions, facilité ou non par CRS, pour le CADECOM de Blantyre, de l'année fiscale 97 à maintenant<sup>25</sup>

Dates (début-fin)	Blantyre	Phalombe	Projets/bailleurs de fonds	Activités	Somme
	X		CARITAS Allemagne	Assistance	
	X		CARITAS Pays Bas	Pilote alimentation Sec-Mwanza	
2000-03	X		CRS (financement privé)	Programme santé environnementale. District Chiladzulu	

Source : CADECOM/CRS, Phalombe, 27 juillet 2004, in McMillan, Brockman, Nordin et Ndonka (2004)

<sup>25</sup> Les sommes qui ne sont pas pertinentes pour l'évaluation ne sont pas représentées ici, sauf si CADECOM/Phalombe les a trouvées pertinentes. Elles ont cependant été utiles à l'équipe externe de revue pour comprendre le portefeuille plus général de CADECOM.

## Annexe VI

### Modèle de tableau : Formation financée par le projet

#### Programmes de formation villageoise dans les villages du projet ISAN de Dogon Doutchi et Tanout (HKI/CRS)

Thème de formation	Dogon Doutchi			Tanout	
	Participants	Pourcentage femmes	Formateurs	Participants	Pourcentage femmes
Compétences organisationnelles CVD	232	65	CRS	427	24
Techniques durables de production agricole	80	40	Services techniques au niveau des arrondissements et de districts	80	50
Gestion de pépinières	18	0		22	36
Techniques améliorées de culture	80	40		80	50

Source: CRS, 4 avril in McMillan, Jaharou, Mohamadou, Mariko et Chano (2003)

## Annexe VII

### Modèle de tableau : Mise à jour du calcul des indicateurs

---

Objectif stratégique et indicateur de performance	Définition de l'indicateur/unité de mesure	Source de données	Méthode de collecte	Méthode d'analyse	Fréquence de la collecte des données
Indicateur d'impact 1.1	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
Indicateur de suivi 1.1	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX



## Annexe IX

# Modèle de check-list pour la logistique de la pré-évaluation

Composante de l'évaluation	GAP	Gujarat	DMH	Travail à faire avant l'arrivée de l'équipe d'évaluation
<b>Composition de l'équipe</b>				<b>x</b>
Croix Rouge américaine (à déterminer)				
Personne x	x	x	x	
Personne y	X (NHQ)			
Personne x		x		
Équipe DMH (sélectionnée)			x	
PARTICIPATION IRCS (à déterminer)	x	x	x	
IRCS/Patan		x		
IRCS siège	x	x	x	
IRCS TN	x			
IRCS Orissa			x	
IRCS Gujarat	x		x	
Consultant externe		?	?	
<b>Calendrier</b>				
deux premières semaines d'août	x			
Octobre (deux-trois semaines)		x		
À déterminer			x	
<b>Techniques</b>				
Préparer des questions critiques	x	x	x	x
Carte site du projet/activités	x	x	x	x
<b>Revue de documents</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	
Collecte de documents (cadre logique, plan de S&E, plans de travail, rapport d'activités des villages, notes de réunions, bilans de fin de missions, etc.) : devront être classés selon la date où ils ont été écrits (des plus anciens aux plus récents)	x	x	x	x
Collecte de matériels (deux exemplaires de tous les matériels de formation, publications, brochures, etc.) préparés/adaptés durant le projet	x	x	x	x
Bibliographie des documents/matériels	x	x	x	x
<b>Groupes focaux</b>		<b>x</b>	<b>x</b>	
Préparer questionnaire pour groupes focaux		x	x	
Choisir lieu pour groupes focaux		x	x	x
Obtenir autorisation des autorités locales		x	x	x
Préparer calendrier des groupes focaux		x	x	x
Organiser la logistique pour les groupes focaux		x	x	x
Mener les groupes focaux		x	x	
<b>Entretiens avec informateurs clés</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	

Composante de l'évaluation	GAP	Gujarat	DMH	Travail à faire avant l'arrivée de l'équipe d'évaluation
Déterminer la liste et les points de contact pour les entretiens avec les informateurs clés	x	x	x	x
Préparer protocole d'entretien avec les informateurs clés	x	x	x	
Préparer calendrier des entretiens	x	x	x	x
Mener les entretiens avec les informateurs clés	x	x	x	
<b>Visite des sites</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	
Déterminer la liste et les points de contact pour les visites des sites	x	x	x	x
Préparer la check-list pour l'observation directe des sites	x	x	x	
Préparer calendrier visite des sites	x	x	x	x
Arranger la logistique pour les visites des sites	x	x	x	x
Mener les visites des sites	x	x	x	
<b>Enquête/questionnaire</b>				
Enquête sur échantillon aléatoire		x		
Questionnaire de suivi de la formation	x			
Préparer instrument	x	x		
Mettre en œuvre instrument	x	x		
Analyser résultats	x	x		
<b>Méthodes participatives</b>				
Suivi de la cartographie de la communauté		x		
Autres ?			x	
<b>Étapes préliminaires</b>				
Permission de faire l'évaluation	x	x	x	x
Permission pour voyage employés	x	x	x	x
Organisation voyage (NHQ avion et hôtel)	x	x	x	x
Préparer protocoles pour collecte données	x	x	x	x
Faire visite de pré-évaluation	x	x	x	x
Approbation bailleur de fonds	x			x
Termes de référence évaluation	x	x	x	x
<b>Rapport d'évaluation et diffusion du rapport</b>				
Rédiger plan du rapport	x	x	x	x
Choisir les principaux rédacteurs pour les sections	x	x	x	
Préparer calendrier de rédaction de rapport	x	x	x	
Choisir équipe de revue du rapport	x	x	x	
Prévoir instruction sur les résultats (Delhi)	x	x	x	
Prévoir instruction sur les résultats (terrain)	x	x	x	
Finaliser rapport	x	x	x	

Source : Alice Willard, Unité pour les solutions techniques, NHQ, Croix Rouge américaine, mission de planification de pré-évaluation, conçue pour appuyer les évaluations de clôture pour trois projets en Inde.

## Annexe X

# Check-list des matériels d'évaluation et des informations pour les évaluations<sup>26</sup>

---

Cette check-list énumère les documents, données et autres types d'informations que les organisations non gouvernementales (ONG) bénéficiaires de subventions de l'USAID devraient collecter ou compiler en préparation de leurs évaluations, à mi-parcours ou finale. Bien sûr, chaque ONG choisira dans la liste ce qui correspond à ses activités, effets, résultats intermédiaires (RI) et objectifs stratégiques (OS), tels qu'ils sont présentés dans la subvention en question. La pertinence est définie comme étant directement ou indirectement appuyée par la subvention et documentée comme pouvant raisonnablement être attribuée à ce financement.

Toutes les ONG n'auront pas besoin d'avoir les informations suivantes disponibles. Cela dépendra des objectifs du programme/projet et des activités spécifiques de renforcement des capacités ou autres, financées ou renforcées dans le cadre de la subvention. D'un autre côté, la liste n'est en aucun cas exhaustive. Chaque ONG devra réfléchir à d'autres choses qu'elle devrait y inclure, spécialement quand il s'agit d'activités et de buts de programmes qui ne sont pas très courants dans d'autres ONG.

Néanmoins, les éléments de cette liste se sont généralement avérés très utiles – pas seulement pour ceux qui mènent une évaluation mais aussi pour ceux qui sont évalués et pour la gestion continue de l'ONG en général ainsi que pour la planification stratégique pour l'avenir. Des bénéficiaires de subventions ont dit qu'ils avaient trouvé cette check-list utile pour :

- De nouvelles manières de présenter les activités et les réalisations de l'ONG ;
- D'autres évaluations ;
- Le prochain rapport annuel de l'ONG ;
- Des éléments à inclure dans des rapports à d'autres bailleurs de fonds ou à des publics de l'ONG, et pour montrer dans les brochures, sites Internet, etc. de l'ONG ;
- La standardisation des définitions et des procédures dans de grandes unités de l'ONG ;
- La construction de nouvelles bases de données institutionnelles utiles ;
- Des analyses plus poussées et/ou internes-comparatives du recrutement de personnel, de la programmation et des finances de l'ONG ;
- La conscientisation des gestionnaires, du personnel et des partenaires sur la nécessité, la valeur et les moyens du S&E et l'importance des données de S&E qualitatives autant que quantitatives.

La check-list est présentée dans un esprit polyvalent, avec l'espoir que les bénéficiaires de subventions puissent l'utiliser largement. En même temps, elle peut être utile à des évaluateurs comme « aide mémoire » pour réfléchir au type d'information qu'ils devront examiner. Les éléments de la check-list sont groupés en larges catégories correspondant au moment de l'évaluation ou au type d'informations pour lesquels ils pourraient être le plus utiles.

---

<sup>26</sup> Cet outil a été élaboré à l'origine par Dr. Constance McCorkle, sous un contrat de l'USAID (Office of Private Voluntary Cooperation, Bureau of Humanitarian Responses). Il a été réorganisé, corrigé et mis à jour par Dr. McCorkle pour être inclus dans le présent module de S&E. Depuis le 15 août 2005, cette check-list révisée est protégée par copyright par CMC Consulting, Falls Church, Virginie.

## I. Informations de démarrage

Les éléments suivants devront être mis à disposition des évaluateurs aussi tôt que possible, avant même les réunions préliminaires avec l'ONG. Les évaluateurs pourront ainsi se familiariser avec l'ONG dans son ensemble, apprécier les lignes générales de la subvention par rapport à l'ONG et cela fera gagner à tout le monde du temps passé inutilement dans des réunions pour décrire des informations de base qu'on trouve facilement dans les documents de la subvention.

### L'ONG

- Liste générique des sigles généralement utilisés par l'ONG dans des documents sur elle-même et sur la subvention.
- Rapports annuels pour chaque année de financement par la subvention et le même nombre d'années avant cela, pour l'ONG dans son ensemble et les bureaux ou chapitres de pays appuyés par la subvention.
- Conscientisation du public, levée de fonds, brochures, feuillets et sites Internet distribués par l'ONG avec les mêmes paramètres que pour les rapports annuels ci-dessus.
- Plans stratégiques ou plans d'action de l'ONG, les pays/chapitres bénéficiaires de la subvention ou ses partenaires importants pour la portée de la subvention

### La subvention

- Document de projet original de l'ONG pour la subvention.
- Cadre des résultats pour la subvention – dans l'idéal, tel qu'il correspond à la stratégie générale de l'ONG ainsi qu'aux cadres des résultats des unités concernées de l'USAID. (Normalement, ceci est déjà inclus dans le document de projet).
- Plan d'action détaillé (DIP) soumis par l'ONG quand elle a eu l'accord de subvention.
- Budget correspondant.
- Documentation montrant l'approbation de l'USAID pour toute modification importante sur les OS et à leurs cibles, au DIP ou au budget.
- Chronogrammes simples résumant les principaux événements clés et les changements de gestion, de programmation, de cibles, d'hypothèses, d'approche de mise en œuvre, etc. dans la mise en œuvre du projet jusqu'à présent.
- Tous les rapports réguliers demandés par l'USAID pour la subvention.
- Tout autre rapport qui pourrait être intéressant pour la mise en œuvre et les réalisations du projet (études et revues internes et externes, rapports à d'autres bailleurs de fonds, et.). Note : quand il s'agit d'une évaluation finale, il est impératif de fournir l'évaluation à mi-parcours du projet pour voir quelles ont été les actions à la suite des recommandations à mi-parcours.

## II. Informations générales sur le programme

Avec l'avancée de l'évaluation, on aura besoin d'informations plus spécifiques sur les activités, les produits, les RI et les OS du projet. De façon empirique, il s'agit généralement de :

- créer et renforcer les relations entre l'ONG et ses partenaires stipulés dans la subvention, comme des agences du gouvernement national, des ONG régionales, nationales ou locales, des entreprises privées, et d'autres entités comme des universités, des centres de recherche et des réseaux ;
- renforcer les capacités de l'ONG et des partenaires grâce à une assistance technique ou à une formation ;
- produire et diffuser des outils, des publications, des matériels de formation, etc. qui seront utilisés pour ce renforcement des capacités et pour l'assistance et le développement, par l'ONG, ses partenaires, les communautés et d'autres agences d'assistance et de développement en général.

Dans l'ensemble, les éléments qui suivent reflètent les données que l'ONG devrait déjà avoir à sa disposition suite à la préparation initiale du document de projet et du suivi en cours de la mise en œuvre du projet. Sauf mention contraire spécifique dans son contrat, ce n'est pas le travail de l'évaluateur de collecter ni d'organiser ces données. Donc, pour cette section de la check-list et pour toutes celles qui suivent, si l'ONG n'a pas déjà établi les données de base et ne les a pas ensuite suivies pour le type de changements « avant-après » promis dans le document de projet, elle a intérêt à le faire ex-post avant le début de l'évaluation formelle.<sup>27</sup>

### Partenaires

- Liste des ONG partenaires appuyées par le projet ou y collaborant
- Liste des représentants des ONG partenaires et leurs contacts
- Brochure ou autre bref document sur chaque partenaire, sa philosophie et ses contacts – ou un tableau résumant ces éléments pour toutes les organisations partenaires
- Copies de tous les accords écrits passés avec les partenaires et des budgets.
- Tableau de l'assistance technique et/ou autre (par ex. financière, matérielle, voyages) apportée aux partenaires par l'ONG (sauf la formation, ci-dessous)
- Liste des produits tangibles résultant de cette assistance aux partenaires
- Liste ou tableau des contributions des partenaires aux activités en lien avec le projet
- Toutes les données disponibles sur la façon dont le nombre des membres, la composition, les revenus, la gamme ou le nombre d'activités, les compétences des employés, la gestion organisationnelle, la visibilité, la gouvernance, le statut légal, etc. des organisations partenaires ont été augmentés ou améliorés du fait des activités financées par la subvention (sauf la formation, ci-dessous)
- Résumés écrits, rapports ou minutes de réunions, de groupes focaux, etc. tenus précédemment par n'importe quelle entité pour obtenir les impressions des partenaires sur la fourniture, la qualité, la performance et la réactivité aux besoins des services de l'ONG.

<sup>27</sup> Cela peut être fait simplement en organisant les informations sur le même nombre d'années précédentes pour les comparer avec celles de la période du projet qu'on évalue. Quand ces données sont disponibles pour chaque année, il vaut mieux les présenter de cette façon aux évaluateurs qui pourront ainsi les analyser pour trouver des tendances dans le temps. S'il n'y a pas de données comparatives de ce type disponibles, on pourra utiliser des techniques de reconstruction ou de remémoration.

## Développement professionnel, formation et activités d'apprentissage

Dans les éléments ci-dessous, n'oubliez pas d'inclure les ateliers, les séminaires et les conférences hébergées ou financées par l'ONG ou ses partenaires en utilisant les fonds de la subvention. Ces activités sont un autre type d'activité de formation/apprentissage ainsi que la formation sur le lieu de travail et le mentoring.

- La liste des types de formations financées par la subvention et données au personnel de l'ONG (c'est-à-dire le développement professionnel), au personnel des partenaires, aux volontaires et aux membres de la communauté, etc. avec le nombre, le lieu, la durée, etc. des activités de formation et les certificats ou diplômes obtenus.
- Graphique de ces personnes formées selon toutes les variables que l'ONG et les évaluateurs pensent pertinentes, comme l'affiliation institutionnelle, le titre et la fonction, la nationalité, le genre (obligatoire), l'âge, le niveau du diplôme, le nombre de personnes supervisées ou qui seront formées par les personnes formées, etc.
- Tableau des bourses pour les personnes formées, selon les mêmes variables
- Large échantillon d'annonces sur la formation, de calendriers, de programmes, de lectures, de plans d'action pour le retour au travail, d'évaluations, etc. pour les cours et les ateliers, etc.
- Données sur les résultats (par ex. tests avant et après) et les impacts des formations

## Publications, manuels, guides, boîtes à outils, sites Internet, et éléments similaires

Toute cette catégorie fait référence à des matériels appuyés directement ou indirectement par la subvention et prévus pour être utilisés immédiatement par l'ONG et ses partenaires, mais aussi pour être partagés avec d'autres agences d'assistance et de développement.

- Liste des publications, manuels, guides, boîtes à outils, créés par l'ONG.
- Large échantillon de tous les types de matériels ci-dessus, qui pourront être revus par les évaluateurs.
- Données sur, par ex., le nombre de publications, etc. imprimées, les langues dans lesquelles elles ont été produites, le nombre distribué gratuitement ou vendu, et à qui (types d'individus ou d'organisations), le nombre et les types de points de distribution, l'opinion des utilisateurs/lecteurs sur les matériels, les différents usages que font les destinataires des matériels, l'impact qui a résulté de leur utilisation.
- Exemplaire imprimé de tous les matériels appuyés par la subvention et présentés sur le site Internet de l'ONG et une impression du site Internet lui-même, s'il est appuyé par la subvention.
- Nombre de visites sur les pages Interne ou sur le site Internet, selon les cas.
- Toutes les mêmes variables que ci-dessus pour les ONG partenaires dont la pérennité institutionnelles étaient un mandat dans le cadre de la subvention.

## III. Informations spécifiques

Cette catégorie est difficile à décrire en détail car les ONG sont très diverses pour ce qui est du contenu de la mission qui peut être appuyé par la subvention, comme l'agriculture, la gestion des ressources naturelles, l'environnement, la conservation ; la microfinance ; le développement des petites et moyennes entreprises ; la santé, la nutrition ; la résolution des conflits, la démocratie, la gouvernance, la société civile, etc. Les matériels pour cette partie de la check-list viendront principalement du propre système de suivi des indicateurs de l'ONG pour le projet, selon son cadre des résultats et son plan de suivi de la performance (PMP) ou plan de suivi

des indicateurs de performance (PSIP) (appelé aussi tableau de suivi des indicateurs de performance, TSIP) approuvés. On discutera avec les évaluateurs d'autres matériels potentiellement intéressants.

Généralement, la plupart des données du PMP ou du TSIP sont quantitatives. Elles devraient toutes avoir été mises à jour au moment où l'évaluation doit commencer. Les évaluateurs peuvent alors faire le travail de vérification des données de performance, de les amplifier éventuellement en utilisant diverses méthodologies d'évaluation ou de conduire des analyses de données spéciales ou plus sophistiquées.

Parmi les exemples d'autres types d'informations quantitatives plus générales qui sont souvent demandées dans une évaluation, on peut citer ceux qui suivent.<sup>28</sup> Au cours de leur travail, les évaluateurs peuvent aussi demander d'autres types d'informations quantitatives ou des informations décomposées différemment.

- Liste de tous les projets ou sous-projets sur le terrain financés ou affectés par la subvention, avec les rapports et autres documents intéressants pour chacun d'eux.
- Tableau des bénéficiaires primaires directs de la subvention (à part les bénéficiaires secondaires directs, comme les personnes formées dans l'ONG et chez ses partenaires, ci-dessus) touchés par ces projets et sous-projets sur le terrain ou d'autres activités, tous forcément dissociés par genres et autres catégories, selon ce qui est approprié pour cette subvention particulière.
- Tableau du nombre des bénéficiaires indirects primaires, comme ci-dessus. (Avec un bon S&E, cela peut aussi comprendre les bénéficiaires indirects imprévus en plus des bénéficiaires indirects prévus).

Pour ce qui est des informations qualitatives, un type s'est avéré particulièrement éclairant : les « mini-études de cas. » Ce sont de brèves anecdotes d'expériences financées par la subvention qui donnent des exemples particulièrement révélateurs de réussites, d'échecs, de leçons apprises, d'impact, de propagation et d'effets de multiplication. Ces « histoires » sont le plus souvent utilisées pour illustrer les effets du programme mais elles sont tout aussi révélatrices pour des questions de gestion et autres (section suivante). Souvent, on peut trouver ces mini-études de cas disséminées dans des rapports et publications existants de l'ONG. En préparation à l'évaluation, l'ONG peut envisager de les réunir dans un document ou avec un format unifié ou même demander à des employés d'en écrire de nouvelles.

## IV. Gestion de l'information

Les subventions fournissent souvent des fonds pour améliorer le développement organisationnel de l'ONG ou de ses partenaires pour ce qui est de la planification stratégique, de la structuration institutionnelle, de la gestion des ressources humaines, du fonctionnement du Conseil d'administration, de la technologie de l'information et de la communication, des bâtiments et des équipements, du S&E financier ou programmatique, etc.

Il existe de nombreuses références, de nombreux systèmes et outils à la fois qualitatifs et quantitatifs pour déterminer les données de base et faire le suivi, l'analyse et les rapports sur ces aspects du renforcement organisationnel – certains créés par l'USAID elle-même. Les éléments suivants ne représentent donc qu'un échantillonnage du type d'informations qui peut être demandé ici pour l'évaluation. Ces données devront toujours être présentées sous forme de comparaison avant/après.

<sup>28</sup> Consulter les directives de l'USAID pour avoir des définitions standards des bénéficiaires primaires/secondaires et directs/indirects. Prenez aussi en compte le fait qu'il peut y avoir des bénéficiaires imprévus du fait des effets de propagation et de multiplication.

- Organigramme (c'est-à-dire le graphique organisationnel) de l'ONG.
- Directives générales de politique, manuels d'opérations ou de comptes-rendus, etc. pour l'ONG et son Conseil d'administration.
- Liste des membres passés et actuels du Conseil d'administration, avec une brève biographie de chaque administrateur.
- Annonces et descriptions de postes pour les nouveaux employés recrutés/devant être recrutés dans le cadre de la subvention et des CV d'employés ou des exemples de CV de candidats, respectivement.
- Tableaux de personnels correspondants, forcément dissociés par genre et aussi pour d'autres variables intéressantes dans le cadre de la subvention, comme : nationalité, niveau de diplômes, années d'expérience professionnelle, catégorie contractuelle, type général du poste (par ex. de gestion, technique, d'appui, logistique), unité de l'ONG ou lieu, etc.
- Inventaires des ordinateurs, lignes téléphoniques, accès Internet, LAN, licences de logiciels, etc. de l'ONG.
- Inventaires des véhicules, bâtiments et autres infrastructures.
- Liste des réunions régulières et réunions de supervision, des visites sur le terrain et autres types d'échanges des personnels du siège de l'ONG et du projet, avec une description du type de participants.
- Budgets et les comptes montrant les dépenses prévues et celles réellement effectuées pour l'argent de la subvention, dissociées de diverses manières pour montrer les flux financiers à différentes entités de l'ONG, des partenaires ou autres selon leurs fonctions et accords, tels que présentés dans le document de projet originel (ou amendé).
- Tous les rapports des auditeurs externes et internes pour la subvention elle-même, jusqu'au moment de l'évaluation.
- Toutes les mêmes variables que ci-dessus pour les partenaires de l'ONG ciblés pour le développement et le renforcement organisationnels dans le cadre de la subvention.

## V. Pérennité et systèmes de S&E

La pérennité peut être (et est) définie et mesurée de nombreuses façons, depuis de nombreuses perspectives différentes, par ex. environnementale, programmatique, économique, financière. Mais cette dernière est l'un des moyens les plus fondamentaux pour calculer la pérennité institutionnelle d'une ONG. C'est sur cela que se concentrent les éléments dont la liste suit.

Pour ce qui est du S&E, pratiquement toute la check-list concerne le S&E. On ne trouvera donc plus bas que quelques éléments supplémentaires qui concernent très explicitement le S&E et qui n'ont pas été notés dans des sections précédentes de la check-list.

### Pérennité

- Plans d'activités, ou notes du Conseil d'administration ou autres documents (minutes, mémorandums) montrant la préparation des stratégies financières et la prise de décisions.
- Liste des bailleurs de fonds de l'ONG par noms et catégories (par ex. agences multilatérales ou bilatérales,

fondations, autres ONG, entreprises privées, personnes charitables, etc.) organisées en sous-listes avant et après la subvention.

- Tableau des revenus annuels de l'ONG puis total avant/après, éventuellement par catégories (par ex. subventions, contributions charitables, revenu gagné, cotisations des membres), organisés comme pour les types de bailleurs de fonds, ci-dessus.
- Même chose que ci-dessus, mais pour le frais de l'ONG.
- Documents et comptes indiquant une augmentation du financement facilitée ou renforcée en résultat direct ou indirect des activités appuyées par la subvention.
- Toutes les mêmes variables que ci-dessus pour les partenaires de l'ONG ciblés pour le développement et le renforcement organisationnels dans le cadre de la subvention.

## Systemes de S&E

- Comme exigé par l'USAID, un DIP mis à jour, montrant (1) la variance entre les cibles fixées et celles qui sont atteintes au moment de l'évaluation, avec (2) des commentaires sur les raisons de cette variance, aussi bien pour la non réalisation que pour le dépassement des cibles.
- Échantillons de tous les formulaires de collecte de données et de comptes-rendus et de fiches de saisie des données pour l'ONG et ses partenaires – pour les données financières et les données programmatiques.
- Un exemple détaillé chacun pour les types de FIS et MIS (système d'information financière et système d'information de gestion) ou autres rapports basés sur les données créés régulièrement pour être utilisés par les gestionnaires de l'ONG et de ses partenaires.
- Calendrier, et, si possible, des diagrammes de la distribution et l'utilisation de ces rapports, plus d'autres types de diffusion de l'information, comme aux bailleurs de fonds, aux communautés, aux publics nationaux ou internationaux, et à la communauté du développement et de l'assistance dans son ensemble.
- Indications sur les systèmes d'archivage et d'extraction pour les données de S&E et les rapports, par système électronique ou en exemplaires papier.

## Annexe XI

# Modèle d'analyse des parties prenantes de l'évaluation

---

Pour identifier les besoins d'informations et les questions particulières d'évaluation qui devront être inclus dans un cahier des charges d'évaluation.

Parties prenantes de l'évaluation	Besoins d'informations	Questions spécifiques d'évaluation	Priorité : haute, moyenne, basse
Bénéficiaires du projet			
Gestionnaire de projet d'OXFAM			
Personnel sur le terrain d'OXFAM			
Gestionnaire de projet d'ODA (Bangkok)			
Bureau de pays d'ODA (Londres)			
Personnel sur le terrain du projet SAVE			
SAVE UK			
Conseillers pour le développement social d'ODA			

Source : Social Impact, n.d. Pp. 6-17.

## Annexe XII

# Modèle de check-list d'évaluation pour la pré-planification

Oui/Non	Points clés à considérer lors de la pré-planification de l'évaluation
	<b>Participation</b>
	1. Une analyse des parties prenantes de l'évaluation a été faite.
	2. L'analyse identifie les besoins d'information des parties prenantes importantes
	3. L'analyse donne des informations sur qui participera au processus d'évaluation
	<i>Vous avez une idée claire de :</i>
	<b>Décisions</b>
	4. Pourquoi vous faites l'évaluation ?
	5. Pour qui vous la faites ?
	6. Ce qui doit être revu ?
	7. Qui sera impliqué ?
	8. Comment elle sera gérée ?
	9. Quand elle sera faite ?
	10. Quelles sont les implications pour les ressources ?
	11. Comment les résultats seront utilisés ?
	<b>Conception</b>
	12. Les détails du champ d'action et de l'objet (ou les termes de référence) de l'évaluation
	13. Les méthodes de l'évaluation et les outils qui seront utilisés
	14. Les mesures et les indicateurs qui seront utilisés
	15. Les méthodes d'enregistrement, de diffusion et de stockage des résultats
	<b>Action</b>
	16. Quels faits et données qualitatives et quantitatives seront collectées ?
	17. Comment les données seront collectées (questions, observation, lecture, etc.) ?
	18. Comment les données seront analysées et interprétées ?
	19. Comment valider l'analyse et les jugements ?
	20. Le format du rapport final et/ou de la présentation finale ?
	<b>Utilisation des résultats</b>
	21. Comment se mettre d'accord sur les recommandations.
	22. Comment faire des changements aux recommandations.
	23. Comment l'évaluation sera revue.
	24. Comment faire un suivi sur les recommandations et les appuyer.
	25. Comment utiliser le feedback (ou l'évaluation) pour améliorer les évaluations futures.

Source : Social Impact n.d., pp. 6-18.