|  |  |
| --- | --- |
| **RÉSUMÉ DE L'OUTIL : MANDAT DE L'ÉVALUATION - CONSEILS[[1]](#footnote-1)** | |
| Objet | Le Mandat de l'évaluation (ME) est un document de planification qui garantit que toutes les parties comprennent bien les points suivants :   * Pourquoi effectuons-nous l'évaluation ? * Qu'est-ce qui sera évalué ? * Comment sera-t-il évalué ? * Comment l'évaluation sera-t-elle gérée ? |
| Sources d'information | 1. Plan de S&E préliminaire 2. Plan de S&E détaillé 3. Exigences du donateur 4. Questions de l'évaluation - Conseils 5. Directives en matière d'achat de LWR |
| Qui | Le responsable de l'évaluation s'assure que le ME est réalisé conformément aux critères figurant dans cet outil. Néanmoins, toutes les parties prenantes au projet doivent apporter leur contribution, en particulier durant la mise au point des Questions de l'évaluation. |
| Quand | * Le ME n'est qu'une étape dans la préparation de l'évaluation. Avant que l'évaluation ne débute, les mesures suivantes doivent être prises.   1. Préparer les questions de l’évaluation   2. Compléter la Matrice de l'utilisation de l'évaluation   3. Rédiger le ME   4. Rendre public ou communiquer le ME   5. Choisir l'évaluateur (si vous embauchez un consultant, vous devez suivre des procédures d'appel d'offres et de sélection appropriées)   6. En cas d'embauche d'un consultant, négocier et signer le contrat   7. Finaliser le ME avec l'évaluateur, y compris se mettre d'accord sur la méthodologie et le calendrier de l'évaluation   8. Finaliser le plan de travail de l'évaluation   Ce processus peut prendre du temps ; il est donc important de « remonter le temps » depuis la date prévue du début de l'évaluation pour s'assurer qu'il y ait un temps suffisant pour réaliser toutes ces étapes. La durée de temps prévue dépendra de la taille du projet et de la complexité de l'évaluation. |
| Recommandations | * Le ME doit, au minimum, couvrir les éléments décrits dans les sections suivantes. Incluez davantage de détails s'ils sont clairs au moment de préparer le ME. * Même si l'évaluateur appartient à l'organisation, un ME est nécessaire. * Partez du principe que le ME est une version préliminaire jusqu'à ce que l'évaluateur soit embauché. La méthode et les outils, des calendriers réalistes et d'autres détails sont négociés le mieux en personne et il est possible que l'évaluateur ait besoin d'autres détails en plus de ce qui est dans le ME pour proposer une démarche de grande qualité.   + Par exemple, le ME peut suggérer d'utiliser des questionnaires, des visites sur le terrain et des entretiens, mais l'équipe d’évaluation doit pouvoir réviser la démarche en consultation avec les principales parties prenantes, en particulier les utilisateurs visés et les personnes affectées par les résultats de l'évaluation. * Embaucher des évaluateurs extérieurs doit toujours se faire dans le respect des politiques pertinentes de LWR en matière d'achat. |
| Conseils | * Le ME peut être considéré comme un outil de planification essentiel pour l'évaluation. Complétez toutes les sections du ME même si tous les détails, comme indiqué dans ce document, ne seront pas requis dans la version préliminaire utilisée pour publier le ME. Par exemple, le budget exact prévu pour l'évaluation peut ne pas être inclus dans le ME publié, mais le responsable de l'évaluation doit quand même avoir préparé un budget d'évaluation détaillé. * Commencez à rédiger le ME dès que possible. Le processus peut prendre du temps. |

**TERMES DE REFERENCE**

**INTITULÉ DE L'ÉVALUATION/DU PROJET**

**DATE**

|  |
| --- |
| 1. ARRIÈRE-PLAN ET CONTEXTE |

La section d'arrière-plan clarifie qui commande l'évaluation et pour quel projet. Cette description doit être ciblée et concise (une page au maximum) et n'insister que sur les points les plus pertinents pour l'évaluation. Les principaux descripteurs d'arrière-plan et de contexte qui doivent être inclus sont les suivants :

* Le nom de l'intervention (p. ex., nom du projet), objet et objectifs, y compris la durée de l'intervention et l'état de sa mise en œuvre au moment où l'évaluation a lieu.
* Une description de l'échelle/la portée de l'intervention, y compris les types généraux de l'intervention ou des interventions et la taille et la description de la population que chaque composante doit servir, tant directement qu'indirectement.
* Le contexte et les limites géographiques, comme le village, les districts, le pays.
* Principaux partenaires participant à l'intervention, y compris les partenaires et les organismes d'exécution, d'autres parties prenantes clés.

Des informations plus détaillées sur l'arrière-plan et le contexte (p. ex., proposition de financement initiale, plans stratégiques, cadre logique ou théorie du changement, plans de suivi et indicateurs) peuvent être incluses ou citées en annexes via des liens Internet ou d'autres moyens de communication.

|  |
| --- |
| 2. OBJET ET UTILISATION DE L'ÉVALUATION |

La section Objet est une brève description de la raison pour laquelle on réalise l'évaluation, qui utilisera ou mettra en œuvre les résultats de l'évaluation et comment. Une déclaration d'objet claire est le fondement d'une évaluation bien conçue.

* En élaborant cette section, prenez en considération la raison pour laquelle l'évaluation est nécessaire maintenant et comment elle s'inscrit dans les stratégies d'élaboration de LWR.
* La Matrice de l'utilisation de l'évaluation doit être complétée avant que le travail sur cette section des TdRS ne débute et un résumé de la matrice doit être inclus dans cette section.

\* Se reporter à la Présentation du/des processus Évaluer le projet (section 1, point 4) pour de plus amples détails sur les stratégies d'évaluation de LWR.

|  |
| --- |
| 3. PORTÉE DE L'ÉVALUATION |

Cette section répond aux questions suivantes :

* Quels sont les critères d'évaluation (domaines de l'évaluation) que l'évaluation retiendra ?

Les critères standard pour l'encadrement ou la sélection des questions de l’évaluation sont expliqués dans OECD-DAC Evaluation Criteria. Le document ALNAP Evaluating Humanitarian Action Using the OECD-DAC Criteria fournit d'autres indications sur la manière d'utiliser les critères quand vous préparez et mettez en œuvre une évaluation. Les critères de l'OECD-DAC incluent :

1. Pertinence
2. Connexité
3. Cohérence
4. Couverture
5. Efficience
6. Efficacité
7. Impact

Il existe d'autres critères. Tous les critères n'ont pas besoin d'être pris en compte et seuls ceux qui aideront les utilisateurs de l'évaluation à prendre des décisions et tirer des enseignements doivent être inclus.

* Quels aspects de l'intervention doivent être couverts par l'évaluation ? Ceci peut inclure le calendrier, la phase de mise en œuvre, la région géographique et les groupes cibles à prendre en considération et, le cas échéant, quels projets (produits) doivent être inclus.

|  |
| --- |
| 4. QUESTIONS DE L’ÉVALUATION |

Cette section propose les questions dont les réponses donneront aux utilisateurs visés de l'évaluation les informations qu'ils recherchent pour prendre des décisions, prendre des mesures d'action ou enrichir leurs connaissances. Les questions de l’évaluation spécifient quels aspects de chaque critère d'évaluation (normalement les critères de l'OECD-DAC) seront explorés. Par exemple, les questions sur l'efficacité peuvent inclure :

* Dans quelle mesure les produits ou objectifs spécifiques déclarés ont-ils été réalisés ?
* Quels facteurs ont-ils contribué à réaliser ou ne pas respecter les objectifs spécifiques recherchés ?
* Quels facteurs ont-ils contribué à l'efficacité ou l'inefficacité de la stratégie de partenariat du projet ?
* Dans quelle mesure les systèmes de gestion (finances, ressources humaines, achat, etc.) ont-ils bien fonctionné pour soutenir le projet ?

Les questions de l’évaluation doivent s'appuyer sur ce que les parties prenantes et les utilisateurs de l'évaluation veulent savoir ; il est plus efficace de se concentrer sur certaines questions que d'essayer d'évaluer chacun des aspects d'un projet. Les principales parties prenantes doivent être consultées et contribuer aux questions. Les questions de l'évaluation peuvent être consolidées dans la Matrice de l'évaluation décrite dans la section 12 : Annexes.

\* Pour d'autres conseils et outils sur l'élaboration des questions de l’évaluation, reportez-vous à Questions de l'évaluation - Conseils

|  |
| --- |
| 5. MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION |

Les Termes de Référence peuvent suggérer une démarche et une méthode d'ensemble pour la conduite de l'évaluation, ainsi que des sources de données et des outils qui généreront probablement les réponses les plus fiables et les plus valides aux questions de l’évaluation dans les limites des ressources. Pour autant, les décisions finales relatives à la conception spécifique et aux méthodes d’évaluation doivent émerger des consultations entre l'équipe de pays, les partenaires, les évaluateurs et les principales parties prenantes.

|  |
| --- |
| 6. PRESTATIONS DE L'ÉVALUATION |

Cette section décrit les principales prestations, ou produits livrables de l'évaluation, que l’équipe d’évaluation sera chargée de produire. Au minimum, ces prestations doivent inclure :

* **Plan d'évaluation (plan initial, rapport initial) :** Le plan doit être préparé par les évaluateurs avant de passer à la collecte des données proprement dite. Il doit détailler la compréhension de l’évaluateur par rapport aux éléments qui sont évalués et pour quelle raison ils sont évalués, en indiquant comment chaque question de l’évaluation obtiendra une réponse à l’aide de : méthodes proposées, sources proposées de données, méthode d'échantillonnage et procédures de collecte des données Le plan d'évaluation doit inclure un programme proposé des tâches, activités et prestations, en désignant un membre de l’équipe qui aura la responsabilité de chaque tâche ou produit. Le plan d'évaluation doit être revu et modifié, si nécessaire, avec le responsable de l'évaluation et d'autres parties prenantes pour vérifier qu’ils partagent la même compréhension au sujet de l’évaluation et clarifier tout malentendu au départ.
* **Rapport d'évaluation préliminaire :** Le bureau de pays, le partenaire et les autres parties prenantes dans l’évaluation doivent réviser le rapport d'évaluation préliminaire pour veiller à ce qu'il respecte le mandat, qu'il réponde aux questions de l’évaluation et qu'il soit conforme à tout format de présentation convenu. Assurez-vous que le calendrier prévoit suffisamment de temps pour préparer et donner du feedback aux évaluateurs ; c'est l'occasion de corriger les omissions, et il est possible que les évaluateurs aient besoin de collecter davantage de données.
* **Rapport d'évaluation final :** Se reporter au Modèle de rapport d'évaluation pour des conseils sur le contenu et la longueur du rapport. Si certains formats de présentation sont requis, par exemple un rapport sommaire ou une présentation Power Point avec des notes détaillées en plus du rapport complet, les différentes versions doivent être notées.
* **Autres produits axés sur les connaissances ou facilitation d'événements de partage des connaissances**: Spécifier si les évaluateurs doivent organiser et faciliter un atelier avec les parties prenantes en vue d'élaborer un plan d'action à partir des résultats de l'évaluation, réaliser une présentation orale devant les parties prenantes ou d'autres moyens de partager les résultats de l'évaluation.

|  |
| --- |
| 7. MODALITÉS DE LA MISE EN ŒUVRE |

Cette section définit les rôles, principales responsabilités et liaisons hiérarchiques de toutes les parties participant au processus d'évaluation. La section doit décrire les rôles et responsabilités spécifiques du ou des évaluateurs (en précisant le rôle de chaque membre de l’équipe, s'il y a plus d'un évaluateur), du responsable de l'évaluation et des autres décideurs concernant le processus d'évaluation. Cette section peut aussi inclure les modalités logistiques que LWR ou le partenaire fournira : transport, organisation des réunions et discussions de groupe et hébergement.

* Les modalités de mise en œuvre sont destinées à clarifier les attentes, éliminer les ambiguïtés et faciliter un processus d'évaluation efficace.

|  |
| --- |
| 8. CALENDRIER DE L'ÉVALUATION |

Cette section énumère et décrit l'ensemble des tâches et prestations dont les évaluateurs ou l’équipe d’évaluation seront responsables, ainsi que celles impliquant le bureau de lancement, en indiquant pour chacun la date prévue ou le calendrier (p. ex., plan de travail, accords, briefings, rapport préliminaire, rapport final) ainsi que la personne responsable de sa réalisation. Au minimum, la répartition du temps doit être incluse pour les activités suivantes :

* Étude sur dossier
* Réunions d'information des évaluateurs
* Finalisation de la conception et des méthodes d’évaluation et préparation du rapport initial détaillé
* Visites sur le terrain, entretiens et questionnaires
* Préparer le rapport préliminaire
* Réunion des parties prenantes et revue du rapport préliminaire
* Intégration des commentaires et finalisation du rapport d’évaluation

Cette section doit également mentionner le nombre de jours ouvrés à donner à chaque membre de l’équipe d’évaluation et la période durant laquelle il sera engagé dans le processus d’évaluation (p. ex., trente jours ouvrés sur une période de trois mois).

|  |
| --- |
| 9. COMPÉTENCES DE L'ÉVALUATEUR ET PROCÉDURES DE CANDIDATURE |

Si vous engagez un évaluateur extérieur à l'organisation, cette section peut être omise. Cette section détaille les aptitudes, compétences et caractéristiques spécifiques nécessaires chez l’évaluateur ou l’équipe d’évaluation propre à l’évaluation. Elle peut aussi inclure, mais ce n'est pas une obligation, la structure supposée et la composition de l'équipe d'évaluation, y compris les rôles et les responsabilités des membres de l'équipe.

* Les TdR doivent explicitement réclamer l’indépendance de l’évaluateur vis-à-vis des organisations qui ont participé à la conception, l'exécution ou le conseil concernant un aspect de l’intervention qui fait l’objet de l’évaluation (remarque : si vous utilisez un évaluateur interne à l'organisation, cette personne ne doit pas avoir participé au projet, bien qu'elle puisse en avoir une connaissance générale).

La section doit également spécifier le type de données avérées (CV, échantillons de travail, références) qui seront attendues pour soutenir les demandes de connaissances, aptitudes et expérience. Toutes les directives de LWR en matière d'achat doivent être respectées.

Il est utile de définir les critères de sélection dans cette section. Les critères de sélection aideront les évaluateurs potentiels à cibler leurs propositions et l'équipe d'évaluation à sélectionner la proposition la meilleure. Ces critères incluent normalement le coût de la proposition, sa méthodologie, les points forts de l'évaluateur en termes d'aptitudes et l'expérience de l'évaluateur avec la méthodologie retenue et le secteur programmatique. Les critères peuvent être évalués en fonction des priorités du projet pour l'évaluation. Le tableau ci-dessous est un exemple qui peut être utilisé par l'équipe du projet pour sélectionner l'évaluateur **(ne pas l'inclure dans les TDR)**.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Nom de l'évaluateur** | **Proposition financière (1-3)** | **Méthodologie**  **(1-3)** | **Compétences**  **(1-2)** | **Expérience**  **(1-2)** | **Total des points** | **Observations** |
| 1. |  |  |  |  |  |  |
| 2. |  |  |  |  |  |  |

|  |
| --- |
| 10. BUDGET |

Cette section doit indiquer le montant total et les autres ressources disponibles pour l’évaluation (frais de consultant, déplacements, indemnités journalières, etc.). Il ne s’agit pas d’un budget détaillé, mais il doit y figurer des informations suffisantes pour que les évaluateurs puissent proposer une conception d'évaluation faisable sans dépasser les limites en termes de délai et de ressources disponibles. Il arrive que cette section ne soit pas incluse lorsque les TdR sont publiés pour inviter les propositions, mais il est essentiel de la définir avant d'engager un évaluateur.

|  |
| --- |
| 11. ANNEXES |

Les annexes peuvent être utilisées pour fournir des détails supplémentaires sur l’arrière-plan et les exigences au sujet de l’évaluation afin de faciliter la mission des évaluateurs. Celles-ci ne sont pas incluses dans la version du ME utilisée pour inviter les évaluateurs à soumissionner, mais ce sont des documents importants dont le responsable de l'évaluation a besoin de compiler pour les évaluateurs. Certains des exemples incluent :

1. **Partenaires et parties prenantes clés —** Liste des principales parties prenantes et autres personnes qui doivent être consultées, avec une indication de leur affiliation et de leur pertinence pour l'évaluation et leurs coordonnées. Cette annexe peut aussi suggérer des sites à visiter.
2. **Documents à consulter —** Liste de documents importants et autres sources d'information que les évaluateurs doivent lire au début de l'évaluation et avant de finaliser la conception de l'évaluation et le rapport initial. Se limiter aux informations essentielles dont l'équipe d’évaluation a besoin. Les documents et données sources peuvent inclure :

* Documents stratégiques pertinents
* Proposition du projet
* Plans de suivi et indicateurs
* Rapports de suivi et données associées

1. **Format de présentation requis pour le Plan d'évaluation** – Ceci peut inclure une **Matrice d'évaluation** (voir le tableau 1). Il s'agit d'un outil utile pour résumer et présenter visuellement la conception et la méthodologie de l'évaluation pour les discussions avec les parties prenantes. Il détaille les questions de l’évaluation auxquelles l'évaluation répondra, les sources de données, la collecte des données, les méthodes ou les outils d'analyse appropriés pour chaque source de données et la norme ou la mesure en fonction de laquelle chaque question sera évaluée.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Tableau 1 : Échantillon – Matrice d'évaluation | | | | | |
| **Critères d'évaluation** | **Questions clés** | **Sous-questions spécifiques** | **Sources des données** | **Méthodes et outils de collecte des données** | **Méthodes d'analyse des données** |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

1. **Format de présentation requis pour le rapport d'évaluation—** spécifiez les sections à inclure, les limites de pages et les annexes requises.

1. Le contenu de ce modèle de mandat s'inspire largement de : United Nations Development Programme (UNDP). 2009. *Handbook on Planning, Monitoring and Evaluating for Development Results*. New York, NY. (pp. 194-200) [↑](#footnote-ref-1)