## TERMES DE REFERENCE STANDARD POUR LES EVALUATIONS DE PROJETS

*(Manuel de gestion des évaluations, étape 3 : élaborer les termes de référence)*



**À noter :**

Le formulaire en blanc peut être utilisé comme modèle pour vos propres termes de référce (TdR).

Les champs en gris clair présentent les informations spécifiques au projet qui doivent faire partie de vos TdR. Ils sont destinés au/à la responsable de l'évaluation chargé/e de la rédaction des TdR. Le texte de ces parties doit être remplacé par votre propre texte ou mis à jour avec les données les plus récentes.



**À noter :**

Les termes de référence standard sont valables pour les projets de développement et les projets d'aide humanitaire. Certaines indications dans les TdR ne sont valables et pertinentes que pour l'évaluation des projets d'aide humanitaire (« AH ») ou des projets de développement (« DEV »).

**Évaluation de *Nom du projet et pays***

**Pour le compte de Welthungerhilfe *et organisation partenaire, Date***

## INTRODUCTION ET CONTEXTE

|  |  |
| --- | --- |
| **Pays :** | ... |
| **Titre du projet :** | … |
| **N° de projet:** | … |
| **Entité responsable du projet :** | … |
| **Budget approuvé :** | … |
| **Fonds engagés :** | … |
| **Bailleur (ligne) :** | … |
| **Durée du projet :** | … |

Deutsche Welthungerhilfe e.V. est l’une des plus grandes organisations non gouvernementales allemandes actives dans les domaines de l’aide humanitaire et du développement. Elle a été créée en 1962 en tant que section allemande de la « Campagne contre la faim », l'une des premières initiatives au monde visant à éradiquer la faim. Le travail de Welthungerhilfe reste axé sur la vision suivante : tous les individus ont la possibilité d'exercer leur droit à une vie autodéterminée dans la dignité et la justice, à l'abri de la faim et de la pauvreté.

En **2019**, Welthungerhilfe et ses organisations partenaires ont géré **499** projets internationaux dans 36 pays pour un volume de financement total de 221,6 millions d'euros provenant de dons privés et de fonds publics nationaux et internationaux.

Welthungerhilfe dispose en outre d’un service de marketing et de collecte de fonds en Allemagne dans le but d’engager et d’éduquer un public plus large sur des sujets liés au développement et de mobiliser des fonds auprès de plus de **57 000 donateurs privés permanents.**

Ajoutez de brèves informations générales (maximum de 1 à 1,5 page) concernant :

* Le portefeuille des programmes nationaux de Welthungerhilfe
* L'organisation partenaire et son portefeuille de programmes
* Le projet et ses objectifs principaux (réalisations et résultats), les principaux groupes de parties prenantes, la région du projet, les partenaires de mise en œuvre, le mode de mise en œuvre et une courte présentation des problèmes.

Les informations du paragraphe ci-dessus peuvent être utilisées comme ébauche. Il faut cependant les mettre à jour chaque année.

1. **OBJECTIF DE L'ÉVALUATION**

* Expliquez pourquoi l'évaluation est réalisée (par exemple, pour l'apprentissage et le pilotage du projet, pour prendre des décisions quant à la poursuite du projet, pour formuler des recommandations pour une nouvelle phase du projet ou pour rendre compte des réalisations du projet. Si l’apprentissage et la redevabilité sont importants, lequel des deux est prioritaire ?)
* Expliquer pourquoi l'évaluation est effectuée à ce moment précis (par exemple, parce que les défis de mise en œuvre nécessitent une révision de la stratégie, des informations pour la planification d'un projet ultérieur sont nécessaires).

1. **SCOPE OF THE EVALUATION**

Ce paragraphe fixe les limites de l’évaluation. Il détermine ce qui sera et ne sera pas couvert par l'évaluation. Il peut prendre en compte, par exemple :

* Le type d’évaluation (évaluation à mi-parcours ou évaluation finale ; dans certains cas, évaluations ex post, auto-évaluation, évaluation conjointe, évaluation en temps réel (AH))
* Le sujet à analyser, par exemple, un groupe de projets connexes, un projet unique, une sous-composante ou un processus au sein d'un projet, des opérations ou un processus spécifique, une phase spécifique d'une intervention d'urgence (AH) ? Sur quelles questions l'évaluation doit-elle proposer des recommandations spécifiques ?
* La période considérée (par exemple, la période du projet, plusieurs phases ultérieures d'un projet)
* La couverture géographique (par exemple, pays sélectionnés d'un programme multi-pays, districts spécifiques d'une province).

1. **UTILISATEURS/TRICES DE L'EVALUATION**

* Qui sont les utilisateurs/trices prévus de l’évaluation et comment prévoient-ils de les utiliser (par exemple, participants/es au projet, personnel de projet Welthungerhilfe, partenaires, bureau pays Welthungerhilfe, siège de Welthungerhilfe, bailleur de fonds) ?
* Qui sont les utilisateurs/trices primaires prévus pour utiliser les résultats de l'évaluation ?
* Qui sont les utilisateurs/trices secondaires qui seront informés de l'évaluation et de ses résultats ?

1. **LES QUESTIONS (ET LES CRITERES) DE L'EVALUATION**

Les questions d'évaluation (QE) sont des questions spécifiques développées pour mieux cibler l'évaluation. Elles doivent refléter les objectifs de l'évaluation et les informations requises par les utilisateurs/trices primaires de l'évaluation.

Les QE peuvent se rapporter et être regroupées selon les critères du CAD / [OCDE](http://www.oecd.org/fr/cad/evaluation/criteres-cad-evaluation.htm)1, et/ou les critères ALNAP:

|  |  |
| --- | --- |
| **Projets de développement (DEV)** | **Projets d'aide humanitaire (HA)** |
| **1.** Pertinence | **1.** Pertinence /Caractère approprié |
| **2.** Cohérence | **2.** Cohérence |
| **3.** Efficacité | **3.** Efficacité |
| **4.** Efficience | **4.** Efficience |
| **5.** Durabilité | **5.** Connectivité |
| **6.** Impact | **6.** Impact |
|  | **7.** Couverture |

Veuillez-vous référer au [**Manuel de gestion des évaluations**](https://www.welthungerhilfe.de/evaluation-manual/) (page 26 et suivantes) pour des exemples de questions d'évaluation basées sur les critères du CAD/OCDE. Si l'une des questions ne correspond pas aux critères du CAD/OCDE, vous pouvez les rajouter séparément.



**REMARQUE :** vous n'avez pas besoin de couvrir tous les critères, vos QE peuvent aussi se concentrer sur un ou deux critères seulement. Cependant, veuillez justifier le choix des QE et des critères. Vous pouvez même utiliser un autre système de référence pour développer vos QE : un cadre logique, une théorie du changement, un cadre d'orientation sectorielle.

<http://www.oecd.org/fr/cad/evaluation/criteres-cad-evaluation.htm>

### 5.1 Pertinence / Caractère approprié (DEV et AH)

Les questions de pertinence/ de caractère approprié explorent dans quelle mesure les objectifs et la conception de l'intervention répondent aux besoins immédiats, aux priorités des participants/es et aux politiques et mondiales, nationales et des partenaires/institutions, et continuent de le faire si les circonstances changent.



**REMARQUE :** le critère de pertinence est largement utilisé dans les évaluations de développement, tandis que le critère du caractère approprié se rapporte au contexte humanitaire.

### 5.2 Cohérence (DEV et AH)

Le critère de cohérence examine dans quelle mesure les politiques des différents acteurs sont cohérentes et dans quelle mesure les droits de l'homme ont été respectés.



**REMARQUE :** Il s’agit de vérifier si le projet/programme s’encadre dans un processus plus global et s’il est cohérent par rapport aux politiques nationales et à d’autres interventions. On parle de cohérence interne pour les synergies et liens entre l’intervention et d’autres interventions menées par la même institution ou gouvernement national, ainsi que la cohérence de l'intervention avec les normes et standards internationaux pertinents auxquels cette institution/ce gouvernement adhère. Pour la cohérence externe, il s’agit de vérifier la cohérence de l’intervention avec les interventions d'autres acteurs dans le même contexte dans un souci de complémentarité, d'harmonisation et de coordination avec d'autres acteurs, et si l'intervention apporte une valeur ajoutée tout en évitant la duplication des efforts.

### 5.3 Efficacité (DEV et AH)

L'évaluation de l’efficacité d'un projet se rapporte à la question : « Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle atteint, ou devrait-elle atteindre ses objectifs et ses résultats désagrégés par groupes de participants » ?



**REMARQUE :** Les questions d’efficacité portent principalement sur l’atteinte des résultats escomptés (réalisations, utilisation du/des extrants et extrants), à l’aide des documents de planification du projet (cadre logique / matrice de planification du projet, objectifs du projet et indicateurs respectifs) comme principal point de référence.

### 5.4 Efficience (DEV et AH)

L'évaluation de l’efficience d'un projet se rapporte à la question : « Dans quelle mesure l'intervention produit-elle ou est-elle susceptible de produire des résultats de manière efficiente et en temps voulu ? »



**REMARQUE :** "Efficience" est la conversion des intrants (fonds, expertise, ressources naturelles, temps, etc.) en extrants, résultats et impacts, de la manière la plus rentable possible, par rapport aux alternatives réalisables dans le contexte. "La livraison "en temps utile" se fait dans le délai prévu, ou dans un délai raisonnablement adapté aux exigences du contexte en évolution. Il peut s'agir d'évaluer l'efficience opérationnelle (la qualité de la gestion de l'intervention).

### 5.5 Durabilité (DEV) / Interdépendance (AH)



**REMARQUE :** le critère de durabilité est largement utilisé dans les évaluations de développement, tandis que le critère d’interdépendance se rapporte au contexte humanitaire. Les termes couvrent des aspects différents :

L'évaluation de la **durabilité** d'un projet se rapporte à la question : « Quelle est la probabilité que les résultats de l'intervention t se poursuivent après la fin du projet ou sont-ils susceptibles de se poursuivre ? »



**REMARQUE :** Comprend un examen des capacités financières, économiques, sociales, environnementales et institutionnelles des systèmes nécessaires pour maintenir les bénéfices réels dans le temps. Comprend des analyses de la résilience, des risques et des compromis potentiels. Selon le moment où l'évaluation est effectuée, il peut s'agir d'analyser le flux réel des bénéfices réels ou d'estimer la probabilité que les bénéfices se poursuivent à moyen et long terme.

Le critère **d’interdépendance** se substitue pour les actions humanitaires au critère de durabilité utilisé dans les évaluations de développement. Il évalue dans quelle mesure les activités d'urgence à court terme sont menées dans un contexte prenant en compte les problèmes à plus long terme et les problèmes connexes.

### Impact (DEV et AH)

L'évaluation de l’impact d'un projet se rapporte à la question : « Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle généré ou devrait-elle générer des effets positifs ou négatifs significatifs, voulus ou non, de plus grande intensité ? »



**REMARQUE :** alors que le critère d’efficience porte sur les réalisations escomptées et définies dans la matrice de planification du projet, le critère d’impact porte sur les effets plus larges du projet et les effets potentiellement transformateurs de l'intervention. Il cherche à identifier les effets sociaux, économiques, et environnementaux de l'intervention qui sont à plus long terme ou d'une plus grande importance que ceux déjà pris en compte dans le critère d'efficacité. Au-delà des résultats immédiats, il le fait en considérant les changements holistiques et durables des systèmes ou des normes, ainsi que les effets potentiels sur le bien-être des personnes, les droits de l'homme, l'égalité des sexes et l'environnement. (Ce n'est pas exactement la même chose que l’« impact » dans la chaîne de résultats.) Les parties efficience et impact des rapports d’évaluation se chevauchent souvent. Ce chevauchement peut être réduit en produisant des QE précises et restreintes pour les deux critères.

### Couverture (AH)

Le critère de **couverture** évalue dans quelle mesure l’action humanitaire a permis de couvrir les principaux groupes de population affectés par des situations d’urgence.

## CONCEPTION ET MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION

La conception et la méthodologie de l'évaluation doivent être adéquates pour répondre aux QE susmentionnées. La conception et la méthodologie (détaillées) pour l'évaluation seront proposées par le(s) évaluateurs/trices dans leur offre ou rapport de démarrage. Étant donné que ce sont les évaluateurs/trices qui proposent la conception et la méthodologie, il n’est pas nécessaire que les termes de référence précisent la méthode. Toutefois, si vous avez des attentes spécifiques concernant la conception et la méthodologie, celles-ci doivent être indiquées dans les TdR afin de permettre aux évaluateurs/trices d'estimer les ressources requises pour ces méthodes.

Un accord final sur la conception et la méthodologie de l'évaluation sera discuté sur la base de l'offre soumise **et/ou** du rapport de démarrage.

De manière générale,

* La méthodologie d'évaluation doit permettre de ventiler les données par sexe, autrement dit présenter comment les hommes et les femmes bénéficient du projet.
* Les méthodes et les sources de données doivent être triangulées pour améliorer la validité des résultats de l'évaluation
* Les données existantes (par exemple, des enquêtes/lignes de base, des enquêtes/lignes finales, les données secondaires, les données issues du suivi et du mécanisme de traitement des plaintes du projet) doivent être incluses.

## DISPOSITIONS ADMINISTRATIVES / RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Vous devez spécifier, le cas échéant, s'il y aura un groupe consultatif, un groupe de pilotage ou un groupe de référence pour l'évaluation, ainsi que leur composition et leurs rôles. En outre, les rôles et les responsabilités dans la gestion de l’évaluation et le soutien à l’évaluation, c’est-à-dire la logistique, doivent être présentés. Faites-en sorte que les évaluateurs/trices sachent qui contacter pour quel problème.

1. **PRODUITS ET ECHEANCES POUR LES RAPPORTS**

Les rapports suivants doivent être rédigés par les évaluateurs/trices :

* Rapport de démarrage (4 à 6 pages pour le texte principal, hors page de couverture, table des matières et annexes).

Le rapport de démarrage doit présenter la conception et la méthodologie envisagées pour atteindre les objectifs susmentionnés et pour répondre aux questions de l'évaluation.

(Le/la ou les évaluateurs/trices peuvent également avoir pour tâche de spécifier les QE prioritaires et de les préciser davantage dans le rapport de démarrage).

Il doit également souligner les limites de la conception et de la méthodologie suggérées et peut explorer la possibilité de répondre aux QE et refléter les termes de référence, décrire l'approche globale de l'évaluation et la manière dont les données seront collectées en fournissant une matrice d'évaluation et des suggestions pour les outils de collecte des données suggérées tels que des questionnaires et directives pour les entretiens, ainsi qu'un calendrier d'évaluation provisoire.

Il peut également indiquer comment le(s) évaluateurs/trices concoivent l'évaluation en tant que processus orienté vers l'apprentissage (le cas échéant).

Le rapport de démarrage suit un format standard qui sera fourni aux évaluateurs/trices après la conclusion du contrat et qui doit être approuvé par la partie contractante.

Échéance : indiquez une date (généralement 10 jours après la signature du contrat ou après la réunion d'information).

* Notes de débriefing avec les principales conclusions et recommandations préliminaires   
  (2 à 4 pages).

Échéance : présentée à la fin de la mission sur le terrain

* Rapport d'évaluation en version provisoire et finale (définir la langue, texte principal de 25 à 35 pages, comprenant le document de synthèse, mais sans la page de couverture, de la table des matières et des annexes). Le rapport d'évaluation doit contenir un document de synthèse comprenant au maximum 5 pages et plusieurs annexes obligatoires. Un modèle standard du rapport d’évaluation sera fourni aux évaluateurs/trices.

Échéance du rapport préliminaire : indiquez une date, généralement au plus tard 4 semaines après la mission sur le terrain.

Le rapport final doit être approuvé par la partie contractante. En cas de désaccord, une justification doit être rédigée.

Le rapport final doit être approuvé par la partie contractante. En cas de désaccord, une justification doit être rédigée.

* Stratégie de diffusion et de communication (si nécessaire) indiquant les parties prenantes, les informations qu’elles recevront, les formats respectifs (voir : résultats de d'évaluation) et le calendrier..

Échéance de la stratégie de diffusion et de communication : indiquez une date identique à celle du rapport finalOther evaluation products (if required), e.g. one-pager for field staff or a compilation of good practice examples.

* Autres documents d'évaluation (si nécessaire), par exemple un document d'une page pour le personnel sur le terrain ou une compilation d'exemples de bonnes pratiques.

Échéance pour les autres documents de l’évaluation : indiquez une date, identique à celle du rapport final.

* Photos : Les évaluateurs/trices doivent fournir un fichier numérique contenant jusqu'à trois photos de l'évaluation, dont des photos liées au processus d'évaluation (par exemple, discussions de groupe, entretiens, atelier final). Les photos doivent être soumises en format JPEG ou GIF. Le consentement informé de la personne photographiée est une condition préalable.

Échéance : indiquez une date, identique à celle du rapport final.



**Remarque :** il peut être utile d’envisager d’échelonner les paiements en fonction des documents spécifiques à produire.

## RESSOURCES ET DONNÉES DISPONIBLES

Les ressources financières disponibles pour l'évaluation auront certainement une influence sur la portée, la profondeur et les exigences méthodologiques de l'évaluation. Elles sont donc une information importante à transmettre aux évaluateurs/trices lors de la rédaction de l'offre technique et du rapport initial. Vous pouvez indiquer les ressources financières sous la forme de fonds disponibles pour l'évaluation ou indiquer le nombre maximal de jours ouvrables que vous envisagez pour l'ensemble de l'exercice d'évaluation. En outre, la quantité et la qualité des données disponibles (par exemple, les données de suivi des réalisations) sont également importantes pour la rédaction d'une offre. La possibilité de fournir aux évaluateurs/trices un soutien en matière de collecte / analyse de données (à savoir des agents de recensement ou des assistanst/es à la saisie de données) est également importante lors de la rédaction de l'offre technique ou du rapport de démarrage.

1. **CALENDRIER / DURÉE**

Vous pouvez fournir un calendrier approximatif ou détaillé pour l'évaluation. Certains TdR présentent une estimation du volume de travail (nombre de jours de travail), d'autres laissent les évaluateurs/trices évaluer le temps nécessaire à la tâche.

1. **CONFIDENTIALITÉ**

Tous les documents et données acquis à partir de documents, lors d'entretiens ou de réunions sont confidentiels et ne doivent être utilisés que pour les besoins de l'évaluation.

Les documents à produire ainsi que tout le matériel lié à l'évaluation (produit par les évaluateurs/trices ou l'organisation elle-même) sont confidentiels et restent à tout moment la propriété du contractant..

## EXPERTISE DES ÉVALUATEURS/TRICES

Cette rubrique précise quelle expertise (qualifications, expérience antérieure, compétence méthodologique, compétences linguistiques, etc.) sont à attendre de la part des évaluateurs/trices. Il est également utile que les évaluateurs/trices potentiels sachent si vous recherchez une équipe d’évaluateurs/trices, constituée par exemple d’un expert/e international et d’un expert/e national, ou des évaluateurs de sexe masculin / féminin. Il peut être utile d’envisager de constituer une équipe d’évaluateurs/trices en fonction de la portée et de l’objectif de l’évaluation et du budget disponible. Welthungerhilfe demande à ce que les évaluateurs/trices possèdent une expertise préalable en évaluation (participative), des connaissances techniques sur les principaux sujets d'évaluation, une expérience de la planification, du suivi et de l'évaluation sensibles au genre, ainsi que d'autres sujets transversaux pertinents (par exemple, la Norme Humanitaire Fondamentale) et de bonnes compétences linguistiques (écrites et orales).

## OFFRE TECHNIQUE ET FINANCIÈRE

Les candidats/es doivent fournir :

* Une offre technique et financière
* La partie technique de l'offre doit inclure une référence à la faisabilité estimée des TdR (le cas échéant, avec des suggestions pour les questions d'évaluation spécifiques). Elle doit également inclure une brève description de la conception générale et de la méthodologie de l'évaluation, un plan de travail / adaptations du plan de travail possibles (maximum 4 pages)
* La partie financière comprend une proposition de budget pour l’évaluation complète. Il doit indiquer les frais par jour de travail (plus taxe sur la valeur ajoutée - TVA, le cas échéant), le nombre de jours de travail proposés et les autres frais (par exemple, les frais de visa). Des justificatifs d’enregistrement professionnel et fiscal sont également requis (par exemple, le numéro fiscal des évaluateurs/trices).
* CV avec références.



**REMARQUE :** il peut être utile pour le processus de sélection de demander aux évaluateurs/trices de fournir des justificatifs ou des exemples de missions précédentes ou encore des références.

Un autre bloc de texte standard pour informer les évaluateurs/trices de l'offre financière est le suivant :

* La partie financière ne doit pas nécessairement inclure les frais de déplacement, d’hébergement et les indemnités journalières, car ces frais sont pris en charge par Welthungerhilfe conformément à la législation allemande sur le déplacement (Bundesreisekostenrecht)
* Toutes les assurances sont à la charge des évaluateurs/trices
* Welthungerhilfe fournira des copies électroniques des documents pertinents
* Le personnel de Welthungerhilfe facilitera l’entrée dans la communauté et les contacts avec les autres personnes interrogées
* Le matériel pour l'animation de tous les ateliers nécessaires sera fourni par Welthungerhilfe
* Le cas échéant, des traducteurs seront fournis par Welthungerhilfe
* Les ordinateurs portables doivent être fournis par les évaluateurs/trices.

Les offres doivent être signées ou porter la mention « valables sans signature » :

* Les offres seront acceptées par les consultants/es individuels, les entreprises commerciales, les ONG et les universitaires jusqu’au inscrire la date.

Coordonnées :

* Les offres doivent être envoyées par e-mail à Welthungerhilfe à l'adresse électronique   
  ci-dessous.

Interlocuteur/trice :

* Indiquez le nom, la fonction et l'email de la personne responsable de la gestion de l'évaluation

Remplir la date du jour

## RÉFÉRENCES / ANNEXES IMPORTANTES

[**MODÈLE STANDARD « rapport de démarrage »**](https://www.welthungerhilfe.de/evaluation-manual/etape6-rapport-de-demarrage)

[**MODÈLE « rapport d'évaluation de projet »**](https://www.welthungerhilfe.de/evaluation-manual/etape9-approuver-rapport-final)

**[LISTE DE CONTROLE STANDARD « qualité des rapports d'évaluation »](https://www.welthungerhilfe.de/evaluation-manual/etape9-approuver-rapport-final)**

[**MODÈLE « matrice standard : réponse de la direction »**](https://www.welthungerhilfe.de/evaluation-manual/etape10-assimiler-resultats)

[**MODÈLE « évaluation standard des projets conformément aux critères du l'OCDE/CAD »**](https://www.welthungerhilfe.de/evaluation-manual/etape9-approuver-rapport-final)

Si l’offre n’est pas publique, il peut être utile de joindre d'autres documents (internes, par exemple, le cadre logique) au lieu de les remettre aux évaluateurs/trices une fois le contrat conclu. Ces documents permettront aux évaluateurs/trices de produire une offre plus précise.