

Gestion et mise en œuvre d'une évaluation

Introduction

Ce numéro de *Short Cuts* donne des conseils sur la manière de gérer et de mettre en œuvre une évaluation. Le but du module *Gestion et mise en œuvre d'une évaluation* est d'améliorer la qualité des activités de S&E d'une organisation grâce à une évaluation bien gérée. Il précise les compétences particulières dont a besoin un chargé d'évaluation et explique la liste de contrôle pour gérer une évaluation (cf. Annexe 1).

Cette édition de *Short Cuts* insiste sur deux éléments clés du module *Gestion et mise en œuvre d'une évaluation*:

1. Les compétences (ou attributs) nécessaires à un chargé d'évaluation.
2. Comprendre la la liste de contrôle pour gérer une évaluation.

Étapes pour la gestion et la mise en œuvre d'une évaluation

Étape 1

Choisir le bon chargé d'évaluation et définir son rôle

Étape 2

Utiliser la liste de contrôle pour gérer une évaluation

Étape 1 Choisir le bon chargé d'évaluation et définir son rôle

Ce qui rend souvent difficile la gestion d'une évaluation est le fait que les organisations n'aient rarement que des employés supplémentaires qui ne travaillent que sur le S&E et peuvent être détachés pour la durée de l'évaluation. Ce travail est donc souvent confié à des employés qui, de par leur contrat, sont moins importants pour la mise en œuvre du projet. L'employé est souvent d'un niveau moins élevé que l'évaluateur et plus jeune que lui. L'évaluateur risque donc de considérer le chargé d'évaluation comme faisant partie du personnel d'appui si son rôle n'est pas clairement défini pour l'organisation, l'employé lui-même et le consultant. Le rôle du chargé d'évaluation est de s'assurer que l'évaluation se passe bien.

Il y a sept talents nécessaires à un bon chargé d'évaluation (cf. l'encadré ci-contre). Ceux-ci n'aideront pas seulement à déterminer qui pourra être le meilleur choix pour ce travail, ils amélioreront aussi la performance du chargé d'évaluation et la qualité de l'évaluation. Il vaut mieux ne pas considérer le chargé d'évaluation

comme l'employé du projet qui est responsable à lui seul de la réussite de l'évaluation. On doit plutôt le voir comme le contact principal pour l'évaluation. Le chargé d'évaluation contribue à la réussite ou à l'échec d'une évaluation.

Une bonne capacité d'organisation est la qualité principale des meilleurs chargés d'évaluation. Ceux-ci ont des calendriers et les tiennent à jour, et ils s'assurent que tous les documents et autres produits livrables sont bien structurés et prêts à temps. Demandez-vous qui, dans votre bureau, a ce genre de capacité. C'est un bon point de départ pour choisir un chargé d'évaluation interne.

La mémoire institutionnelle est aussi une capacité importante pour un bon chargé d'évaluation. Il (ou elle) doit déjà assez bien connaître l'organisation et le projet pour pouvoir répondre aux questions de l'évaluateur. Certains évaluateurs travaillent plusieurs fois pour la même organisation, mais les organisations changent de personnel et il est utile d'avoir un chargé d'évaluation qui puisse répondre à des questions sur l'organisation, son histoire et les rôles et les responsabilités à l'intérieur de l'organisation. C'est encore mieux si cette personne connaît bien le projet. Pour avoir un chargé d'évaluation ayant une bonne mémoire institutionnelle, il vaudra mieux ne pas choisir un stagiaire qui est là pour l'été, mais il pourrait s'agir d'un employé local qui travaille depuis le début du projet pour le gestionnaire de projet.

Une bonne connaissance des méthodes d'évaluation est aussi une qualité d'un bon chargé d'évaluation. Cela lui permettra de communiquer plus facilement avec l'évaluateur. Et il lui sera aussi plus facile d'expliquer au reste du personnel du projet pourquoi certaines méthodes doivent être révisées ou pourquoi différentes tâches prennent plus longtemps. Le meilleur choix de chargé d'évaluation est sans doute quelqu'un qui a déjà participé à une évaluation, de préférence dans le même pays, et a donc un cadre de référence spécifique pour les méthodes à utiliser. Il est important que le chargé d'évaluation étudie à l'avance les matériels de formation et les listes de lecture et qu'il se familiarise avec le vocabulaire de l'évaluation. Ceci devrait faire partie du cahier des charges de l'évaluation afin que le développement des capacités du personnel fasse partie intégrante du processus d'évaluation.

Quelqu'un qui a une **attitude sérieuse** peut inspirer confiance en tant que chargé d'évaluation. C'est une qualité rare. Un jeune employé n'a généralement pas les ressources personnelles nécessaires pour être crédible quand il prend des décisions ou qu'il organise les ressources. Cherchez une personne vers laquelle les employés du projet comme ceux du pays se tournent généralement quand ils veulent résoudre un problème de travail, avec laquelle ils sont confiants qu'elle trouvera une solution équitable et juste.

Un bon contact avec les gens est sans doute la qualité la plus facile à identifier. Qui se souvient des anniversaires et des fêtes de famille ? Qui écoute ses collègues quand ils parlent de leurs problèmes ? Cherchez quelqu'un de vraiment sympathique, qui veut aider. La plupart des personnes travaillant dans le développement international veulent aider, mais tout le monde n'est pas capable d'avoir un contact au niveau émotionnel. La capacité d'avoir ce contact personnel crée une atmosphère plus favorable à une communication ouverte et contribue à un travail où tout le monde est prêt à y mettre du sien et à s'adapter aux changements de calendrier.

7 talents d'un bon chargé d'évaluation

AU NIVEAU PERSONNEL

- Capacité d'organisation
- Mémoire institutionnelle
- Connaissance des méthodes d'évaluation
- Attitude sérieuse
- Bon contact avec les gens
- Sens de l'humour

AU NIVEAU DE L'ORGANISATION

- Système d'appui

Il est aussi important que les chargés d'évaluation aient le **sens de l'humour** car ils doivent donner le ton de l'évaluation, qui est souvent un évènement stressant. Le chargé d'évaluation peut aider à réduire le stress en utilisant de façon judicieuse ses capacités de contact pour aider les gens à être en connexion. Et, si son humour correspond à la culture du lieu, c'est encore mieux. Les évaluateurs utilisent souvent ces stratégies pour diminuer les tensions et permettre aux gens de se détendre. Comme le chargé d'évaluation sera souvent considéré comme le contrôleur ou le gardien, ce sera plus facile s'il est capable de plaisanter à propos de son rôle.

Enfin, un fort **système d'appui au niveau de l'organisation** est vital pour le chargé d'évaluation. Ce système d'appui lui donne une personne (ou un groupe de personnes) qu'il peut aller voir quand il a besoin d'un soutien émotionnel, des conseils de gestion, quand il doit valider différentes idées, etc. Cela ne doit pas forcément être le gestionnaire de projet (sauf pour des questions de budget ou des questions personnelles), mais il faudra que ce soit quelqu'un avec qui le chargé d'évaluation a déjà une relation de confiance réciproque.

Étape 2 Utiliser la liste de contrôle pour la gestion d'une évaluation

La liste de contrôle pour la gestion d'évaluation (cf. l'annexe 1) est conçue pour permettre au chargé d'évaluation d'évaluer rapidement l'état des différentes tâches au cours du processus d'évaluation, en commençant par le cahier des charges et en continuant avec les produits livrables et les plans d'urgence. Les 11 principales tâches de la liste de contrôle sont:

1. Cahier des charges
2. Personnel
3. Finances
4. Logistique
5. Relations
6. Éléments psychologiques
7. Contrats
8. Produits livrables
9. Communication
10. Plan de travail et calendrier
11. Plans d'urgence

Chacune des tâches est décrite plus en détails dans le module complet. Chaque tâche peut être divisée en plus petites tâches qui varieront suivant la manière dont l'ONG organise l'évaluation. Le chargé d'évaluation doit faire le suivi des différentes tâches, même si ce n'est pas lui qui a la responsabilité d'accomplir les tâches elles-mêmes. Par exemple, les questions de contrats seront sans doute gérées par le bureau de gestion tandis que les questions financières seront la responsabilité du bureau du budget ou de la comptabilité. Là où des éléments doivent être changés (par exemple, s'il faut augmenter la durée d'un contrat ou en modifier le contenu), le chargé d'évaluation devra s'occuper du processus d'approbation pour que la communication entre lui-même et les évaluateurs soit claire.

Annexe 1: Liste de contrôle pour la gestion d'une évaluation

| Tâche principale | Tâches | Personne ou bureau en charge | État | Date limite | Fait le | Approbation nécessaire | Commentaires |
|---------------------------|--|------------------------------|------|-------------|---------|------------------------|--------------|
| Cahier des charges | Rédaction du cahier des charges | | | | | | |
| | Consultant(s) choisi(s) | | | | | | |
| | Cahier des charges finalisé | | | | | | |
| Personnel | Références des consultants vérifiées | | | | | | |
| | Personnel du projet déployé (assigné & travail habituel confié à d'autres pour la durée de l'évaluation) | | | | | | |
| | Équipe assemblée | | | | | | |
| | Réunion de création d'équipe faite | | | | | | |
| Finances | Budget de l'évaluation préparé | | | | | | |
| | Honoraires du consultant négociés | | | | | | |
| | Per-diem et avances pour les voyages prévus pour les employés locaux et internationaux | | | | | | |
| | Budget de l'évaluation révisé | | | | | | |
| | Formulaires pour les comptes rendus de dépenses et les factures envoyés au(x) consultant(s) | | | | | | |
| | Calendrier et instructions pour l'envoi des comptes rendus de dépenses fournis au(x) consultant(s) | | | | | | |
| Logistique | Véhicules et chauffeurs prévus | | | | | | |
| | Traducteurs prévus | | | | | | |
| | Personnel supplémentaire prévu | | | | | | |
| | Logement prévu près du bureau principal | | | | | | |
| | Logement prévu à l'intérieur du pays | | | | | | |
| | Billets d'avion prévus | | | | | | |
| | Visas, permis de travail, autorisations de sécurité prévus | | | | | | |
| | Espace prévu pour le personnel d'appui et les bureaux | | | | | | |
| Relations | Les parties prenantes (ONG, bailleur de fonds, ministères) sont prévenues | | | | | | |
| | Le cahier des charges est diffusé ainsi que le CV du chef d'équipe | | | | | | |
| | Les communautés sont impliquées dans le calendrier et l'objectif de l'évaluation ou sont au courant | | | | | | |
| | Le chargé d'évaluation et le gestionnaire de projet ont préparé le calendrier des communications | | | | | | |

Annexe 1 : Liste de contrôle pour la gestion d'une évaluation (suite)

| Tâche principale | Tâches | Personne ou bureau en charge | État | Date limite | Fait le | Approbation nécessaire | Commentaires |
|--------------------------------------|---|------------------------------|------|-------------|---------|------------------------|--------------|
| Éléments psychologiques | Mentor du chargé d'évaluation choisi | | | | | | |
| | Souape de sécurité prévue pour l'équipe d'évaluation (options de week-end, excursions d'une demi-journée, etc.) | | | | | | |
| | Le personnel est impliqué dans le calendrier et l'objectif de l'évaluation, les implications des changements dans la charge de travail ou est au courant | | | | | | |
| Contrats | Contrat(s) finalisé(s) pour le(s) consultant(s) | | | | | | |
| | Organisation logistique finalisée | | | | | | |
| | Exemplaires signés des contrats reçus | | | | | | |
| Produits livrables | Produits livrables négociés avec les consultants | | | | | | |
| | Calendrier fixé pour les produits livrables organisationnels | | | | | | |
| | Période de revue (consolidation des commentaires) | | | | | | |
| | Période de révision/approbation finale | | | | | | |
| Communication | Calendrier préparé par le chargé d'évaluation et le chef de l'équipe d'évaluation (type de communication, jour de la semaine, heure, etc.) | | | | | | |
| | Le protocole et le mécanisme pour contacter les autorités locales sont prêts pour quand les communautés où auront lieu les visites sur le terrain auront été choisies | | | | | | |
| | Options de communication (téléphones portables locaux, VSAT, radio onde courtes, etc.) prévues | | | | | | |
| | Communication options (local cell phones, VSAT, shortwave radio, etc.) arranged | | | | | | |
| Plan de travail et calendrier | Les points jalons du processus d'évaluation sont prévus avec le(s) consultant(s) | | | | | | |
| | Le processus d'évaluation est défini et les tâches partagées entre les membres de l'équipe d'évaluation | | | | | | |
| | Les points jalons sont notés dans le calendrier | | | | | | |
| | Le plan de travail et le calendrier sont rédigés et distribués, avec les tâches surlignées | | | | | | |
| Plans d'urgence | Assurance Medevac achetée pour les consultants | | | | | | |
| | Numéros d'urgence préparés | | | | | | |
| | Instructions de sécurité données au(x) consultant(s) | | | | | | |
| | Dossier de plan d'urgence distribué (climat, troubles politiques, etc.) | | | | | | |

Dans l'exemple de la liste de contrôle (cf. Annexe 2, ci-dessous), les données du tableau sont expliquées dans le texte correspondant, juste en-dessous. On notera qu'il s'agit d'un exemple de liste de contrôle d'évaluation où l'on suppose qu'une évaluation à mi-parcours est prévue pour octobre-novembre, la troisième année d'un projet de cinq ans. La liste de contrôle est datée du 15 octobre, ce qui signifie que l'équipe est déjà arrivée sur le terrain et que l'évaluation est en cours.

Avec la liste de contrôle pour la gestion d'une évaluation, le chargé d'évaluation peut griser les tâches terminées ou mettre en avant les tâches qui demandent une action. Ceci permettra de faire le suivi de ce qui reste à faire et le dossier peut être protégé par un mot de passe pour qu'une seule personne puisse le modifier. Les gens peuvent le lire et envoyer des mises à jour, mais seul l'unique propriétaire du document peut remettre le dossier à jour. Ainsi, il y aura moins de confusion sur ce qui a déjà été fait.

| Annexe 2 : Exemple de liste de contrôle pour gérer une évaluation | | | | | | | | |
|---|---------------------------------|------------------------------|------|-------------|----------|------------------------|--|---------------|
| Tâche principale | Tâches | Personne ou bureau en charge | État | Date limite | Fait le | Approbation nécessaire | Commentaires | Clé Short Cut |
| Cahier des charges | Rédaction du cahier des charges | Gestionnaire de projet | Fait | 15 mars | 15 mars | Non | Envoyé au premier choix de consultant pour qu'il l'étudie ainsi qu'au conseiller S&E du bureau. Le chargé d'évaluation a oublié jusqu'à la dernière minute qu'il existait un format. | 1 |
| | Consultant(s) choisi(s) | Gestionnaire de projet | Fait | 30 avril | 15 avril | Oui | Approbation du bailleur de fonds nécessaire ; soumis dans le rapport trimestriel. E-mail d'approbation reçu le 15 juillet. | |
| | Cahier des charges finalisé | Gestionnaire de projet | Fait | 30 mai | 1er mai | Oui | Approbation du bailleur de fonds nécessaire ; soumis dans le rapport trimestriel. E-mail d'approbation reçu le 15 juillet. | |

Clé 1 Dans cette section, le point principal est que l'autorisation du bailleur de fonds prend généralement plusieurs mois (sauf si un e-mail est envoyé de la part du chargé d'évaluation spécifiquement à ce propos). Même si le bailleur de fonds n'avait pas approuvé le candidat, le projet aurait encore plusieurs mois pour trouver une alternative mais le choix de consultants disponibles serait moindre du fait que les meilleurs sont retenus longtemps à l'avance.

Annexe 2 : Exemple de liste de contrôle pour gérer une évaluation (suite)

| Tâche principale | Tâches | Personne ou bureau en charge | État | Date limite | Fait le | Approbation nécessaire | Commentaires | Clé Short Cut |
|------------------|--|------------------------------|------|-------------|----------|------------------------|---|---------------|
| Personnel | Références des consultants vérifiées | Gestionnaire de projet | Fait | 30 août | 15 août | Non | Consultant déjà connu, donc la revue a été plus rapide. Vérifié aussi avec le bureau d'une autre ONG | 2 |
| | Personnel du projet déployé (assigné & travail habituel confié à d'autres pour la durée de l'évaluation) | Gestionnaire de projet | Fait | 15 sept | 1er sept | Oui | Le gestionnaire de projet a dû travailler avec le gestionnaire d'un autre projet pour que le personnel nécessaire soit disponible. Options discutées lors d'une réunion des cadres avec le Représentant résident. | |
| | Équipe assemblée | Gestionnaire de projet | Fait | 1er août | 15 sept | Oui | Il a fallu plus longtemps pour réunir l'équipe prévue à cause des vacances et R&R pendant l'été. | |
| | Réunion de création d'équipe faite | Chargé d'évaluation | Fait | 30 sept | 30 sept | Non | Le gestionnaire de projet a fait réunion de création d'équipe dès que l'évaluateur principal est arrivé dans le pays | |

Clé 2 Une date limite a été manquée, mais cela n'a pas affecté le démarrage de l'évaluation. Il est difficile d'ajouter ou de remplacer du travail et il est clair que le gestionnaire de projet a essayé de démarrer le processus plus tôt mais qu'il a été bloqué par les dates de vacances et de voyages habituelles de l'été.

| Annexe 2 : Exemple de liste de contrôle pour gérer une évaluation (suite) | | | | | | | | |
|---|--|------------------------------|------|-------------|------------|------------------------|--|---------------|
| Tâche principale | Tâches | Personne ou bureau en charge | État | Date limite | Fait le | Approbation nécessaire | Commentaires | Clé Short Cut |
| Finances | Budget de l'évaluation préparé | Responsable finances | Fait | 15 mars | 1er mars | Oui | Budget élaboré dans le cadre du cahier des charges, revue par le bureau des finances nécessaire pour vérifier qu'il y avait suffisamment de fonds. | 3 |
| | Honoraires du consultant négociés | Bureau des contrats | Fait | 1er août | 31 juillet | Oui | Les tarifs du consultant préféré ont augmenté de 5% par rapport aux estimations du budget mais le gestionnaire de projet le savait à l'avance et était prêt à augmenter la ligne budgétaire. | |
| | Per-diem et avances pour les voyages prévus pour les employés locaux et internationaux | Responsable finances | Fait | 15 sept | 15 sept | Oui | Le chargé d'évaluation a organisé ceci avec le bureau des finances. Il avait préparé tous les documents nécessaires à l'avance, sur la base des estimations du budget. Le chargé d'évaluation avait dit au bureau des finances d'attendre les formulaires et de s'occuper du paiement avant l'arrivée de l'équipe. | |
| | Budget de l'évaluation révisé | Responsable finances | Fait | 15 août | 10 août | Oui | Le chargé d'évaluation en garde un exemplaire qui devait être approuvé par le gestionnaire de projet parce qu'ils ont négocié une addition aux jours alloués et que le nombre de jours était donc légèrement supérieur à ce qui était prévu au budget | |
| | Formulaires pour les comptes rendus de dépenses et les factures envoyés au(x) consultant(s) | Chargé d'évaluation | Fait | n/a | 1er aout | Non | Le chargé d'évaluation a envoyé ceci avec un dossier d'orientation une fois que l'évaluateur a été choisi et approuvé | |
| | Calendrier et instructions pour l'envoi des comptes rendus de dépenses fournis au(x) consultant(s) | Chargé d'évaluation | Fait | n/a | 1er aout | Non | Le chargé d'évaluation a envoyé ceci avec un dossier d'orientation une fois que l'évaluateur a été choisi et approuvé | |

Clé 3 Pas de réels problèmes, bien que certains des dates butoirs aient été très proches. Le fait d'avoir une relation très proche avec le bureau des finances et de lui avoir envoyé tous les papiers presque finis a certainement aidé à tout faire rapidement.

| Annexe 2 : Exemple de liste de contrôle pour gérer une évaluation (suite) | | | | | | | | |
|---|--|------------------------------|------------|-------------|---------|------------------------|---|---------------|
| Tâche principale | Tâches | Personne ou bureau en charge | État | Date limite | Fait le | Approbation nécessaire | Commentaires | Clé Short Cut |
| Logistique | Véhicules et chauffeurs prévus | Chargé d'évaluation | Fait | 25 sept | 15 sept | Oui | Le chargé d'évaluation a contacté le bureau de la logistique pour organiser les véhicules et les chauffeurs | 4,5 |
| | Traducteurs prévus | Chargé d'évaluation | n/a | n/a | n/a | Oui | Pas besoin de traducteurs. Le personnel du projet fera les traductions. Ceci aurait coûté plus cher. | |
| | Personnel supplémentaire prévu | Chargé d'évaluation | n/a | n/a | n/a | Oui | Pas besoin de personnel supplémentaire pour cette évaluation | |
| | Logement prévu près du bureau principal | Chargé d'évaluation | Fait | 15 sept | 30 août | Non | Réservation initiale faite par téléphone dans l'hôtel choisi dès que les dates ont été finalisées pour le premier séjour. | |
| | Logement arrangé à l'intérieur du pays | Chargé d'évaluation | En attente | 5 oct | 15 oct | Non | Dates précises de voyages pas encore fixées. Le chargé d'évaluation devra suivre la situation et changer les réservations en cas de besoin | |
| | Billets d'avion prévus | Chargé d'évaluation | Fait | 30 août | 20 août | Non | Le consultant a mis le processus en route. Le chargé d'évaluation a dû autoriser le billet, fait par coup de téléphone à l'agence de voyage locale de l'ONG | |
| | Visas, permis de travail, autorisations de sécurité prévus | Chargé d'évaluation | n/a | n/a | n/a | Oui | Le consultant a déjà le visa entrées multiples nécessaire | |
| | Espace prévu pour le personnel d'appui et les bureaux | Chargé d'évaluation | Fait | 25 sept | 25 sept | Oui | Fait au cours de la réunion du personnel du projet. Formalisé dans les notes de la réunion. | |
| | Organisation des transports vers et depuis l'aéroport | Chargé d'évaluation | Fait | 25 sept | 25 sept | Non | Arrangé par coup de téléphone au bureau de la sécurité | |

Clé 4 Si une tâche de la liste de contrôle n'est pas nécessaire, mettre simplement n/a (non applicable) dans la case.

Clé 5 Les dates de voyage à l'intérieur du pays sont souvent difficiles à prévoir. Parfois, les évaluations restent à un endroit plus central par rapport aux sites du travail de terrain et il y a donc une base d'opération et les équipes peuvent rayonner. Si l'on ne sait pas quels sites sur le terrain seront visités, cela signifie qu'on n'a pas beaucoup de temps pour prévenir les communautés à l'avance et que les groupes de consultation compteront peut-être moins de participants qu'on n'aurait voulu.

| Annexe 2 : Exemple de liste de contrôle pour gérer une évaluation (suite) | | | | | | | | |
|---|---|------------------------------|---------------|-------------|---------|------------------------|--|---------------|
| Tâche principale | Tâches | Personne ou bureau en charge | État | Date limite | Fait le | Approbation nécessaire | Commentaires | Clé Short Cut |
| Relations | Les parties prenantes (ONG, bailleur de fonds, ministères) sont prévenues | chargé d'évaluation | Fait | 15 août | 10 août | Non | Le chargé d'évaluation a envoyé la notification avec le CV du chef d'équipe par e-mail aux parties prenantes concernées | 6,7 |
| | Le cahier des charges est diffusé ainsi que le CV du chef d'équipe | Chargé d'évaluation | Fait | 15 août | 10 août | Non | Le chargé d'évaluation a envoyé la notification avec le CV du chef d'équipe par e-mail aux parties prenantes concernées | |
| | Les communautés sont impliquées dans le calendrier et l'objectif de l'évaluation ou sont au courant | Chargé d'évaluation | Fait | 20 sept | 15 sept | Oui | Le chargé d'évaluation a préparé une lettre formelle, signée par lui, qui a été distribuée dans toutes les communautés durant les réunions mensuelles de supervision | |
| | Le chargé d'évaluation et le gestionnaire de projet ont préparé le calendrier des communications | Chargé d'évaluation | Date dépassée | 1er oct | | Non | Le chargé d'évaluation a rencontré le chef d'équipe mais ils doivent encore se mettre d'accord sur un calendrier des communications | |
| | Le chargé d'évaluation et le chef d'équipe se rencontrent pour déterminer le style de travail pour l'évaluation | Chargé d'évaluation | Fait | 2 oct | 2 oct | Non | Le chargé d'évaluation et le chef d'équipe se sont rencontrés après la réunion de planification de l'équipe pour discuter de styles de travail. | |

Clé 6 Le chargé d'évaluation s'est bien débrouillé pour organiser les divers éléments de logistique, tout a été fait dans les temps, sauf un élément dans le numéro 7.

Clé 7 La communication entre le chargé d'évaluation et le gestionnaire de projet est absolument vitale. Avec trop ou trop peu de communication, on peut prendre de mauvaises décisions. Si le chargé d'évaluation ne réussit pas à se mettre d'accord avec l'évaluateur avant qu'il ne parte pour le terrain, le gestionnaire de projet devra peut-être lui imposer un calendrier de communication. Comme cet élément est en rouge, c'est un bon rappel visuel pour le gestionnaire de projet qui se souviendra, durant les réunions de routine avec le chargé d'évaluation qu'il s'agit de quelque chose qui doit être traité. Dans le pire des cas, la communication de l'évaluation devra peut-être être redirigée de l'évaluateur au gestionnaire de projet puis au chargé d'évaluation. Mais si l'on ajoute ce niveau supplémentaire, cela diminuera l'efficacité du chargé d'évaluation.

| Annexe 2 : Exemple de liste de contrôle pour gérer une évaluation (suite) | | | | | | | | |
|---|--|------------------------------|---------------|-------------|---------|------------------------|--|---------------|
| Tâche principale | Tâches | Personne ou bureau en charge | État | Date limite | Fait le | Approbation nécessaire | Commentaires | Clé Short Cut |
| Éléments psychologiques | Mentor du chargé d'évaluation choisi | Gestionnaire de projet | Fait | n/a | n/a | Non | Le gestionnaire de projet jouera le rôle de mentor | 8 |
| | Souape de sécurité prévue pour l'équipe d'évaluation (options de week-end, excursions d'une demi-journée, etc.) | Chargé d'évaluation | En attente | n/a | n/a | Non | Le chargé d'évaluation a une liste d'options pour le principal évaluateur et l'équipe. Il attend un appel téléphonique hebdomadaire pour réserver les possibilités | |
| | Le personnel est impliqué dans le calendrier et l'objectif de l'évaluation, les implications des changements dans la charge de travail ou est au courant | Gestionnaire de projet | Date dépassée | 15 juillet | | Non | Le gestionnaire de projet a retardé la présentation jusqu'après l'arrivée du chef d'équipe bien qu'il ait réassigné les employés pour compenser la participation de certains à l'évaluation. | |
| Contrats | Contrat(s) finalisé(s) pour le(s) consultant(s) | Chargé d'évaluation | Fait | 30 août | 20 août | Oui | Le bureau des contrats a remis à jours un ancien formulaire avec le principal consultant | 9 |
| | Organisation logistique finalisée | Chargé d'évaluation | Fait | 30 août | 20 août | Oui | Le bureau des contrats a remis à jours un ancien formulaire avec le principal consultant | |
| | Exemplaires signés des contrats reçus | Chargé d'évaluation | Fait | 30 août | 25 août | Oui | Contrat du consultant scanné et exemplaire signé envoyé dès réception | |

Clé 8 Le mécanisme de souape de sécurité est moins crucial car la plupart des membres de l'équipe seront ravis d'avoir une demi-journée libre et n'auront pas forcément besoin d'une activité. Ce qui est plus critique pour toute l'évaluation et pour le personnel qui y participe, c'est le retard qu'a pris le gestionnaire de projet pour expliquer au personnel du projet ce que représente l'évaluation. Ce retard peut augmenter l'anxiété et la résistance et rendre le travail de l'évaluateur beaucoup plus difficile (parce qu'il devra passer beaucoup plus de temps à rassurer le personnel à propos de l'objectif de l'évaluation). Cela montre peut-être aussi que le chargé d'évaluation n'est pas capable de gérer les personnalités fortes et des parties prenantes plus importantes dans l'évaluation. Il est bien sûr possible que le personnel soit suffisamment expérimenté et que le gestionnaire de projet ait une personnalité suffisante pour faire cela sans prévenir plus à l'avance. Mais c'est un problème sérieux.

Clé 9 Le bureau des contrats est visiblement expérimenté et capable de s'occuper d'un contrat aussi simple. Pas de problèmes notés, rencontrés ni prévus.

Annexe 2 : Exemple de liste de contrôle pour gérer une évaluation (suite)

| Tâche principale | Tâches | Personne ou bureau en charge | État | Date limite | Fait le | Approbation nécessaire | Commentaires | Clé Short Cut |
|---------------------------|--|------------------------------|--------------|-------------|---------|------------------------|---|---------------|
| Produits livrables | Produits livrables négociés avec les consultants | Chargé d'évaluation | Presque fini | 30 août | 2 oct | Oui | Le bureau des contrats a signé le contrat, le consultant n'est toujours pas sûr de la partie développement des capacités du chargé d'évaluation mais il a signé parce qu'il a déjà travaillé pour l'ONG | 10,11 |
| | Calendrier fixé pour les produits livrables organisationnels | Chargé d'évaluation | Fait | 10 nov | | Non | Le consultant doit le faire selon le rythme d'avancement du travail sur le terrain | |
| | Période de revue (consolidation des commentaires) | Chargé d'évaluation | | 30 nov | | Non | | |
| | Période de révision/approbation finale | Chargé d'évaluation | | 10 déc | | Oui | | |
| Communication | Calendrier préparé par le chargé d'évaluation et le chef de l'équipe d'évaluation (type de communication, jour de la semaine, heure, etc.) | Chargé d'évaluation | En attente | 2 oct | 10 août | Non | Le chef d'équipe est très opposé à ce que le chargé d'évaluation accompagne l'équipe d'évaluation. Il faudra peut-être un arbitrage par le gestionnaire de projet | 12 |
| | Le protocole et le mécanisme pour contacter les autorités locales sont prêts pour quand les communautés où auront lieu les visites sur le terrain auront été choisis | Chargé d'évaluation | Fait | 15 sept | 10 oct | Non | Le chargé d'évaluation a contacté les communautés par des voies locales (téléphones portables, etc.) aussitôt que les sites ont été identifiés | |
| | Options de communication (téléphones portables locaux, VSAT, radio onde courtes, etc.) prévues | Chargé d'évaluation | Fait | 15 sept | 15 sept | Non | Le chargé d'évaluation a fourni un téléphone portable au principal consultant. Tous les véhicules accompagnant l'évaluation seront normalement équipés d'un VSAT. | |

Clé 10 La plupart des produits livrables sont encore en attente, ce qui est tout à fait normal à ce niveau de l'évaluation.

Clé 11 Pour ce qui est des produits livrables du cahier des charges de l'évaluation, le développement des capacités pour le chargé d'évaluation est plus critique. Étant données les difficultés que tous deux ont déjà eues pour ce qui est de la communication, cela pourrait s'avérer très difficile à gérer. Il est probable que le chargé d'évaluation insiste et que l'évaluateur résiste et aille se plaindre au gestionnaire de projet qu'il n'a pas le temps de se consacrer à son travail principal. Il faudra sans doute que le gestionnaire de projet continue à négocier pour que le chargé d'évaluation reçoive un peu de développement des capacités mais dans des limites qui arrangent surtout l'évaluateur.

Clé 12 Les communautés ont enfin été contactées et elles devraient être prévenues suffisamment à l'avance des visites sur le terrain pour qu'il y ait assez de personnes pour les entretiens en groupes de consultation. Le chef d'équipe et le chargé d'évaluation ont finalisé un calendrier de communication mais le chef d'équipe ne veut absolument pas que le chargé d'évaluation soit sur le terrain avec l'équipe. Généralement, il y a de bonnes raisons à cela. Il est important d'avoir un point de contact central pour les décisions et les communications et il est plus facile de faire cela depuis le bureau de pays. Ce serait bien pour le chargé d'évaluation de voir comment se passe une évaluation sur le terrain et de pouvoir au moins être observateur pour certaines pratiques sur le terrain. Il faudra peut-être que le gestionnaire de projet fasse une médiation ou qu'il essaie d'amadouer l'évaluateur pour que cela puisse se faire sans porter préjudice au processus d'évaluation.

Annexe 2 : Exemple de liste de contrôle pour gérer une évaluation (suite)

| Tâche principale | Tâches | Personne ou bureau en charge | État | Date limite | Fait le | Approbation nécessaire | Commentaires | Clé Short Cut |
|--------------------------------------|---|--------------------------------------|----------|-------------|------------|------------------------|---|---------------|
| Plan de travail et calendrier | Les points jalons du processus d'évaluation sont prévus avec le(s) consultant(s) | Chargé d'évaluation | Fait | 4 oct | 1er oct | Non | Les discussions initiales ont eu lieu avant l'arrivée du consultant dans le pays. Revu au cours du dîner le premier soir par rapport à la date estimée d'achèvement. Discussion encore en cours par rapport au contenu du développement des capacités pour le chargé d'évaluation | 13,14 |
| | Le processus d'évaluation est défini et les tâches partagées entre les membres de l'équipe d'évaluation | Chargé d'évaluation | Fait | 1er oct | 4 oct | Non | Mis en route durant la réunion de planification de l'équipe et rédigé par le chargé d'évaluation avec la collaboration du chef d'équipe | |
| | Les points jalons sont insérés dans le calendrier | Chargé d'évaluation et chef d'équipe | En cours | 10 oct | En attente | Non | Le chargé d'évaluation est surchargé par la logistique de départ et n'a pas eu le temps de terminer pour la date limite. Sera probablement fini pour le 22 oct. | |
| | Le plan de travail et le calendrier sont rédigés et distribués, avec les tâches surlignées | Chargé d'évaluation | En cours | 10 oct | En attente | Non | Le chargé d'évaluation est surchargé par la logistique de départ et n'a pas eu le temps de terminer pour la date limite. Sera probablement fini pour le 22 oct. | |

Clé 13 On continue à discuter et il continue à y avoir des problèmes pour les aspects de développement des capacités. Le gestionnaire de projet va devoir intervenir. L'une des solutions possibles est que le chargé d'évaluation travaille avec l'évaluateur à la fin du travail sur le terrain pour contribuer à l'analyse du travail sur le terrain afin que le développement des capacités porte plus sur l'utilisation de l'évaluation et moins sur les mécanismes de collecte des données.

Clé 14 Ce qui est plus gênant, c'est que le chargé d'évaluation n'a pas eu le temps de créer les cadres organisationnels pour faire le suivi de l'avancement de l'évaluation. Le gestionnaire de projet (en tant que mentor) devrait soulever la question durant leurs réunions habituelles. Le chargé d'évaluation a peut-être besoin d'aide technique pour créer ces plannings ou il lui faut peut-être simplement un après-midi libre pour se consacrer à ce travail. Il n'est bien sûr pas crucial d'avoir les tableaux mais c'est très utile pour voir où en sont les choses et ce qui doit encore être fait.

| Annexe 2 : Exemple de liste de contrôle pour gérer une évaluation (suite) | | | | | | | | |
|---|---|--|------|-------------|---------|------------------------|---|---------------|
| Tâche principale | Tâches | Personne ou bureau en charge | État | Date limite | Fait le | Approbation nécessaire | Commentaires | Clé Short Cut |
| Plans d'urgence | Assurance Medevac achetée pour les consultants | Chargé d'évaluation par l'intermédiaire du bureau des contrats | Fait | 15 sep | 12 sep | Non | E-mail envoyé au consultant pour vérifier qu'il est toujours couvert | 15 |
| | Numéros d'urgence préparés | Chargé d'évaluation | Fait | 15 sep | 12 sep | Non | Le chargé d'évaluation a remis à jours les documents de la dernière évaluation. Petit retard pour vérifier que tous les membres de l'équipe ont la même couverture | |
| | Instructions de sécurité données au(x) consultant(s) | Chargé d'évaluation avec le bureau de sécurité | Fait | 1er oct | 1er oct | Non | Le représentant du bureau de sécurité a rencontré le consultant à l'aéroport pour voir les instructions et donner les numéros d'urgence et le téléphone local | |
| | Dossier de plan d'urgence distribué (climat, troubles politiques, etc.) | Chargé d'évaluation avec le bureau de sécurité | Fait | 15 sep | 20 sep | Oui | Le gestionnaire de projet devait approuver la chaîne de prise de décisions conduisant à l'ajournement ou à d'autres actions. Elle devait aussi être revue par le directeur de pays pour vérifier qu'elle correspondait aux politiques de l'ONG. | |

Clé 15 Pas de réel problèmes dans cette section. Le gestionnaire de projet doit avoir une réunion avec le directeur de pays pour vérifier que les plans d'urgence correspondent aux politiques de l'organisation et aux plans d'urgence propres de l'organisation pour la plupart de ces événements.

Conclusion

Comme c'est le cas pour toute évaluation, certaines tâches seront faites dans les temps et d'autres pas. Il y aura peut-être des incompatibilités d'humeur et des personnalités qui ne travailleront pas bien ensemble. Il y aura des difficultés pour réaliser l'évaluation avec les ressources disponibles, que ce soit du point de vue du temps ou du budget. Le travail du chargé d'évaluation est de s'assurer que les différentes tâches constituant l'évaluation sont suivies et accomplies et d'aplanir le terrain pour l'évaluation. Si les tâches sont accomplies au moment prévu, cela permettra d'avoir une évaluation réussie. Ce n'est pas facile et l'organisation doit encourager et appuyer les employés qui peuvent servir de chargés d'évaluation et aider à créer un processus où l'évaluation n'est pas seulement faite, mais où elle est bien faite et sert à un objectif utile pour les personnes intéressés par ses résultats.

Cette publication fait partie de la série sur les aspects clé du suivi et de l'évaluation (S&E) pour les programmes humanitaires et de développement socioéconomique. La Croix Rouge Américaine et « Catholic Relief Service » (CRS) ont produit cette série sous leurs subventions respectives de développement des capacités institutionnelles de l'USAID/ Food For Peace. Les sujets abordés ont été conçus pour répondre aux besoins identifiés sur le terrain de directives et d'outils spécifiques qui ne semblaient pas disponibles dans les publications existantes. Les gestionnaires des programmes ainsi que les spécialistes de S&E constituent l'audience visée par ces modules, la série peut être aussi utilisée pour la formation en S&E et le renforcement des capacités. La série des ShortCuts est un outil de référence prêt à l'utilisation pour les gens qui ont déjà utilisé les modules complets, ceux qui ont seulement besoin de recyclage sur le sujet, ou ceux qui souhaiteraient développer rapidement des connaissances particulières.

La série de S&E est disponible sur les sites Web suivants:

- www.crs.org/publications
- www.foodsecuritynetwork.org/icbtools.html
- www.redcross.org

Auteur : Alice Willard

Basé sur le module complet écrit par: Alice Willard

Rédacteur de la série : Guy Sharrock

Lecteurs/Correcteurs: Guy Sharrock, Joe Schultz, Dina Towbin

Concepteurs graphiques : Guy Arceneaux, Ephra Graham

La Croix Rouge Américaine et « Catholic Relief Service » (CRS) ont produit cette série avec un appui financier des subventions Food for Peace de l'Agence des Etats-Unis pour le développement international (USAID) : subvention de développement des capacités institutionnelles de CRS (AFP-A-00-03-00015-00) et subvention de développement des capacités institutionnelles de la Croix Rouge américaine (AFP-A-00-0000700). Les points de vue exprimés dans ce document ne sont que ceux de leurs auteurs et ne représentent pas forcément les points de vue de USAID ou de Food for Peace.

