



26/11/2020

Termes de référence pour une formation portant sur les évaluations externes finales d'un programme à 5 ans pour les OSC et AI belges

Commanditaires

ACODEV, Fédération francophone des ONG de coopération au développement.

Contact : Bld Léopold II, 184 D, 1080 Bruxelles, Tel : 02 / 219.88.55.

Responsable : Raphael Maldague, directeur.

Et

Ngo-federatie, Vlaamse Federatie van ngo's voor ontwikkelingsamenwerking.

Contact : Vlasfabriekstraat 11, 1060 Brussel, Tel : 02 / 536.19.20

Responsable : Arnout Justaert, directeur.

Et

Fiabel, Fédération des acteurs institutionnels de Belgique.

Contact : J. Dillensplein 1 bus 2A 1060 Bruxelles, Tel : 02/209.07.99

Responsable : Koen Frederix, directeur

Personnes de contact pour cette mission : Justine Ferrier (jf@acodev.be), Paola Andrea Vallejo Patiño (Paola.VallejoPatino@ngo-federatie.be) et Hélène Flaam (Helene.Flaam@fiabel.be).

Contexte

Une des missions d'ACODEV, de ngo-federatie et de Fiabel, en tant que fédérations des organisations de la société civile (OSC) et des acteurs institutionnels (AI) de la coopération belge au développement, est de renforcer les capacités professionnelles de leurs membres. Au total, **85 OSC et AI accréditées** sont membres des 3 fédérations actuellement. Nous veillons à former et à soutenir nos membres notamment en fonction du contexte institutionnel dans lequel le secteur évolue.

Le suivi et l'évaluation prennent de plus en plus d'importance dans l'environnement des ACNG et dans la mise en œuvre des interventions de développement. Dans les dernières années, le secteur a connu une professionnalisation dans ce domaine stimulée par une évolution vers la gestion axée

sur les résultats (GAR) et par des processus/exigences des bailleurs/du gouvernement dans ce domaine. C'est ainsi que la GAR a été reprise comme critère dans l'exercice de screening menant à l'accréditation des ACNG, que la réglementation y accorde beaucoup d'attention, que la majorité d'ACNG ont travaillé pour obtenir le certificat 'Evaluation Capacity Building Initiative' accordée par le Service de l'Evaluation Spéciale (SES), etc.

Concernant l'évaluation plus spécifiquement, la réglementation (Arrêté Royal du 11 septembre 2016 : Art. 44) exige que tous les programmes cofinancés par la DGD d'une durée de 5 ans fassent l'objet d'évaluations indépendantes à mi-parcours et à la fin des programmes. Une note d'interprétation de l'arrêté relatif aux évaluations définit plus en détails les modalités de mise en œuvre des évaluations (voir annexe 1).

Pour les programmes DGD 2017-2021 en cours, toutes les organisations ont déjà géré/finalisé des processus d'évaluation pour les évaluations à mi-parcours. Pour ce faire, les fédérations ont fourni un appui important en renforcement de capacités :

Le Groupe de travail Monitoring et Evaluation, organisé par les fédérations, se réunit trimestriellement pour faire le point sur l'agenda du secteur dans ce domaine. Les fédérations organisent chaque année des formations de base en GCP et en GAR et il ne s'agit donc pas de reproduire le contenu de ces formations. Les fédérations ont prévu des instruments tel que le manuel sur l'évaluation externe (voir annexe 2). Les fédérations ont également organisé des séances de coaching spécifiques pour préparer la certification des systèmes d'évaluations.

Les ACNG ont donc une expérience dans ce domaine, mais tenant compte du turn-over dans le secteur et afin de **préparer au mieux les ACNG membres des fédérations aux évaluations finales des programmes** nous comptons réaliser **une formation courte** portant sur la gestion des processus d'évaluation par les ACNG. La formation portera plus spécifiquement sur la rédaction participative de TDR de qualité, la sélection d'un évaluateur, le suivi d'une évaluation lors de sa mise en œuvre et le follow-up (dissémination et réponse managériale). Ceci avec un focus important sur l'utilisation des évaluations.

Contenu de la formation

a. Cible

La formation proposée s'adresse aux responsables MEAL ou collaborateurs travaillant dans ce domaine, des ACNG -membres des 3 fédérations- qui n'ont pas cette expérience préalable, qui n'ont pas les compétences nécessaires ou qui nécessitent un rafraîchissement dans la matière. Il s'agit d'un groupe francophone et néerlandophone. La formation doit être dispensée **en français et en néerlandais**.

Il est prévu de former **15 organisations par formation** (max 2 personnes par organisation, donc 30 personnes par formation). La formation ne sera confirmée que si minimum 5 organisations s'y sont inscrites. En cas de forte demande lors des inscriptions (plus de 15 organisations par groupe linguistique), il est possible que les formations soient dédoublées en français et/ou en néerlandais.

Afin d'affiner le programme de la formation, lorsque les organisations s'inscrivent à la formation, les fédérations peuvent se charger de leur poser des questions sur leurs attentes par rapport à la formation et sur leur connaissance préliminaire en évaluations externes. Ces informations seront transmises aux formateurs.trices au moins une semaine avant la formation. Si les formateurs.trices

le souhaitent, ils peuvent également introduire des questions spécifiques relatives aux attentes et aux connaissances des futurs participants dans leur offre.

b. Objectifs

Objectif général : « Renforcer les compétences en gestion des processus d'évaluations indépendantes. »

Objectifs spécifiques :

- Former à la rédaction de TDR d'évaluations de qualité et conformes à la réglementation en vigueur ;
- Maîtriser les étapes de lancement d'une offre d'évaluation et la sélection objective d'un évaluateur indépendant et externe ;
- Maîtriser les modalités de suivi d'une évaluation menée par un évaluateur externe ;
- Connaître les méthodes pour élaborer une réponse managériale et son suivi efficace à l'issue d'un rapport d'évaluation.

c. Résultats attendus

- Les participant.e.s sont capables de définir, pour leur organisation, les besoins d'évaluation de leurs interventions.
- Les participant.e.s maîtrisent les éléments indispensables à l'élaboration participative de TDR d'évaluation axée sur l'utilisation et sont capables de les rédiger pour leur organisation.
- Sur base d'outils et de méthodes appropriés à la réalité de leur organisation, les participant.e.s sont capables de procéder à la sélection d'un évaluateur externe et indépendant de qualité.
- Les participant.e.s ont les compétences pour assurer la gestion d'un processus d'évaluation indépendante.
- Les participant.e.s peuvent élaborer un plan de follow-up : la dissémination vers les groupes cibles principaux, et une réponse managériale à la réception du rapport d'évaluation de leur intervention et en assurer le suivi.

Calendrier, budget et format de la formation

La formation doit être prévue **en format court** (sur 1 ou 2 journées au total maximum).

Le budget estimé est de **4.000 euros TVAC** pour l'organisation de **deux formations** (une en français et une en néerlandais).

Les formations devront se dérouler **fin février 2021**.

Une réunion de cadrage sera organisée après sélection de l'offre, **mi-janvier 2021**, afin de préciser les attentes, le calendrier et le programme exact de la formation.

Afin d'anticiper la forte demande, les fédérations proposeront de fixer lors de la réunion de

cadrage 4 dates de formations (2 en FR et 2 en NL), quitte à supprimer une des formations si nous avons trop peu de personnes inscrites pour remplir toutes les dates. Si les formations sont dédoublées, 4 au total, le budget sera également dédoublé.

Modalités pratiques et méthodologie

Attention ! Dû au contexte changeant en ce qui concerne les mesures COVID-19 et son impact par rapport à événements et formations, il est impératif que la modalité d'apprentissage soit adaptée à ce contexte (ex. distance physique). Dès lors, nous demandons aux soumissionnaires de bien vouloir nous **présenter deux offres (ou une offre avec deux options), une pour le format en présentiel et une pour le format numérique**. Le choix d'une modalité ou l'autre dépendra des mesures décrétées par le gouvernement de Belgique pour éviter la propagation du Covid19 et du contexte sanitaire. La date limite pour que les fédérations annoncent leur choix est fixée à la réunion de cadrage qui aura lieu en janvier 2021.

Les formations se dérouleront **en français et en néerlandais**. Les formateurs.trices produisent le matériel didactique en version électronique en néerlandais et en français.

Il est spécifiquement demandé que la formation prévoie un temps d'échanges entre participant.e.s sur les pratiques en cours au sein des différentes organisations. **Un bon équilibre entre théorie et pratique** est également une condition.

D'autres éventuelles demandes des formateurs.trices seront examinées par les fédérations au cas par cas et doivent être demandées lors de la soumission.

Les fédérations se chargent de :

- L'inscription des participant.e.s ;
- L'évaluation finale de la formation ;
- La remise de l'attestation de formation aux participant.e.s.

Les fédérations affecteront durant le temps de formation une personne ressources disposant d'une large connaissance du secteur des ACNG pour accompagner les formateurs.trices dans leur travail si nécessaire. Cette personne assurera aussi la coordination de l'organisation logistique si la formation a lieu en présentiel.

La ressource de référence pour cette formation est le guide pratique sur l'évaluation externe, étant le résultat des formations organisées en 2018-2019 (voir annexe 2).

Profil des formateurs.trices

Les formateurs.trices auront les compétences suivantes :

- Expertise avérée en Suivi-Evaluation ;
- Expérience(s) en tant qu'évaluateur de programmes de coopération internationale ;

- Très bonne connaissance du cadre réglementaire lié aux évaluations de la coopération belge au développement ;
- Capacité pédagogique et méthodologique avérée, notamment avec les outils numériques ;
- Une approche méthodologique genrée est un plus (approche méthodologique, support pédagogique, etc.) ;
- Maîtrise parfaite du français et du néerlandais.

Ce dernier point est une **précondition** à l'attribution de ce marché pour pouvoir donner les formations dans les deux langues. Si l'offre propose plusieurs formateurs.trices ou est l'objet d'un consortium, ceux-ci peuvent se répartir les modules selon leur maîtrise de la langue.

Documents à fournir avant la formation

Les fédérations fournissent au plus tard **1 semaine** avant la formation, la liste complète des participant.e.s, comprenant : leurs fonctions au sein de l'organisation, leurs attentes par rapport à la formation et leur background sur les évaluations.

Les formateurs.trices fournissent aux fédérations:

- au plus tard **2 semaines** avant la formation, les éventuels documents de préparation pour les participant.e.s (cas pratiques à lire, etc.)
- au plus tard, **1 semaine** avant la formation, les documents suivants:
 - La présentation qui sera utilisée en appui visuel pendant la session
 - Toutes les autres ressources qui seront partagées avec participant.e.s durant la formation (outils, bonnes pratiques, étude, etc.). Un court résumé accompagnera chaque ressource ainsi que les sources exactes à mentionner (nom de l'auteur, date, etc.).

Les présentations et autres ressources utilisées pendant la formation seront propriétés des fédérations et à la disposition des participant.e.s et des autres organisations membres des fédérations par la suite.

Composition de l'offre

L'offre doit contenir au moins les 6 éléments suivants :

- 1) Une description du contenu pour chaque partie de la formation avec entre autres les choix des méthodes et outils présentés ;
- 2) Une description de la méthodologie/l'approche pédagogique proposée ;
- 3) Un schéma concret de l'agenda pour la réalisation de cette formation
- 4) Une offre financière qui précisera : (1) le nombre d'hommes-jours prévus pour chaque étape, (2) le tarif pour la préparation, (3) le tarif journalier par formation, (4) les éventuels frais annexes (déplacements, documents...) et (5) le prix total TVAC ;

- 5) L'expérience pertinente et le CV de la/les personne(s) mobilisée(s) ;
- 6) Les disponibilités pour la réalisation de la formation à la période demandée.

Eventuellement vos propositions de questions concernant les attentes et les connaissances préalables des futur.e.s participant.e.s.

Procédure

L'offre doit être envoyée **pour le 10 janvier au plus tard** à: Justine Ferrier (jf@acodev.be). Des informations supplémentaires peuvent être demandées par e-mail également.

Les bureaux d'experts sont autorisés à transmettre cet appel d'offre à maximum 3 autres experts qualifiés avec qui ils travaillent. Dans ce cas, l'expert contacté est censé avoir reçu l'offre le jour de la publication de l'appel d'offre par les fédérations. La date limite pour la réception des offres chez les fédérations restera inchangée. Par ailleurs, il doit être figuré dans l'offre de l'expert que ce dernier a été mis au courant de cet appel d'offre par un tiers.

Critères de sélection

Les offres réceptionnées seront évaluées sur base d'une analyse cumulative : l'évaluation financière représentera 30% et l'évaluation technique représentera 70% du score total de l'évaluation.

Seuls les bureaux/candidats obtenant un minimum de 49 (70%) points sur la partie technique seront considérés pour l'évaluation financière.

Critères d'évaluation technique (maximum de 70 points):

- 1) Les compétences des formateurs.trices : 35 points
 - Expertise en processus et politiques de suivi-évaluation (15 points).
 - Expérience en tant qu'évaluateur de programmes de coopération internationale et en conseils/formations dans le domaine du suivi-évaluation (10 points)
 - Connaissance du cadre réglementaire lié aux évaluations de la coopération belge au développement (5 points) ;
 - Capacité pédagogique et méthodologique avérée, notamment avec les outils numériques (5 points) ;
- 2) Méthodologie proposée : 35 points

Critères d'évaluation financiers (maximum de 30 points):

Les prix/honoraires. La formule suivante sera utilisée pour évaluer le critère financier: $p = y (\mu/z)$, où p = points pour l'évaluation financière d'une offre, y = nombre maximum de points pour l'offre financière, μ = prix de l'offre la moins élevée, z = prix de l'offre évaluée.

Annexe 1 : Note DGD sur l'évaluation (version 2019)

Évaluation dans l'arrêté royal du 11 septembre 2016 :

La présente note traite de l'utilisation de la terminologie de l'évaluation, en partie en raison de la confusion qui pourrait résulter de la distinction utilisée par le Service spécial d'évaluation entre les termes "évaluation interne" et "évaluation externe".

En outre, les attentes concernant les différentes évaluations que les acteurs doivent effectuer (ou ont effectuées) conformément à l'arrêté royal sont également clarifiées.

1. Terminologie et types d'évaluation

Définition de l'évaluation interne et externe (Loi DC, Arrêté Royal SES)

Selon ce point de vue, les **évaluations internes** sont pilotées par les acteurs de la coopération belge au développement, qu'elles soient sous-traitées à une agence externe ou à un expert externe. Les **évaluations externes** sont effectuées par le Service spécial d'évaluation et font partie de son programme.

Définition de l'évaluation indépendante et de l'évaluateur externe (AR 11/11/16)

L'arrêté royal du 11 septembre 2016 fait référence à l'**évaluation indépendante** et à la sous-traitance de l'évaluation à des **évaluateurs externes**. Afin d'éviter toute confusion sur ce que cela signifie, les termes sont clarifiés ci-dessous.

Évaluation indépendante (art. 44, §1) :

Une évaluation indépendante signifie que l'évaluateur peut travailler sans être sous l'influence des personnes impliquées dans la planification ou la mise en œuvre des interventions ou actions qui font l'objet de l'évaluation. Cet évaluateur est quelqu'un qui n'a pas des intérêts propres dans l'intervention ou aux interventions et qui n'a donc pas été impliqué dans la formulation, par exemple

Évaluateur externe (art. 44, §2)

Un évaluateur externe est en dehors de l'organisation et n'a aucun lien organisationnel avec l'acteur à partir duquel il évalue les interventions ou les actions. Cet évaluateur est une personne qui n'a pas des intérêts propres dans les interventions et qui n'a donc pas participé à la formulation, à la planification ou à l'exécution des interventions ou des actions qui font l'objet de l'évaluation. La nomination d'un évaluateur externe nécessite le recours au marché.

Conclusion

Les concepts d'évaluation indépendante et d'évaluateur externe ne sont donc pas nécessairement en contradiction avec la distinction faite entre évaluation interne et évaluation externe. Afin d'éviter la diffusion parallèle d'interprétations différentes des mêmes termes, il peut donc être plus intéressant de parler d'**évaluateurs** internes et externes dans le contexte des évaluations de programmes.

Cela conduit à la situation suivante :

Chaque organisation subventionnée effectue des évaluations indépendantes pour suivre les interventions, en tirer des leçons et rendre des comptes. Ces évaluations indépendantes sont confiées à un évaluateur externe ou interne selon la subdivision suivante :

- Évaluateur externe : évaluation à mi-parcours des programmes quinquennaux et évaluations finales de tous les programmes.

- Évaluateur interne : évaluation à mi-parcours des programmes de moins de 5 ans, bien qu'il soit également possible de désigner un évaluateur externe (voir définition ci-dessus).

2. Objectif et calendrier des différentes évaluations

Chaque acteur soumettra un calendrier annuel d'évaluation à la DGD, qui pourra également être discuté lors du dialogue institutionnel. Cette planification peut être plus générale et indicative au début du programme et plus précise pour les années au cours desquelles l'évaluation ou les évaluations sont en cours. Comme indiqué dans l'AR, les termes de référence des évaluations sont également communiqués à la DGD et l'administration a la possibilité d'y ajouter des questions d'évaluation.

L'AR fait référence à deux types d'évaluations : les évaluations à mi-parcours et les évaluations finales. Une distinction est également faite entre les évaluations effectuées dans le cadre d'un programme quinquennal et celles portant sur des subventions d'une durée plus courte. Ceci est expliqué ci-dessous, de même qu'il est indiqué quel calendrier devrait idéalement être suivi, et ce que l'on attend de ces évaluations (quel but devraient-elles servir).

Évaluations à mi-parcours et évaluations finales : évaluateur externe ou interne ?

Les évaluations suivantes sont effectuées par un évaluateur externe :

- Évaluations finales de tous les dossiers de subvention
- Évaluations à mi-parcours des dossiers de subventions quinquennales

Un examen à mi-parcours devrait être effectué pour toutes les interventions d'une durée supérieure à trois ans. Cela signifie que pour les interventions d'une durée de trois ans ou plus, mais inférieure à cinq ans, l'évaluation à mi-parcours peut être effectuée par un évaluateur interne.

Toutefois, chaque intervention doit en tout état de cause faire l'objet d'une évaluation finale, c'est-à-dire que chaque intervention doit être réalisée par un évaluateur externe tel que défini ci-dessus.

Pour les interventions multi-acteurs (= objectifs spécifiques), des évaluations conjointes semblent appropriées.

Calendrier

Le calendrier des évaluations à mi-parcours est flexible et peut donc être adapté en fonction de leur finalité. (Voir point suivant : adaptation, préparation de la prochaine demande de subvention, apprentissage collectif, etc.) Cela peut être discuté au cours du dialogue institutionnel ou stratégique.

L'évaluation finale a lieu à la fin de l'intervention. Les organisations peuvent commencer l'évaluation finale le 1/05/2021 à condition que les activités soient suffisamment avancées pour pouvoir donner un avis sur celles-ci.

Objectif / portée des évaluations ?

Les évaluations à mi-parcours ne doivent pas nécessairement couvrir l'ensemble du programme, mais les évaluations finales le font. Une évaluation à mi-parcours peut donc se concentrer sur un sous-aspect du programme, tel qu'un pays, un thème ou une seule intervention (objectif spécifique). Ainsi, l'évaluation à mi-parcours peut être utilisée pour ajuster l'intervention, mais aussi, par exemple, pour préparer le prochain dossier de subvention. Les évaluations conjointes qui servent le processus d'apprentissage collectif peuvent également s'inscrire dans la perspective d'une évaluation à mi-parcours.

Une évaluation finale apprécie tous les résultats d'un dossier de subvention, qu'ils aient été atteints ou non. En ce sens, l'objectif premier de cette évaluation finale est de rendre compte des résultats obtenus.

Toutefois, il est important de noter qu'en raison du calendrier (tardif) de l'évaluation finale (qui a lieu à la fin de l'intervention), l'évaluation à mi-parcours jouera un double rôle important. Après tout, il peut être utilisé pour effectuer des ajustements, mais il jouera également un rôle dans la préparation et l'appréciation d'un nouveau dossier de subvention.

3. Publication des évaluations

Conformément à l'arrêté royal, les évaluations sont publiées dans les 3 mois suivant la réception du rapport final. Cela se fait au moins via le site web de l'organisme subventionné, où la réponse de la direction à l'évaluation peut également être publiée.

L'organisme subventionné peut décider de ne pas publier tout ou partie du rapport d'évaluation. Dans ce cas, les raisons pour lesquelles le rapport n'est pas rendu public doivent être transparentes. La publication du rapport final et de la réponse managériale qui l'accompagne n'est donc pas obligatoire, mais la transparence à son sujet l'est.

4. Exécution des évaluations (finales) dans la pratique

Art 44 § 1 : L'organisme subventionné procède à des évaluations indépendantes afin de suivre ses interventions, d'en tirer des enseignements et d'être responsable. Il y consacre au moins 1% de ses coûts directs.

Une évaluation finale évalue l'atteinte de tous les résultats à la fin de l'intervention.

...

Art. 44 § 2 :

...

Les évaluations finales, ainsi que les évaluations intermédiaires des dossiers quinquennaux de subventions, seront effectuées par des évaluateurs externes.

Les exigences centrales pour les évaluations finales sont décrites à l'article 44 § 1 et 44 § 2. A l'article 44 § 1, il a été établi que les évaluations finales doivent "évaluer la réalisation de tous les outcomes". L'article 44 § 2 ajoute que ces évaluations finales doivent être effectuées par des évaluateurs externes.

L'interprétation de ces exigences doit être conforme aux trois objectifs des évaluations décrits à l'article 44 § 1 :

- *Accountability* : obligation de rendre compte à l'autorité/administration subventionnaire (DGD)
- *Assurer le suivi des interventions et en tirer des leçons* : Sur la base des évaluations, les organisations peuvent adapter et renforcer leurs programmes afin d'obtenir un impact maximal.

Pour que le budget consacré par les OSC et les AI à leurs évaluations (au moins 1 % de leurs coûts directs) soit dépensé de manière significative et fournisse des évaluations significatives pour tous les acteurs concernés, il est important que les OSC et les AI soient en mesure de réaliser des évaluations intermédiaires et finales qui, ensemble, atteignent les objectifs ci-dessus.

Outre l'ambition de mener des évaluations significatives, l'ambition d'évaluations réalistes est également primordiale. Il est donc nécessaire d'introduire un certain degré de flexibilité dans l'interprétation des exigences relatives aux évaluations (finales) prévues à l'article 44, paragraphes 1 et 2.

La souplesse nécessaire dans l'évaluation des résultats peut être intégrée de la manière suivante :

1. Partie / ensemble de la relation :

1.1 Combinaison de l'évaluation sur le terrain et de l'étude documentaire sur les différents résultats.

Une évaluation peut s'appuyer sur différentes sources d'information (données de suivi d'une organisation, informations collectées sur le terrain, étude documentaire,...). Dans la mesure du possible, les sources de données devraient être triangulées avec d'autres sources. Une étude de terrain est un moyen adéquat de trianguler les données de suivi d'une organisation. Toutefois, dans le cadre des évaluations qui examinent les résultats du programme, une organisation peut choisir d'évaluer certains résultats par le biais d'une étude documentaire basée sur les données de suivi de l'organisation. Lorsqu'il s'agit de déterminer quels résultats seront évalués plus en détail (p. ex. par une évaluation sur le terrain), les scores de performances constituent un utile. Un desk study est plus appropriée pour les cas où l'on peut soutenir qu'il n'y a pas eu de problèmes avec le outcome ou lorsqu'il y a peu de potentiel d'apprentissage (par exemple en se référant aux scores de performance ou à d'autres informations fondées), tandis qu'une évaluation sur le terrain semble appropriée pour les cas où il y a plus de problèmes avec une intervention particulière ou lorsqu'il y a le potentiel d'apprentissage le plus élevé.

1.2 Utilisation des cas dans le cadre d'un résultat.

Une organisation peut choisir d'évaluer une ou plusieurs interventions et d'extrapoler les résultats de ces évaluations au niveau de l'outcome. Les interventions sélectionnées doivent donc être représentatives des résultats obtenus au niveau de l'outcome. Par exemple, il peut s'agir d'un certain type de partenariat, d'une certaine stratégie d'intervention, ... qui est évalué dans le cadre d'un outcome et pour lequel un certain nombre de cas représentatifs sont sélectionnés afin de faire un avis plus globale.

1.3 Il ressort des deux points précédents que les évaluations peuvent prendre différentes formes pour "évaluer la réalisation de tous les outcomes".

- La nature du programme joue un rôle important à cet égard. Par exemple, pour un programme dans lequel tous les outcomes ont une logique d'intervention ou une théorie du changement similaire, la flexibilité en termes de combinaison de l'évaluation sur le terrain et de l'étude théorique semble faisable. Un ou plusieurs outcomes sont ensuite évalués au moyen d'une étude sur le terrain et l'autre au moyen d'un desk study (voir 1.1). Dans un programme où la ressemblance se trouve plutôt dans un outcome, il est intéressant de travailler avec des cas dans le cadre de l'outcome (voir 1.2).
- Afin de décider de la forme que prendra l'évaluation ou les évaluations, l'acteur fait une proposition en consultation avec l'évaluateur ou les évaluateurs.
- Lorsque les termes de référence sont communiqués à la DGD, il convient d'indiquer clairement comment cette flexibilité est traitée. A cette fin, l'organisation doit fournir au gestionnaire du dossier une vue d'ensemble de la manière dont les différents outcomes seront traités dans l'évaluation ou les évaluations. Si le principe de faire une mission sur le terrain n'est pas respecté, cela doit être indiqué. Si la DGD dispose d'éléments indiquant qu'une mission de terrain est encore nécessaire, elle peut de toute façon demander qu'une mission de terrain soit organisée.

1.4 L'obligation d'évaluer " l'atteinte de tous les outcomes " ne s'applique qu'à **l'évaluation finale**. Par conséquent, l'interprétation de la partie ou de l'ensemble de la relation n'est pertinente que pour les évaluations finales. L'évaluation à mi-parcours peut porter sur un sous-volet du programme.

Évaluation conjointe :

- Lorsque les organisations le jugent utile, des évaluations conjointes peuvent être réalisées qui font une déclaration sur un ou plusieurs outcomes des organisations concernées. Il peut s'agir d'un programme individuel ou d'un programme commun. Une évaluation conjointe devrait être considérée

comme utile et ne peut être obligatoire (y compris dans le cadre de programmes communs, de CSC, etc.).

- Ces évaluations conjointes peuvent s'inscrire dans le cadre d'un CSC, mais ce n'est certainement pas nécessaire.
- Une organisation est responsable de ses propres outcomes. Dans le cadre d'une évaluation conjointe, il doit donc y avoir des énoncés sur les différentes outcomes qui y sont abordés. Dans le cadre de programmes communs, les organisations ont une responsabilité conjointe pour certains outcomes. Ces outcomes peuvent donc être évalués conjointement.
- Cela s'applique tant à l'évaluation à mi-parcours qu'à l'évaluation finale.

Évaluations externes participatives :

- Les organisations peuvent organiser et réaliser une partie de l'évaluation en interne, à condition que les organisations aient développé un bon système de suivi et qu'un évaluateur externe valide le processus d'évaluation et garantisse ainsi que l'évaluation est effectuée de manière indépendante et fiable. L'évaluateur externe agit comme chef d'équipe de l'évaluation. La responsabilité de la qualité du produit final incombe donc à l'évaluateur externe.
- Cela s'applique tant à l'évaluation à mi-parcours qu'à l'évaluation finale.

Critères OCDE-CAD :

- L'AR précise que " L'évaluation finale est basée sur les critères définis par le DAC ". Tous les critères devraient être couverts, mais les organisations peuvent se concentrer sur les critères les plus pertinents dans le contexte d'un outcome particulier. En consultation avec l'évaluateur, on détermine quels critères d'évaluation seront utilisés.

Selon l'AR, les organisations sont censées communiquer les termes de référence de leurs évaluations à la DGD. Dans ce contexte, les organisations soumettent également leurs propositions sur la manière dont elles ont l'intention d'appliquer les lignes directrices ci-dessus à leur gestionnaire de dossiers DGD. Cela peut concerner l'argumentation qui motive le choix d'une certaine approche (par exemple : scores de performance pour l'évaluation du choix sur le terrain par rapport au desk study ; questions d'apprentissage interne comme base pour une approche participative ; etc.)

L'AR stipule que la DGD peut ajouter des questions d'évaluation aux termes de référence. Une telle demande d'ajout est toujours faite dans le respect de la portée et de l'objet de l'évaluation déterminés par l'organisation, tel que prévu par l'organisation dans les termes de référence.

Grâce au dialogue institutionnel, la DGD aura une vision globale de la planification des évaluations de l'organisation pour l'année à venir. Les termes de référence peuvent être discutés avec la DGD via une consultation ad hoc ou coordonnés par e-mail. Dans ce dernier cas, la DGD formulera, dans la mesure du possible, des observations sur les termes de référence reçus dans les deux semaines suivant leur réception. Si le délai de deux semaines ne peut être respecté, la DGD en informera la DGD à l'avance. Les termes de référence peuvent être commentés à la fois par le coordonnateur de programme et le responsable pays.

Comme il s'agit d'un nouveau AR, l'expérience acquise lors de la réalisation des évaluations intermédiaires et finales doit être considérée comme un processus d'apprentissage, tant en ce qui concerne le contenu que la gestion et la mise en œuvre des évaluations. Ce faisant, les fédérations restent à l'écoute de la faisabilité effective des exigences fixées dans l'arrêté royal pour les évaluations (finales).

Annexe 2 : PETIT GUIDE PRATIQUE SUR L'ÉVALUATION EXTERNE

Voir document annexé.