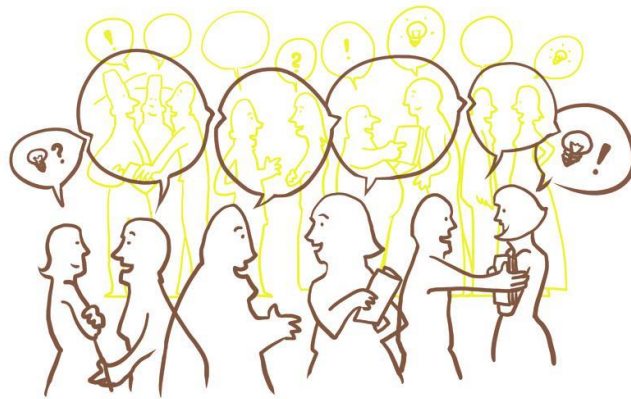


Repères et Outils

Nr. 2 :

Organiser et piloter une évaluation



Transparence et apprentissage mutuel



Février 2016

Repères et Outils : Organiser et piloter une évaluation. Février 2016.

Document réalisé par François-Xavier Dupret

Ce document est amené à être amélioré et retravaillé grâce à l'appui des lecteurs et des utilisateurs des modèles proposés.
Merci de nous envoyer vos commentaires et suggestions à l'adresse électronique suivante : fx.dupret@cercle.lu



Cercle de Coopération des ONGD
13, avenue Gaston Diderich
L-1420 Luxembourg

info@cercle.lu
<http://cercle.lu>

Table des matières

Table des matières	3
Introduction	5
I. Qu'est-ce que l'évaluation ?	6
A. Définition de l'évaluation	6
B. Les différents types d'évaluation	8
C. L'utilité de l'évaluation	12
II Préparer et accompagner un processus d'évaluation	13
Tableau récapitulatif des différentes étapes d'une évaluation	13
A. Phase d'identification et de planification	14
B. Préparation de la mise en œuvre de l'évaluation	18
C. Phase de récolte de données et d'analyse préliminaire	19
D. Appréciation et présentation des résultats de l'évaluation	19
E. Utilisation des résultats de l'évaluation	21
III Le Cercle vous appuie dans vos processus d'évaluation	23
IV Bibliographie	24
VI Annexes	25
a) Modèle de termes de références	27
b) Modèle de rapport final	33
c) Modèle de contrat de prestation de service	35
d) Tableau de suivi de la mise en œuvre des recommandations	39

Introduction

En 2011, en amont du Forum à Haut Niveau sur l'Efficacité de l'Aide à Busan fin 2011, le Cercle de Coopération a entrepris avec ses membres une réflexion sur l'efficacité du développement. Les échanges et réunions de travail ont débouché sur la rédaction de [lignes directrices pour l'efficacité du développement](#). Ces 12 lignes directrices étaient classées en trois catégories : « Partenariats équitables et solidaires », « Transparence et apprentissage mutuel » et « Droits humains ». Ce manuel sur l'évaluation entre dans le cadre de la mise en pratique des lignes directrices sur la « Transparence et l'apprentissage mutuel »

L'évaluation, lorsqu'elle est bien menée, est un lieu par excellence de l'apprentissage. Elle permet de se faire rencontrer en un processus collectif les parties prenantes d'un projet afin d'en analyser les effets et les impacts. Elle permet de corriger des erreurs et de tirer des leçons de l'expérience. Les questionnements et réflexions débouchent sur des recommandations qui permettent de définir de nouvelles pistes d'amélioration et de redynamiser la relation partenariale sur des bases assainies.

L'évaluation a également un objectif de redevabilité. L'organisation se doit de rendre des comptes envers les bénéficiaires des actions, les financeurs privés et institutionnels et autres parties prenantes.

Ce manuel est destiné à aider les organisations à mieux cerner le concept d'évaluation et à comprendre les différentes étapes du processus de mise en œuvre d'une évaluation. Il n'est bien entendu pas exhaustif, mais éclaire quelques concepts et la terminologie spécifique à ce domaine. En outre, le document est accompagné de modèles de termes de références et de contrats que les utilisateurs pourront adapter à leurs besoins. Pour les lecteurs désireux d'aller plus loin, une bibliographie leur permettra d'approfondir des thématiques abordées dans ce document.

I Qu'est ce que l'évaluation ?

A. Définition de l'évaluation

L'évaluation est un processus qui consiste à porter un jugement le plus objectif possible, sur un projet en préparation, en cours ou achevé.

Il s'agit de déterminer la pertinence des objectifs et leur degré de réalisation, l'efficience au regard du développement, l'efficacité, l'impact et la durabilité.

L'évaluation est un processus qui vise à donner de la valeur, prendre de la distance, émettre un jugement sur une intervention, elle permet de prendre des décisions, au regard des objectifs de départ et des finalités de l'action.

Evaluer c'est en quelque sorte mesurer le chemin parcouru pour progresser, réajuster, mettre en cohérence son intervention et ses relations avec ses partenaires. L'évaluation est un outil au service de la démarche d'apprentissage qui s'inscrit dans le souci de l'amélioration continue des actions et de la gestion des organisations. C'est aussi un outil de mise au point et de valorisation auprès des parties prenantes et des partenaires.

Définition de l'évaluation par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE¹

Appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou achevé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. Le but est de déterminer la pertinence et le degré de réalisation des objectifs, de même que l'efficience, l'efficacité, l'impact et la durabilité des résultats en matière de développement. Une évaluation doit fournir des informations crédibles et utiles permettant d'intégrer les leçons de l'expérience dans le processus de décision des bénéficiaires et des donateurs. Le terme « évaluation » désigne également un processus aussi systématique et objectif que possible par lequel sont déterminées la valeur et la portée d'une action de développement projetée, en cours ou achevée.

¹ Evaluer la coopération pour le développement. Récapitulatifs des normes et standards de référence. OCDE. [Télécharger](#)

Suivi / Evaluation / Audit

Les frontières entre le suivi, les différents types d'évaluation et les procédures d'audit ne sont parfois pas très claires. Ci-dessous un tableau qui analyse les différences entre ces différents concepts.

	Suivi	Evaluation	Audit
Quoi ?	Analyse en continu des avancements d'un projet vers l'atteinte des résultats prévus afin d'améliorer la prise de décision	Appréciation argumentée de la pertinence, efficacité, durabilité, effets et impacts d'une action	Appréciation de la régularité des états financiers d'une organisation Appréciation de la performance d'une organisation
Qui ?	Responsabilité interne	Implique généralement une expertise externe	Implique toujours une expertise externe
Quand ?	Porte sur le moment présent	Porté sur ce qui est passé, sur toute la durée de l'action du début au moment de l'évaluation	Porte sur le moment présent (audit organisationnel) ; à la fin de l'action ou d'un exercice comptable (audit financier)

B : Les différents types d'évaluation de projets de développement

On a l'habitude de considérer l'évaluation comme le processus qui est mis en œuvre à la fin d'un projet pour rendre des comptes au bailleur. C'est l'image répandue de l'évaluation comme « examen final ». L'évaluation a en fait un rôle bien plus complexe et transversal. On peut distinguer différents types d'évaluation selon le moment où elle est réalisée, selon la personne qui la met en œuvre et la réalise et les fonctions de l'exercice.

1. Le moment de l'évaluation

L'évaluation peut s'inscrire à différents moments du cycle d'une action :

Phase du projet	Terminologie	Utilité
Formulation et planification	Evaluation ex-ante Evaluation a priori	Analyse des besoins et des contraintes locales avant la conception du projet. Analyse du contexte, de la pertinence et de la faisabilité du projet
Mise en œuvre	Evaluation à mi parcours	Etat des lieux à un moment donné d'un projet. Prend en compte les résultats des activités, analyse les perspectives de réalisation des objectifs et propose des recommandations pour le pilotage de l'action.
A la fin du projet	Evaluation finale	Bilan global de l'action. Analyse de l'atteinte des objectifs. Propose des recommandations à l'organisation.
Après la fin du projet	Evaluation rétrospective Evaluation <i>ex post</i> Evaluation d'impact	Se concentre sur la durabilité et l'impact du projet.

Evaluation *ex ante* ou évaluation *a priori*

L'évaluation *ex ante* peut être considérée comme une étude de faisabilité ou de viabilité pour un projet. Elle est en quelque sorte une étude préalable au lancement d'un projet. Elle a pour objectif de fournir de l'information pour prendre une décision sur le bien fondé d'un projet ou pour fournir de l'information de référence pour la formulation et planification d'une intervention. Elle peut avoir lieu avant la formulation ou après la rédaction d'un projet. Les résultats de l'évaluation permettront d'apporter des corrections au projet et de repenser certains aspects de sa mise en œuvre.

Elle a une importance considérable pour la formulation de projets dans des contextes complexes et à risques, pour analyser les enjeux des jeux d'acteurs et le contexte socio-politique et son évolution présumée.

Evaluation à mi parcours ou évaluation intermédiaire (mid-term evaluation)

L'évaluation à mi parcours ou évaluation intermédiaire est un état des lieux à un moment donné d'un projet, elle prend en compte la réalisation des activités et des résultats et propose des recommandations pour le pilotage de l'action. Elle a un rôle formatif, c'est à dire qu'elle participe à assurer une reformulation du projet, contribue à l'amélioration des processus au sein de l'organisation et à donner des recommandations pour solutionner des problèmes qui ont été identifiés.

L'évaluation à mi parcours peut donner des recommandations sur la suite à donner à un projet. Elle peut donc parfois créer un trouble chez le partenaire qui peut y voir une menace sur la continuité du financement. Il est donc nécessaire de très bien communiquer sur les objectifs de l'évaluation et d'analyser ses effets sur la relation partenariale.

Il est important que ce type d'évaluation se fasse avec un nombre maximum de parties prenantes. C'est une occasion pour les acteurs de se retrouver, de socialiser et d'analyser le chemin parcouru. C'est également l'occasion, si l'évaluation est bien menée, de redynamiser un projet qui s'enlise ou une relation partenariale affaiblie.

Evaluation finale

Elle a pour objectif de fournir un bilan global de l'action pour les financeurs et de retirer des enseignements pour l'organisation et les parties prenantes. Ce type d'évaluation « classique » fait généralement appel un cadre méthodologique plus strict que les autres évaluations. Elle prend en compte les aspects d'efficacité, d'efficience, de pertinence, d'impact, de durabilité. Elle pose un jugement sur ces différents aspects et identifie des recommandations pour les parties prenantes.

Elle prend en considération les effets planifiés et les effets positifs et négatifs non prévus.

Evaluation *ex post* ou évaluation d'impact

Ce type d'évaluation s'organise un certain temps après la finalisation du projet. Ce laps de temps permet de donner une vue plus précise sur la durabilité des effets et d'appréhender la contribution du projet sur les changements sociaux observés sur le terrain.

Elle s'intéresse aux changements à long terme et analyse de façon critique les liens de causalité entre ces changements et l'intervention.

2. En relation avec les responsabilités et les rôles des parties prenantes

On distingue généralement quatre types d'évaluation en fonction de l'acteur qui réalise l'exercice et du commanditaire :

Commanditaire	Evaluateur	Terminologie
Bailleur	Consultant indépendant	Evaluation externe
ONG	Consultant indépendant	Evaluation externe / Evaluation indépendante (Formulation du MAEE)
ONG	Expert de l'ONG	Evaluation interne
ONG	ONG/facilitateur externe	Auto-évaluation

Evaluation externe

L'acteur qui mène l'évaluation est indépendant du commanditaire et n'a aucun lien avec l'objet évalué. Ce type d'évaluation est généralement associé à l'évaluation finale ou l'évaluation *ex post*.

Les principaux avantages de ce type d'évaluation sont son objectivité, un degré moindre de complaisance éventuelle et son caractère indépendant. L'expert externe doit apporter sa maîtrise des méthodologies d'évaluation et ses expertises techniques spécifiques. Cela contribue à la qualité de l'évaluation externe. Ce type d'évaluation faisant appel à un ou plusieurs experts est généralement assez coûteuse.

L'évaluation des projets cofinancés par le MAEE²

Les instructions du MAEE pour l'évaluation des projets dont le budget total transféré dépasse les 150.000 euros sont définies dans les conditions générales :

Le MAEE demande qu'une évaluation indépendante soit mandatée par l'ONG luxembourgeoise. Les termes de référence de cette évaluation doivent être rédigés avec le partenaire local. Idéalement, l'évaluation devrait être réalisée par un consultant local indépendant. Le rapport de cette évaluation devrait être joint au rapport final du projet cofinancé, c'est à dire au plus tard 6 mois après la fin du projet.

Pour les projets plus modestes (total du subsidé MAEE inférieur à 150.000 euros), le MAEE n'a pas d'exigences explicites. Cependant, Il est recommandé aux ONG de procéder également à des évaluations. Le but de ces évaluations est de s'assurer que tout s'est bien passé et de retirer des leçons apprises des projets mis en place. Ces évaluations peuvent également être l'occasion pour l'ONG et son partenaire de faire le point sur leur relation et de considérer la mise en œuvre d'interventions futures. Le cadre méthodologique de ces évaluations est moins strict et il est possible de considérer des processus plus participatifs comme par exemple l'auto-évaluation accompagnée ou l'évaluation par les pairs.

² Pour en savoir plus sur la politique d'évaluation du MAE : <http://www.gouvernement.lu/4483791/politique-evaluation>
Un résumé exécutif des évaluations des ONG est également disponible sous le lien suivant:
<http://www.gouvernement.lu/4484018/evaluation-ong>

Evaluation interne

L'évaluateur est lié au commanditaire (membre de l'organisation, administrateur). Il n'est pas fait appel à un consultant externe sauf éventuellement pour accompagner le processus évaluatif en tant que facilitateur. Ce processus favorise l'apprentissage et l'appropriation des résultats de l'évaluation. Elle représente cependant des risques de plus haute subjectivité et peut entraîner, si la facilitation n'est pas optimale, des tensions entre les membres d'une organisation ou entre les partenaires.

Evaluation interne participative ou autoévaluation

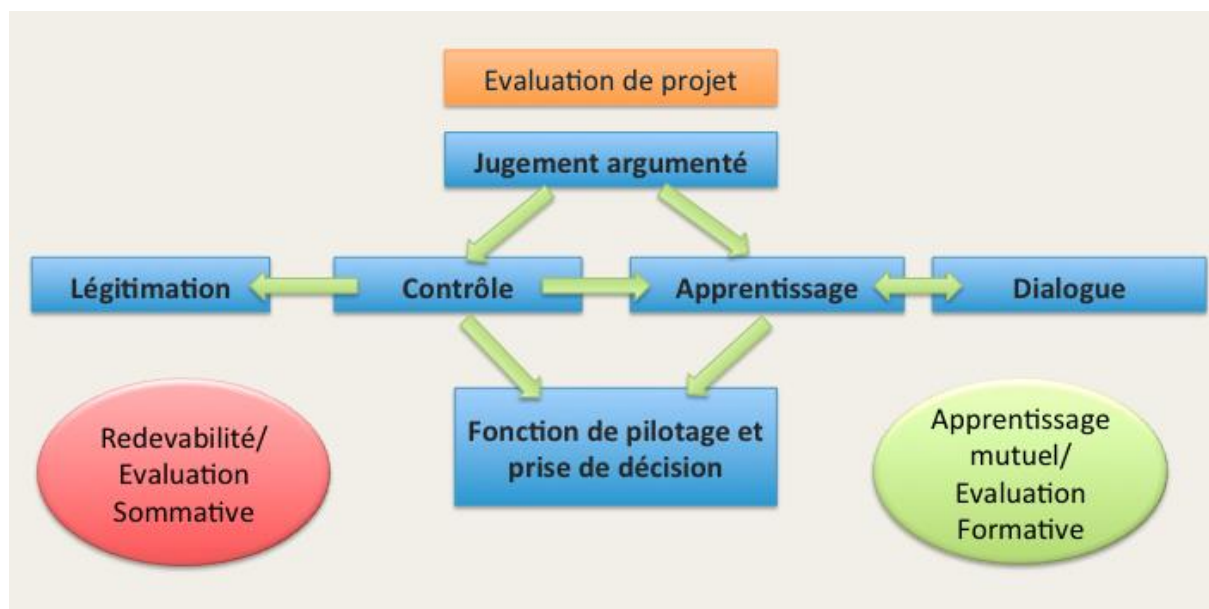
On peut regrouper ici différents types d'évaluation tels que l'autoévaluation, évaluation par les pairs (évaluation mutuelle) et évaluation valorisante. Ce type d'évaluation est plutôt orienté vers l'apprentissage. Ici c'est l'appropriation du processus qui prime. Une participation de qualité des parties prenantes permet d'identifier des recommandations réalistes et peut avoir un impact motivationnel très positif.

3. Les fonctions de l'évaluation

Diversités des approches évaluatives :

On peut distinguer également les évaluations selon les fonctions et les objectifs qu'elles priorisent :

- Certaines sont plus orientées vers la **redevabilité**, c'est à dire que l'on veut (dé)montrer au parties prenantes et principalement au bailleur de fonds que les objectifs fixés ont été atteints. Ce sont les **évaluations sommatives**.
- D'autres sont plus orientées sur l'**apprentissage**. On dit alors qu'elles sont **formatives**.



d'après Caspari, 2004³

Approches orientées vers la redevabilité ou évaluations sommatives:

³ Alexandra Caspari. Evaluation der Nachhaltigkeit von Entwicklungszusammenarbeit. Zur notwendigkeit angemessener Konzepte und Methoden. Verlag für Socialwissenschaften. Wiesbaden. 2004.

Evaluation finale, évaluation d'impact.

- Conception de l'évaluation à partir de modèles logiques linéaires de cause à effet.
- Axent la reddition des comptes vers les autorités, les intervenants et les bailleurs de fonds externes.

Approches participatives ou formatives:

Evaluation participative, évaluation développementale, évaluation appréciative

- Conception de l'évaluation à partir de la dynamique du système, des relations entre les parties prenantes
- L'évaluateur et le personnel de l'ONG travaillent ensemble afin de concevoir un processus d'évaluation correspondant aux principes et objectifs de l'organisme et aux nécessités d'apprentissage de ces organisations. A ces fins, l'évaluateur et les parties prenantes déterminent ensemble les questions évaluatives.

C L'utilité de l'évaluation

Toute évaluation doit être utile, ce n'est pas un acte symbolique, et ne doit pas être ressentie comme une obligation. C'est un processus qui doit être perçu par les parties prenantes comme une occasion d'apprentissage qui va fournir de la matière à l'amélioration et au changement positif.

Afin de maximiser l'utilisation des résultats de l'évaluation, il convient de prendre en compte dès la phase de formulation des termes de références les aspects suivants :

- L'évaluation ne doit pas être considérée comme un élément à part d'une intervention. Toute intervention doit être conçue en prenant en compte dès le départ que l'intervention va être évaluée à un moment donné. La formulation d'une intervention doit prendre en compte dans sa programmation les moments de l'évaluation et doit prévoir des ressources budgétaires à cet effet.
- L'évaluation a pour fonction d'expliquer ce qui se passe, ce qui s'est passé dans un projet. Elle ne doit pas être descriptive mais explicative.
- Elle doit satisfaire aux demandes d'information et d'apprentissage de toutes les parties prenantes.
- Elle doit fournir des résultats et des recommandations réalistes qui sont utilisables par les organisations.

II : Préparer et accompagner un processus d'évaluation

Tableau récapitulatif des différentes étapes d'une évaluation :

Etapes	Etapes de l'évaluation	Phase de l'évaluation
1	Réflexion en interne et avec le partenaire autour de l'évaluation / Rédaction des termes de référence	A. Phase de planification
2	Lancement de l'appel d'offre et choix de l'évaluateur	
3	Première réunion avec l'évaluateur pour préciser la mission et les conditions de réalisation	
4	Conception définitive du processus de l'évaluation	B. Préparation de la mise en oeuvre de l'évaluation
5	Rapport de lancement ou rapport initial	
6	Préparation du voyage et de la mission de terrain	
7	Mission de terrain et récoltes de données / Analyse des données	C. Récolte de données et analyse préliminaire
8	Présentation des résultats préliminaires sur le terrain	D. Appréciation et présentation des résultats de l'évaluation
9	Première ébauche du rapport d'évaluation	
10	Réunion de feedback autour du rapport provisoire avec le commanditaire	
11	Rédaction et présentation du rapport final	
12	Follow up et mise en oeuvre des recommandations	E. Utilisation des résultats de l'évaluation

A. Phase d'identification et de planification

1. Réflexion en interne et avec le partenaire autour de l'évaluation / Rédaction des termes de référence

Il est important que les parties prenantes soient impliquées le plus tôt possible dans le processus d'évaluation. Ils doivent avoir la possibilité de contribuer à la conception de l'évaluation y compris à l'identification des problèmes et des questions à poser. La phase d'identification permet d'assurer des fondations solides au processus d'évaluation.

Le fait que les parties prenantes soient impliquées le plus tôt possible dans le processus d'évaluation a également des effets positifs sur les acteurs et organisations. Les parties prenantes ont l'occasion de se familiariser avec les concepts de l'évaluation et acceptent plus facilement les recommandations des évaluations.

Qui doit-on impliquer ?

Une évaluation est un moment d'échange et de partage d'informations entre les différentes parties prenantes d'un projet et l'évaluateur. Il n'est pas toujours possible pour des raisons budgétaires ou techniques de faire participer toutes les parties prenantes d'un projet. Il est important de bien identifier les personnes clés qui fourniront l'information nécessaire à une analyse détaillée et pertinente du projet. Le tableau à la page 12 vous aidera à déterminer les personnes à impliquer tout au long du processus évaluatif.

Déterminer ce qui motive la mise en œuvre de l'évaluation

Il est utile de se poser certaines questions à ce moment de la planification :

- Pourquoi faisons nous cette évaluation :
 - Pour rendre des comptes ?
 - Pour l'apprentissage ?
 - Pour redonner confiance aux parties prenantes ?
 - Pour restaurer une relation partenariale ?
 - Pour retirer de l'information pour prendre des décisions spécifiques ?
- Quels sont les problèmes déjà identifiés, en quoi l'évaluation pourrait aider à résoudre ces problèmes ?
- Quels sont les domaines pour lesquels nous voulons acquérir de nouveaux enseignements ?
- Y-a-t-il des sujets qui sont particulièrement importants pour le futur de notre organisation ou de la relation partenariale ?

La réponse à ces questions permettra une meilleure compréhension de vos attentes vis à vis de l'évaluation et permettra à l'évaluateur de choisir des outils méthodologiques pertinents.

Parties prenantes et leur implication dans l'évaluation

Etapes	Bailleur	ONG Lux	Partenaire	Evaluateur(s)	Autorités	Bénéficiaires
Décision d'évaluer	XX		X			
Elaboration des questions évaluatives	XX	XX	X	XX		X
Planification de l'évaluation	XX	XX	XX	XX	XX	XX
Choix de la méthodologie	XX	X	X			
Choix des évaluateurs	XX	X	X			
Recueil des informations			XX	XX		
Analyse des informations			X	XX		X
Rapport préliminaire				XX		
Animation des réunions de restitutions sur le terrain			X	XX		
Participation aux réunions de restitution N et S	XX	XX	XX	XX	XX	XX
Identification des recommandations		X	X	XX		X
Prise de décisions et mise en œuvre des recommandations	X	XX	XX			X

Evaluation externe classique : X

Evaluation interne participative : X

Rédiger les termes de références (TdR).

Les TdR est le document de référence au travers duquel le commanditaire décrit le service qu'il demande au prestataire. La qualité d'une évaluation dépend grandement de la qualité de ce document. Les TdR doivent être clairs, fidèles à la réalité, complets et pertinents.

La rédaction nécessite d'avoir pris du temps pour réfléchir sur le pourquoi et le comment de l'évaluation. La conception de ce document est une opportunité pour le commanditaire de mettre ses idées au clair et de mettre noir sur le blanc les résultats des réflexions préliminaires autour de l'évaluation qui va être réalisée.

La rédaction peut impliquer plusieurs personnes que ce soit au niveau de l'organisation commanditaire, du partenaire ou même d'autres parties prenantes.

Il est important de fournir dans ces termes de références le plus d'information possible. Cela permettra aux consultants de pouvoir affiner leurs propositions et de coller au plus près aux nécessités du commanditaire. Cela permettra d'éviter des mauvaises surprises et des malentendus avec l'évaluateur.

Nous mettons à disposition des ONG un modèle de TdR que vous pouvez adapter à vos besoins.

[Télécharger le modèle de termes de références](#)

Ce modèle se base sur un schéma classique de termes de références pour une évaluation externe indépendante. Il peut cependant être adapté pour d'autres types d'évaluations.

2. Lancement de l'appel d'offre et choix de l'évaluateur

Comment trouver des évaluateurs ?

Une fois les TdR rédigés ils doivent être publiés et envoyés à différents consultants indépendants.

Comment le Cercle peut vous aider à trouver un évaluateur ?

Une des grandes difficultés que les organisations rencontrent est de trouver des évaluateurs qui correspondent aux critères de sélection. En 2016, le Cercle va mettre à disposition des ONG une base de donnée de consultants en évaluation au Luxembourg et dans les pays partenaires. Cette base de donnée sera actualisée régulièrement. Nous ferons appel à la collaboration des ONG et d'autres acteurs pour contribuer à compléter cette base de donnée.

En outre, le Cercle créera un canal de diffusion pour les appels d'offres de ses ONG-membres vers les prestataires de service.

Critères pour choisir un évaluateur

Les personnes conduisant l'évaluation doivent être à la fois compétentes et crédibles pour bien accomplir l'évaluation et cela également afin d'assurer que les jugements portés soient acceptés et que les recommandations soient mises en œuvre.

Afin de choisir une équipe d'évaluation ou un évaluateur il faut tenir en compte des critères de qualité et de redevabilité :

1. L'évaluateur a de l'expérience et de l'expertise « méthodologique » dans le domaine de l'évaluation.
2. L'évaluateur a de l'expertise « technique » dans le domaine du projet.
3. L'évaluateur a une connaissance du contexte local du projet et de ses réalités socio-économiques.
4. L'évaluateur montre un intérêt à concevoir une évaluation orientée vers l'apprentissage.
5. L'évaluateur est sensibilisé aux approches et valeurs du projet et du partenaire (genre, environnement, démarche participative,...).
6. L'évaluateur maîtrise les langues requises pour la réalisation de l'évaluation (enquêtes, ateliers, rapports,..).
7. L'évaluateur a les compétences sociales suffisantes pour mener à bien l'évaluation (communication interpersonnelle, communication interculturelle, gestion de conflit,...).
8. L'évaluateur n'est pas lié directement au projet, au commanditaire ou à des parties prenantes du projet et de l'évaluation (indépendance, pas de conflit d'intérêts).

Il est souvent difficile de trouver un évaluateur qui regroupe toutes les exigences, c'est pour ces raisons que souvent les évaluations sont exécutées par une équipe qui comprend un spécialiste en évaluation et une personne spécialisée sur un pays et ou sur une thématique. Des duo « évaluateur envoyé/évaluateur local » sont souvent engagés pour mener à bien une évaluation. Cela permet d'avoir un regard détaché et indépendant du contexte local et un regard « interne » qui comprend mieux le contexte et les jeux d'acteurs.

Si possible, avant de choisir un évaluateur, il convient d'examiner les évaluations antérieures. Il est recommandable également d'essayer de prendre contact avec un commanditaire précédent afin d'apprendre dans le détail comment travaille l'évaluateur et quelles sont ses compétences.

3. Première réunion avec l'évaluateur pour préciser la mission et les conditions de réalisation

Cette réunion a pour objectif de vérifier si le courant passe bien entre le(s) évaluateur(s) et l'équipe de pilotage de l'évaluation. Ce sera l'occasion de passer en revue les TdR et d'avoir l'avis de l'évaluateur. C'est lors de cette réunion que sera signé le contrat entre l'ONG et l'évaluateur.

Nous joignons à ce document un contrat type à adapter selon les besoins. Les termes de références sont à joindre au contrat. [Télécharger le modèle de contrat](#)

B. Préparation de la mise en oeuvre de l'évaluation

4. Conception définitive du processus de l'évaluation

Les questions évaluatives exprimées dans les TdR doivent être revues avec l'évaluateur. Son expertise permettra de mieux cerner ce qui est évaluable dans le cadre de l'évaluation et ce qui ne l'est pas. Le but du travail en amont avec l'évaluateur est de redéfinir tout le processus d'évaluation et de déterminer avec précision ce qui peut être atteint.

Il est préférable que l'évaluation prenne comme repères les critères d'évaluation traditionnels des activités de coopération au développement qui sont : la pertinence, l'efficacité, l'efficacités, l'impact et la viabilité (la durabilité). Autour de ces différents critères pourront s'articuler d'autres questionnements qui peuvent avoir trait à des aspects techniques, partenariaux, organisationnels ou d'autres aspects spécifiques du travail de l'ONG.

5. Rapport de lancement ou rapport initial

Les phases de planification et de préparation culminent avec la préparation du rapport de lancement (ou rapport initial) par l'évaluateur. Ce rapport est en fait une version corrigée et actualisée des TdR.

Lors de la première réunion de travail, l'évaluateur apporte ses commentaires et ses recommandations sur les informations contenues dans les TdR. Sur base de cette réunion de travail, de ses observations et de l'appel d'offre, l'évaluateur rédige le rapport initial qui sera en quelque sorte le document de référence durant toute l'évaluation, il permettra de faire le suivi du travail de l'évaluateur et permettra d'organiser les aspects logistiques de l'évaluation. Ce document doit être lié au contrat entre l'ONG et l'évaluateur car il actualise les TdR.

6. Préparation du voyage et de la mission sur le terrain

Cette partie incombe principalement au partenaire local qui préparera la mission de l'évaluateur en étroite collaboration avec les parties prenantes locales, l'ONG commanditaire et l'évaluateur.

Sur base du rapport initial, tous les aspects pratiques de la mission sur le terrain seront pris en compte lors de cette étape:

- Préparation d'une stratégie de communication et document de communication autour de l'évaluation (préparation avec l'ONG luxembourgeoise)
- Préparation et envoi des lettres de recommandations
- Préparation de l'agenda des entrevues d'évaluation
- Programmation et préparations des réunions et ateliers
- Recherche de traducteurs
- Déplacements (billets d'avion, voiture, chauffeur)...

Afin de minimiser les coûts, cet effort de planification est important. Il faut que l'évaluateur ne perde pas trop de temps pour des raisons d'agenda ou des problèmes d'organisation. Il faut néanmoins trouver le juste équilibre et laisser des zones libres pour des entrevues de dernière minutes ou pour les imprévus. Si nécessaire le partenaire local peut organiser une réunion préalable avec différentes parties prenantes pour communiquer autour de l'évaluation et de la participation qui est demandée à chacun.

C. Phase de récolte de données et d'analyse préliminaire

7. Mission de terrain et récolte de données / Analyse des données

Le partenaire doit préalablement avoir « préparé le terrain » et prévenu les différentes parties prenantes de l'arrivée de l'évaluateur et du pourquoi de l'évaluation. Dans de nombreuses situations, il sera préférable que le partenaire local accompagne l'évaluateur dans sa mission. Il devra dans ces cas-là créer un espace d'intimité pour l'évaluateur et les parties prenantes lors des entrevues. La présence directe du partenaire lors des entrevues avec les bénéficiaires et autres parties prenantes pourrait influencer l'évaluation.

Les parties prenantes qui participent aux entrevues doivent être rassurées. L'anonymat des personnes interrogées et le caractère confidentiel doivent toujours être assurés.

D. Appréciation et présentation des résultats de l'évaluation

8. Présentation des résultats préliminaires sur le terrain

Idéalement une réunion devrait être organisée par le partenaire local avec les parties prenantes qui ont participé à l'évaluation. Lors de cette réunion, l'évaluateur présente ses résultats préliminaires et demande aux parties prenantes de réagir et d'approuver ou de nuancer éventuellement les jugements de l'évaluateur. Le rapport d'évaluation final doit prendre en compte ces remarques soit dans le corps du texte si l'évaluateur juge les révisions pertinentes ou en annexe au rapport final si l'évaluateur questionne certains de ces commentaires.

9. Première ébauche du rapport d'évaluation

Pour plus de clarté, le commanditaire peut exiger à l'évaluateur qu'il utilise un modèle de rapport. Cela permet aux personnes qui vont le lire d'avoir une plus grande facilité pour le comprendre et cela permet également de comparer plus facilement plusieurs évaluations au sein de l'organisation.

Il est important que toutes les recommandations et tous les jugements soient supportés par des arguments tirés des entrevues et de l'observation de terrain. Au plus le document sera perçu comme objectif, au plus les résultats de l'évaluation seront acceptés par les parties prenantes.

Le rapport doit répondre aux questions contenues dans les termes de références ou dans le rapport initial. Si une question n'a pu être traitée ou si une réponse n'a pas pu être identifiée, l'évaluateur doit en donner les raisons. Il est important que le rapport d'évaluation soit assez concis et surtout compréhensible par le plus grand nombre.

Nous mettons à disposition des ONG en annexe, un modèle de rapport final. Ce modèle peut être adapté et joint aux termes de références. [Télécharger le modèle de rapport](#)

10. Réunion de feedback autour du rapport provisoire avec le commanditaire

Cette réunion a habituellement lieu au siège de l'organisme commanditaire de l'évaluation. Lors de cette réunion, l'évaluateur présente les résultats de l'évaluation et l'ONG commanditaire fait part de ses remarques sur ces résultats. Il peut demander des corrections et faire des commentaires sur le rapport. Le commanditaire peut négocier des corrections et des reformulations avec l'évaluateur.

Les corrections et reformulations peuvent être incluses dans le corps du texte ou jointes en annexe à la fin du document.

11. Rédaction et présentation du rapport final

Suite aux remarques émises lors de la réunion de feedback, l'évaluateur rédigera le rapport final.

Ce que l'on est en droit d'attendre d'un rapport d'évaluation :

- Le rapport fournit des constatations, des conclusions et établit des recommandations et des leçons apprises.
- L'analyse doit se baser sur les questions évaluatives incluses dans les TdR et/ou le rapport initial.
- La partie narrative du rapport doit suivre une suite logique et contenir des conclusions précises et claires.
- Les réponses aux questions évaluatives doivent être contextualisées. Cela favorisera la lecture pour les personnes qui ne connaissent pas l'intégralité du projet.
- Le rapport doit être facile à lire pour le lecteur.
- L'analyse et tout jugement doivent être appuyés par des preuves. Les évaluations doivent être basées sur des faits valides et sur des données vérifiables (documents, enquêtes, triangulation des informations,...).
- Le rapport d'évaluation doit contenir un examen du succès de réalisation du programme.
- Les conclusions de l'analyse ne doivent pas être une répétition des résultats de l'analyse, elles doivent fournir des informations supplémentaires.
- L'un des points les plus importants pour une évaluation sont les recommandations. Ici également, elles ne doivent pas simplement répéter ce qui a été dit dans l'analyse ou les conclusions. Elles doivent être formulées de façon à offrir de pistes de mise en pratique des leçons apprises.

E. Utilisation des résultats de l'évaluation

L'enjeu premier de l'utilisation des résultats d'une évaluation est d'aider à améliorer la qualité des actions et de la gestion de l'organisation. L'évaluation apporte des informations afin que les différentes parties prenantes puissent porter un regard critique sur leurs apports au projet.

Pour qu'une évaluation puisse influencer la gestion des organisations et améliorer la qualité de leurs actions, il est important que le jugement contenu dans l'évaluation ne soit pas perçu seulement comme un jugement vertical mais comme un jugement qui a été co-construit lors de l'évaluation. Les approches participatives facilitent l'appropriation des résultats d'une évaluation.

Les recommandations doivent être claires, précises et en relation avec la réalité des organisations. Une évaluation peut être coûteuse en ressources humaines et financières, il est important de maximiser l'utilisation des résultats d'une évaluation. Pour cela il faut envisager de partager et discuter les résultats de l'évaluation avec ses pairs.

a) Améliorer l'utilisation des résultats de l'évaluation

Voici quelques recommandations pour améliorer l'utilisation des résultats de l'évaluation :

Le rapport d'évaluation doit être lisible et compréhensible pour le commun des mortels

Il faut s'assurer que l'évaluateur ait les capacités et la volonté d'éviter une rédaction utilisant trop de termes techniques et puisse s'affranchir du jargon du milieu de la coopération. Le rapport doit être structuré de façon claire et l'information essentielle doit être accessible directement (tableaux de recommandations, résumé, tableaux synthétiques, graphiques,...).

Les recommandations et les résultats doivent être crédibles

Tous les résultats et conclusions doivent être argumentés de façon claire. Le rapport doit montrer un haut niveau d'objectivité.

Les recommandations et les résultats doivent être acceptables pour les parties prenantes

Les critiques sont souvent difficiles à recevoir, les conclusions et les recommandations doivent être formulées de manière à permettre leur appropriation par les parties prenantes. Il convient de faire attention aux codes culturels, aux susceptibilités institutionnelles afin que les résultats ne soient pas rejetés ou acceptés sans volonté de les mettre en pratique.

b) Utilisation pour la gestion de qualité et l'apprentissage

Une première chose à considérer est la diffusion des résultats de l'évaluation vers les parties prenantes du projet. Cette diffusion peut s'accompagner de réunions de travail sur le terrain avec les différents acteurs lors de la première mission de suivi après l'évaluation.

Ensuite, il faut s'assurer que les recommandations concernant l'organisation et le partenaire soient prises en considération.

En interne, une stratégie de mise en œuvre des recommandations concernant le cadre logique et l'organisation doivent être développée conjointement avec le personnel de l'organisation concerné et le conseil d'administration.

Les recommandations concernant le(s) partenaire(s) doivent être discutées en profondeur. Les missions de suivi devront être l'occasion de s'échanger sur l'avancement de la mise en œuvre des recommandations. Dans ces échanges l'ONG et le partenaire doivent communiquer sur leurs progrès dans une relation de transparence et de redevabilité réciproque

Utilisation d'un tableau de suivi de la mise en œuvre des recommandations

Afin de s'assurer que les recommandations soient prises en compte dans la durée, un tableau de suivi de la mise en œuvre des recommandations doit être préparé avec les différents acteurs.

La préparation de ce tableau peut se faire avec l'appui de l'évaluateur. Il faut donc prendre en compte ce travail dans le contrat de travail avec le consultant.

La stratégie de mise en œuvre des recommandations devrait être partagé avec le bailleur de fond. Cela permettra par la suite de mieux faire comprendre les changements apportés au projet et éventuellement d'ajuster le budget afin de libérer des ressources nécessaires à la mise en place de certaines recommandations.

Nous joignons à ce document un modèle de tableau de suivi de la mise en œuvre des recommandations.
[*Télécharger le document*](#)

c) Utilisation pour la redevabilité auprès des bailleurs de fonds et des donateurs

Dans la mesure du possible, il faut informer les financeurs lorsqu'une évaluation a été réalisée et partager les résultats de l'évaluation. Faire preuve de transparence auprès d'un financeur renforce sa confiance. Les bailleurs de fonds financent plus volontiers des organisations qui montrent une volonté d'analyse et d'amélioration de leur travail.

Les donateurs également seront rassurés s'ils savent que l'utilisation de leurs dons est soumise au contrôle et à l'analyse. Leur confiance sera renforcée en étant informés des changements opérés dans les projets et dans l'organisation suite aux évaluations.

d) Utilisation pour l'image de l'organisation et la communication

La mise en avant dans votre communication des efforts d'évaluation des projets et de votre organisation renforce votre crédibilité auprès du grand public. La transparence doit aller jusqu'à la publication des résultats de l'évaluation au travers d'un résumé et d'une explication des efforts qui seront entrepris pour mettre en œuvre les recommandations de l'évaluation.

III le Cercle vous appuie dans vos processus d'évaluation

Le Cercle vous appuie pour la conception et mise en oeuvre de votre évaluation

François-Xavier Dupret peut vous appuyer lors de la réalisation de votre évaluation en vous offrant un appui-conseil autour de la conception de l'évaluation, la rédaction des termes de références, le choix d'un évaluateur et l'utilisation des résultats de l'évaluation.

fx.dupret@cercle.lu tel : (+352) 26 02 09 21

Pour l'évaluation de projet en ED vous pouvez vous adresser à Rebecca Kirch

rebecca.kirch@cercle.lu tel : (+352) 26 02 09 33

Le Cercle vous appuie pour trouver un évaluateur

Nous vous proposons des liens vers des bases de données de consultants en évaluation.

Nous publions votre appel d'offre sur le site du Cercle, dans notre newsletter et nous l'envoyons à notre liste de distribution de contacts et d'experts.

Le Cercle contribue à partager les leçons apprises lors de vos évaluations

Afin de faire profiter à d'autres ONG les leçons apprises lors des évaluations, le Cercle organise régulièrement des échanges informels entre pairs ou des journées d'échanges autour des résultats des évaluations.

IV Bibliographie

Guide et manuels :

Organiser l'évaluation d'une action de développement dans le Sud. Un guide pour les ONG du Nord. COTA hors série N°2. [Télécharger](#)

Le suivi des interventions de développement : Prise en compte des différentes perspectives des acteurs. Hors-Série n° 9. COTA. [Télécharger](#)

Le suivi-évaluation pour piloter, apprendre et rendre compte : quelques repères pour concevoir et améliorer les dispositifs de suivi-évaluation des actions de développement. GRET. Coopérer aujourd'hui n° 72. 2011. [Télécharger](#)

Terminologie du suivi-évaluation. Guide pratique de S&E des projets. FIDA. [Télécharger](#)

Glossaire anglais, français, espagnol des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats. OECD. [Télécharger](#)

Evaluer la coopération pour le développement. Récapitulatifs des normes et standards de référence. OCDE. [Télécharger](#)

Daniel Neu. Préparer les termes de références d'une évaluation. GRET/F3E. s.d. [Télécharger](#)

Bibliographie

Torres, R, Preskill, H. & Piontek M. Evaluation strategies for communicating and reporting. Sage publications. 1996

Lynn Lyons Morris, Carol Taylor Fitz-Gibbon & Marie E. Freeman. How to communicate evaluation findings. Sage publications 1990.

Michael Quinn Patton. Essential of utilization-focused evaluation. Sage Publications. 2012.

Alexandra Caspari. Evaluation der Nachhaltigkeit von Entwicklungszusammenarbeit. Zur notwendigkeit angemessener Konzepte und Methoden. Verlag für Socialwissenschaften. Wiesbaden. 2004.

Aberlen Emilie, Boisteau Charlotte, l'évaluation en évolution. Pratiques et enjeux de l'évaluation dans le contexte de l'efficacité du développement. AFD/F3E. Paris 2014.

VI Annexes

a) Modèle de Termes de Références

[*Télécharger le modèle de termes de références*](#)

b) Modèle de rapport

[*Télécharger le modèle de rapport*](#)

c) Modèle de contrat de prestation de service

[*Télécharger le modèle de contrat*](#)

d) Tableau de suivi de la mise en œuvre des recommandations

[*Télécharger le document*](#)

a) Modèle termes de référence [Télécharger](#)

TERMES DE REFERENCE

Evaluation du projet :

Commandité par :

Financé par :

Référence du projet:

Date :

1. Informations techniques pour l'évaluation

1.1 Présentation du commanditaire

Présentation brève de votre organisation et de ses missions

1.2. Langues de l'évaluation

Langue(s) requise(s) pour l'évaluation	
Langue(s) requise(s) pour la mission de terrain	
Langue(s) du rapport	

1.3. Dates clés de l'évaluation

Date de démarrage souhaitée	
Date de fin souhaitée	
Soumission du rapport provisoire	
Soumission du rapport final	

1.4. Chronogramme prévisionnel

Activités	Jours travaillés	Lieu
Préparation / Lecture de l'information		
Réunion de préparation		
Evaluation / collecte d'information et travail sur le terrain		
Premières conclusions et socialisation des résultats sur le terrain avec le(s) partenaire(s)		
Premières conclusions et socialisation des résultats au Luxembourg		
Rédaction rapport provisoire		
Rédaction rapport final		
	Total :	

1.5. Information concernant le budget pour l'évaluation

Préciser ici ce que l'évaluateur doit prendre en compte dans son budget et ce que vous prenez à votre charge (frais de voyage, logement sur place, ...).

2. DESCRIPTION DU PROJET

2.1. Informations générales

Nom du projet	
Lieux d'intervention	
Budget	
Date de démarrage	
Date de clôture	
Objectifs et résultats attendus	

2.2 Carte de la zone d'intervention

2.3. Description du projet

2.4. Activités du projet

3. OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

3.1. Présentation du contexte de l'évaluation et des utilisateurs de l'évaluation

3.2. Méthodologie

3.2.1 Sources d'information disponibles

3.2.2 Acteurs et niveau de participation

3.2.3 Orientations méthodologiques

3.2.4 Activités de terrain

3.2.5. Les rapports

3.3. Objectifs de l'évaluation

3.4. Champs de l'évaluation

3.4.1. Grille d'analyse générale et questions évaluatives

<u>Cohérence</u> : Questions évaluatives :	Commentaires :
<u>Population cibles et couverture</u> : Questions évaluatives :	Commentaires :
<u>Pertinence</u> : Questions évaluatives :	Commentaires :
<u>Efficacité</u> : Questions évaluatives :	Commentaires :
<u>Efficiences</u> : Questions évaluatives :	Commentaires :
<u>Impact</u> : Questions évaluatives :	Commentaires :
<u>Durabilité</u> : Questions évaluatives :	Commentaires :
<u>Questions pour l'amélioration</u> : Questions évaluatives :	Commentaires :

3.4.2. Grille d'analyse thématique et questions évaluatives

<u>Genre</u> Questions évaluatives :	Commentaires :
<u>Bonne gouvernance :</u> Questions évaluatives :	Commentaires :
<u>Environnement :</u> Questions évaluatives :	Commentaires :
<u>Insertion contexte local :</u> Questions évaluatives :	Commentaires :
<u>Questions pour l'amélioration sur les thématiques :</u> Questions évaluatives :	Commentaires :

3.5. Identification de bonnes pratiques

4 : Profil de l'évaluateur

- Connaissance et expérience professionnelle en matière d'évaluation
- Expérience en matière de coopération au développement
- Connaissances et expertises techniques et sectorielles dans les domaines de (à préciser en fonction du/des domaines concernés par le projet)
- Expérience dans la région du pays partenaire ou dans des pays similaires (à préciser selon les cas)
- Capacités linguistiques adéquates (à préciser selon les cas).

5 : Les livrables

Le rapport d'évaluation suivra le plan du modèle ci-joint. Il sera livré au commanditaire de l'évaluation dans les délais convenus.

6 : Conditions de soumission d'offre

Les consultants invités à soumissionner devront fournir les éléments suivants :

Une offre technique comprenant :

- Une note de compréhension des termes de référence (2 pages) et de présentation de la méthodologie utilisée (3 pages),
- Les références et expériences du consultant (10 pages maximum),
- La constitution de l'équipe, la répartition des responsabilités entre ses membres et les CV proposés,
- Le calendrier prévisionnel d'intervention ainsi qu'une estimation des charges en hommes/jours.
- Une offre financière comportant le budget global (Hors Taxe et Toutes Taxes Comprises) et les prix détaillés (honoraires, indemnités journalières, transports,...). 3

L'offre rédigée en langue doit parvenir au plus tard le à l'attention de

7 : Annexes

- Liste indicative de documents à consulter
- Liste indicative des structures à rencontrer
- Plan type du rapport

b) Modèle de rapport final [Télécharger](#)

Page de garde [?](#)

Table des matières [?](#)

Résumé exécutif décrivant le programme, les principaux éléments de l'évaluation, et les [?](#)conclusions et recommandations (maximum 2 pages), plusieurs langues

Corps principal:

1 Informations générales/contexte[?](#)

2 Méthodologie appliquées[?](#)

3 Constatations & discussions sur l'évaluation générale et sur les questions [?](#)**concernant:**

- 3.1 Cohérence et la couverture du programme [?](#)
- 3.2 Pertinence/adéquation [?](#)
- 3.3 Efficacité [?](#)
- 3.4 Efficience [?](#)
- 3.5 Impact du projet
- 3.6 Durabilité/viabilité[?](#)

4 Conclusions et Recommandations, avec un plan d'action et de suivi de celles-ci.

- 4.1. Leçons opérationnelles relatives au projet
- 4.2. Leçons organisationnelles [?](#)
- 4.3. Leçons sur les relations partenariales
- 4.4. Conclusions et recommandations [?](#)
- 4.5. Plan de suivi et mise en œuvre des recommandations

Annexe I – Termes de références de l'évaluation

Annexe II - DAC- Tableau

Critère	Classement (1 Faible, 5 Elevé)					Justification
	1	2	3	4	5	
Impact						
Durabilité						
Pertinence						
Efficacité						
Efficience						

Annexe III Liste des institutions et personnes interrogées

Annexe IV Bibliographie et documents consultés

c) Modèle de contrat de prestation de services [Télécharger](#)

Contrat de prestation de services

Evaluation du projet «... »

Entre les soussignés

L'ONG « ... », sise au « adresse » ;

ET

Ci-après dénommée « Client »

Le bureau d'étude/consultant « ... », sise/domicilié au « adresse »,

Ci-après dénommée « prestataire »,

Ci-après individuellement dénommée "Partie" et ensemble dénommées les parties.

Les parties signataires conviennent de ce qui suit :

Titre I : Objet, durée et contribution financière

ARTICLE 1 : OBJET DU CONTRAT

Le présent contrat a pour objet de définir les engagements des parties contractantes et les modalités de mise en œuvre de l'évaluation du projet «...», conformément à l'offre de services actualisée par les parties jointe en **annexe 1**

ARTICLE 2 : entrée en vigueur et durée

Le présent contrat entre en vigueur dès la signature par les parties. Sa durée est fixée par le planning d'exécution de la prestation indiquée dans l'offre de services révisée et actualisée de commun accord entre les parties.

ARTICLE 3 : Coût de la prestation

	Volume en h/j	Prix unitaire	Montant	Montant TTC (DH)
Consultant 1				
Consultant 2				
Frais				
Total				

ARTICLE 4 : Contributions financières et modalités de paiement

	Montant TTC	Condition de paiement
Au démarrage de la		Après la signature du présent contrat entre le prestataire et le client

prestation		
A la fin de la mission		Après transmission par le prestataire du rapport final définitif au client approuvé par les parties

Les montants seront versés par virement bancaire à :

Prestataire	
Banque	
Adresse de la banque/ Agence	
N° compte bancaire	

ARTICLE 5 : Engagements du prestataire

- Assurer la réalisation de l'évaluation en conformité avec les termes de référence correspondants
- Prendre les mesures logistiques et administratives appropriées pour les consultants, encadrer, rémunérer et évaluer le travail réalisé par ces consultants,
- Préparer les rapports, intermédiaires et finaux selon les exigences du Client
- Respecter les délais fixés pour l'exécution de l'évaluation et les délais de présentation des livrables.
- Garder une totale indépendance et neutralité à l'égard de toute personne ou de toutes institutions publiques ou privées objets de cette évaluation
- Le prestataire doit faire preuve de la plus grande discrétion dans l'exercice de sa mission, il respectera les engagements de confidentialité et s'attachera
- Respecter les délais fixés pour l'exécution de l'évaluation et les délais de présentation des rapports ainsi que les clauses contractuelles du présent contrat.

ARTICLE 6 : Engagements du client

- S'acquitter, de façon irrévocable, de sa contribution financière conformément au présent contrat de prestation de services.
- Encadrer et superviser l'évaluation
- Garantir la disponibilité et l'intervention du partenaire local et des parties prenantes du projet évalués
- Respecter les clauses des termes de référence de l'évaluation.
- Mettre à disposition du Prestataire les documents et informations utiles, et ceux que le Prestataire pourrait demander pour la bonne exécution de l'évaluation
- Valider dans les délais prévus les livrables des différentes phases de l'action fournis par le prestataire.
- Informer le Prestataire de tout événement susceptible de son point de vue de retarder ou de compromettre tout ou une partie de l'évaluation

Titre II : stipulations générales

ARTICLE 7 : Résiliation

Dans le cas où le Client ou le Prestataire ne satisfait pas à l'une des clauses du contrat, ce dernier sera résilié de plein droit par l'un d'eux, après mise en demeure de se conformer aux dispositions contractuelles adressées à la partie défaillante.

En cas de suspension, du fait du Client, celui-ci ne peut prétendre au remboursement de sa contribution financière.

Au cas où la résiliation résulte d'une défaillance des consultants proposés par le Prestataire de services, aucune indemnité ne serait due et le Prestataire procèdera au remboursement du Client. Si une phase est interrompue en cours d'exécution, pour des raisons motivées par le Client, les prestations exécutées lors de cette phase ne seront pas rémunérées. Dans ce cas, et après réception d'un rapport d'exécution des prestations réalisées, le montant à régler au Prestataire sera limité aux jours réellement prestés.

Si avant l'interruption de la mission, les versements effectués par le Client dépassent le montant effectivement dû, le Prestataire s'engage à rembourser au Client l'intégralité de la différence dans un délai de 30 jours après réception d'une demande de remboursement.

Il n'y aura pas inexécution fautive par l'une ou l'autre Partie de ses obligations contractuelles dès lors que celle-ci est imputable à un cas de force majeure. Les Parties conviennent qu'aux fins des présentes, le terme « Force Majeure » signifie tout événement totalement indépendant de la volonté des Parties et en dehors de leur contrôle, et rendant impossible l'exécution de leurs obligations respectives ou qui les rend si difficiles qu'elles peuvent être tenues pour impossibles, dans de telles circonstances.

La Partie faisant face à un cas de Force Majeure devra notifier à l'autre Partie, par lettre recommandée avec accusé de réception, dans les plus brefs délais, la survenance dudit cas et les mesures à entreprendre pour limiter son effet sur ses obligations contractuelles, ainsi que le retour à des conditions normales.

En cas de retard ou d'inexécution dus à la Force Majeure, la Partie non empêchée ne pourra réclamer à la Partie empêchée aucune pénalité, intérêts ou tout autre dédommagement de quelque nature que ce soit au titre du préjudice subi par elle et strictement imputable au cas de Force Majeure.

Si le cas de Force Majeure se prolonge au-delà d'un délai de douze (12) mois, l'une ou l'autre Partie aux présentes pourra mettre un terme de plein droit aux présentes ou décider la suspension de ses obligations jusqu'au retour à la situation normale, par lettre recommandée avec accusé de réception.

ARTICLE 9 : Règlement des litiges

Tout litige qui pourrait survenir s'il n'est pas réglé à l'amiable sera, de convention expresse, de la compétence des tribunaux de « ville ou siège l'ONG ».

ARTICLE 10 : modifications et avenant

Le présent contrat pourra être modifié par un avenant signé par les parties

ARTICLE 11 : Assurance

Le Prestataire doit souscrire, pour cette mission, une assurance en responsabilité couvrant les dommages qui pourraient survenir lors de la réalisation de la mission à lui, ses employés ou à des tiers. Le Client n'est, en aucun cas et en aucune façon, tenu pour responsable envers des dommages causés aux consultants, à ses employés ou à des tiers.

ARTICLE 12 : Respect du secret professionnel

Les Parties sont tenues au secret professionnel et s'engagent formellement à ne divulguer à qui que ce soit les études, projets, travaux, consultées dans le cadre du présent contrat et de manière générale toute information concernant le Prestataire et/ou le Client ou les parties prenantes au projet évalué.

Il en est de même pour les renseignements, résultats, etc., découlant de travaux réalisés par le Prestataire ou constatés chez le Client.

ARTICLE 13 : Droits de propriété intellectuelle

Chaque partie reste propriétaire de ses droits de propriété intellectuelle, qu'elle détient antérieurement à la date d'entrée en vigueur du présent contrat, et notamment le prestataire reste propriétaire des méthodologies qu'il a développées et qui seront utilisées dans le cadre des actions d'accompagnement.

Les résultats obtenus dans le cadre de la réalisation des actions d'accompagnement ainsi que les droits de propriété intellectuelle y afférant seront la propriété exclusive du prestataire.

Par dérogation à ce qui précède, les documents et rapports, et d'une manière générale tous les livrables produits dans le cadre de la réalisation des actions d'accompagnement pourront être librement utilisés par le Client pour ses besoins propres exclusivement.

Ce contrat est établi en deux exemplaires originaux. Le Client et le Prestataire devront garder chacun un exemplaire.

ARTICLE 15 : ANNEXES DU CONTRAT

Les annexes suivantes au présent contrat en font partie intégrante :

Annexe 1 : offre de services actualisée

Annexe 2 : Termes de références

SIGNATAIRES :

Pour le client

Pour le prestataire

d) Tableau de suivi de la mise en œuvre des recommandations [Télécharger](#)

EVALUATION DU PROJET « »
TABLEAU DE SUIVI DE LA MISE EN OEUVRE DES RECOMMANDATIONS

Objet des recommandations	Actions/Démarches à entreprendre	Acteurs/Responsables	Période	Etat de mise en oeuvre	Commentaires
<i><u>Le cadre logique et les activités</u></i>					
<i><u>L'organisation</u></i>					
<i><u>Le(s) partenaire(s) et la relation partenariale</u></i>					
<i><u>Le contexte, les synergies et les parties prenantes</u></i>					
<i><u>Le renforcement des capacités des parties prenantes</u></i>					
<i><u>La durabilité et stratégie de sortie</u></i>					
<i><u>Les thématiques transversales</u></i>					