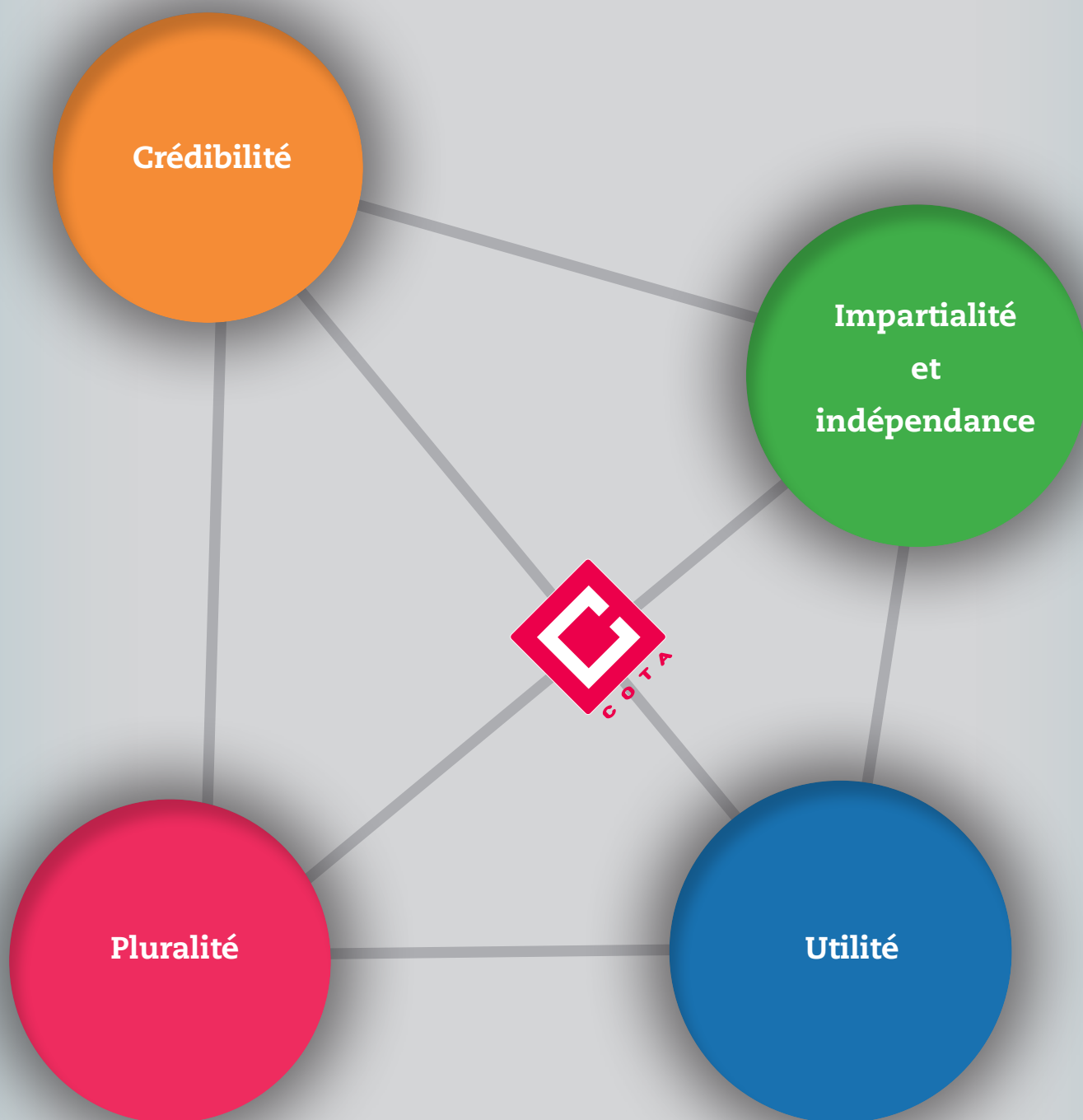


Charte **qualité** de l'évaluation

Edition
Mars 2017



Préambule

Une évaluation a pour objet d'apprécier, de manière aussi systématique et impartiale que possible, une activité, un projet, un programme, une stratégie, une politique, un sujet, un thème, un secteur, un domaine opérationnel ou une performance institutionnelle. Elle permet d'analyser le niveau de réussite, à la fois en termes de résultats escomptés et inattendus, en examinant la chaîne des résultats, les processus, les facteurs contextuels et le lien de causalité. Elle s'appuie pour cela sur des critères tels que la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité. Une évaluation doit fournir, à partir d'éléments démontrables, des renseignements crédibles et utiles, qui permettent d'intégrer en temps voulu les conclusions, recommandations et enseignements dans le processus décisionnel des organisations et des parties prenantes. (UNEG 2016, Normes et règle d'évaluation).

L'évaluation constitue un outil de connaissance, de gestion et d'apprentissage qui vise à :

- Valoriser les résultats atteints par une action, un programme ou une politique et analyser les processus ayant abouti à ces résultats
- Rendre des comptes sur la performance des interventions vis-à-vis des décideurs et des autres parties prenantes (bailleurs, partenaires, bénéficiaires), ainsi que de la société en général
- Aider la prise de décision dans le but d'améliorer les actions, programmes et politiques présentes et futures
- Développer un capital de connaissances au bénéfice des différents acteurs afin d'améliorer la qualité de leur action.

Les enjeux de l'évaluation concernent l'ensemble des acteurs impliqués dans l'action, le programme, la politique ou l'organisation sur laquelle elle se concentre. Pour autant elle doit être organisée et conduite en vue de l'intérêt général et doit être régie par des principes éthiques et déontologiques spécifiques, qui assurent sa qualité et sa capacité à répondre aux objectifs qui lui sont propres.

Dans ce sens, le Cota accorde sa pratique évaluative aux principes, normes et standards établis au niveau international, en les déclinant sur la base de la spécificité de son action.

En particulier, dans ses évaluations le Cota s'inspire :

- Des principes de l'OCDE-CAD pour l'évaluation et l'aide au développement (1992 et 1998)
- Des principes énoncés dans la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide de 2005 en matière de Gestion Axée sur les Résultats.
- Des normes et standards de qualité pour l'évaluation du développement (2010).
- Des normes et règles d'évaluation de l'UNEG - Groupe d'Évaluation des Nations-Unies (2016)

En matière de conduite d'évaluations et de déontologie professionnelle, le Cota adhère également :

- Aux principes définis dans la charte de l'évaluation de la Société Française d'Évaluation (SFE).
- Au Code éthique de l'Association Internationale d'Évaluation du Développement (IDEAS).

En se fondant sur ces documents, le Cota a adopté la présente Charte qualité de l'évaluation qui vise à guider la conception, l'organisation et la conduite d'évaluations.

Tous les collaborateurs internes et externes du Cota, ainsi que ses équipes d'évaluation adhèrent à cette charte et l'appliquent dans leur travail au siège et sur le terrain.

Principes généraux

Impartialité et indépendance

L'évaluation est conduite de façon impartiale et indépendante des mécanismes mis en place pour l'élaboration des politiques, des programmes et des actions sur lesquelles elle se concentre.

L'impartialité concourt à la crédibilité des évaluations, dans la mesure où elle est un gage de l'objectivité des constats, des analyses et des conclusions présentées. Elle est caractérisée par l'objectivité, l'intégrité professionnelle et l'absence de parti pris. L'indépendance donne une légitimité à l'évaluation et diminue les risques de conflits d'intérêts.

Crédibilité

Les évaluations doivent être crédibles. La crédibilité repose sur l'indépendance, l'impartialité, les compétences des évaluateurs et l'application de méthodes rigoureuses. Les principaux critères de crédibilité incluent des processus d'évaluation transparents, une approche impliquant les parties prenantes concernées, ainsi que des systèmes d'assurance-qualité fiables. Les constats de l'évaluation et les recommandations doivent être fondés sur des analyses reposant sur des éléments probants, à la fois quantitatifs et qualitatifs.

Pour être crédible, l'évaluation doit porter aussi bien sur les cas de réussite que sur les cas d'échec et viser la participation de toutes les parties prenantes concernées par l'action, objet de l'évaluation.

Pluralité

L'évaluation doit prendre en compte de façon raisonnée les différents intérêts en présence et recueillir la diversité des points de vue pertinents sur l'action évaluée, qu'ils émanent d'acteurs, d'experts, ou de toute autre personne concernée.

Utilité

L'utilité d'une évaluation correspond à sa capacité à contribuer de manière pertinente et opportune à l'apprentissage organisationnel, à l'élaboration de processus décisionnels éclairés et à rendre compte des résultats acquis. Les constats de l'analyse, les conclusions ou les recommandations doivent servir à orienter les décisions et les actions à entreprendre.

Pour que les résultats des évaluations pèsent véritablement sur la prise des décisions, ils doivent être perçus comme pertinents et utiles. Ils doivent être présentés de manière claire et concise. Ils devraient refléter les intérêts et besoins des multiples parties prenantes.

Les rapports d'évaluation doivent être disponibles au moment où les décisions sont prises. Ce facteur doit être pris en compte en phase de conception, organisation et conduite de l'évaluation.

Méthodologie

Pertinence et adéquation

La méthodologie de l'évaluation doit être pertinente relativement aux attendus spécifiés dans les Termes de Référence (TdR). Elle doit respecter le champ d'évaluation proposé, ainsi que ses finalités. Elle devra, en outre, tenir compte des destinataires, des usages, de la répartition des rôles, ainsi que des ressources disponibles.

Les évaluateurs doivent faire part au commanditaire de tout commentaire ou doute concernant les TdR, afin d'améliorer leur qualité et de proposer une méthodologie pertinente et adéquate. La méthodologie doit prendre en compte la mobilisation de moyens appropriés en termes de ressources, supports logistique et organisationnel, appui méthodologique et qualité. La méthodologie proposée doit être expliquée et justifiée, en mentionnant les éventuelles limites et contraintes.

Pluridisciplinarité et rigueur scientifique

L'évaluation doit reposer sur une démarche pluridisciplinaire liée aux sciences sociales, combinant analyse qualitative et quantitative et assurant une rigueur scientifique tant dans la collecte que dans l'analyse et la présentation des données. Cette rigueur scientifique doit assurer la fiabilité des résultats.

Performance et changement

L'approche du Cota intègre une combinaison d'approches orientées vers la performance et le changement. De manière spécifique, les méthodologies évaluatives proposées combinent les principes de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) avec ceux des Théories du Changement (ToC), en assurant une bonne prise en compte de la complexité et de la diversité des interventions, ainsi que des processus de changement dans lesquels elles s'insèrent.

Dans ce sens, toute méthodologie doit prendre en compte et respecter les valeurs, les croyances, les perceptions et les intérêts des acteurs impliqués dans le processus de changement analysé.

Participation et appropriation

La participation est un élément fondamental de toute méthodologie d'évaluation, qui, dans la mesure du possible, devra impliquer toutes les parties prenantes concernées et intégrer des outils visant l'appréciation collective de l'action. La participation contribue à garantir l'impartialité, la transparence, la prise en compte de tous les points de vue et l'appropriation des méthodes et des résultats de l'évaluation. Cela contribue, in fine, à garantir l'utilisation des évaluations à des fins d'amélioration des pratiques de l'ensemble des acteurs concernés.

Questions transversales

Toute méthodologie doit porter une attention particulière aux questions transversales, telles que celles liées au genre et à l'environnement, avec une prise en compte des impacts sociaux et environnementaux de l'action évaluée ainsi que du processus évaluatif même. Les principes de la déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide sont utilisés comme référence pour guider l'analyse des actions.

Droits de l'homme et égalité des sexes

Les valeurs et principes universellement reconnus des Droits humains et de l'égalité des sexes sont pris en compte à tous les stades de l'évaluation. Il incombe aux évaluateurs et aux gestionnaires d'évaluations de garantir le respect, l'intégration et la promotion de ces valeurs.

Contribution au renforcement de capacités

La méthodologie d'évaluation vise à maximiser les effets positifs du processus sur la capacité d'évaluation des parties prenantes de l'action et des autres acteurs impliqués, en améliorant la connaissance et les savoir-faire en matière d'évaluation, en renforçant la gestion de celle-ci, en stimulant la demande et l'utilisation des conclusions de l'évaluation et, enfin, en stimulant un environnement de redevabilité et d'apprentissage.

Composition et conduite des équipes d'évaluation

Compétence

Les évaluateurs sont choisis sur la base de leurs compétences, en assurant le respect des exigences fixées dans les Termes de Référence. Les équipes d'évaluation sont composées de telle sorte qu'elles garantissent la complémentarité des profils et des expériences. Elles doivent intégrer des savoir-faire spécifiques liés à la conception et à la conduite d'évaluations, à la maîtrise des méthodes de collecte de données et d'interprétation des résultats et, enfin, à la maîtrise du domaine de l'intervention (thématique).

Equilibre et non-discrimination

La composition des équipes d'évaluation s'effectue en garantissant, dans la mesure du possible, un équilibre entre les genres, entre experts internationaux et locaux et entre experts juniors et seniors. Dans la sélection et la gestion des évaluateurs, le respect du principe de non-discrimination doit être garanti.

Indépendance des évaluateurs vis-à-vis des parties prenantes

Les évaluateurs doivent être indépendants de l'intervention évaluée, quels que soient la nature et le niveau (formulation, fonctionnement et gestion), ainsi que des bénéficiaires. Les éventuels conflits d'intérêts sont examinés ouvertement et honnêtement. L'équipe d'évaluation doit être en mesure de travailler librement et sans interférence.

Déontologie de l'évaluation

Les évaluateurs respectent les principes et codes de conduite professionnels et éthiques. L'évaluation est menée avec intégrité et honnêteté. Les commanditaires, les gestionnaires et les évaluateurs respectent les droits de la personne et les différences de cultures, de traditions, de croyances et de pratiques religieuses de l'ensemble des parties prenantes.

Quand ils conçoivent et mènent une évaluation, les évaluateurs tiennent compte du rôle social des hommes et des femmes, des origines ethniques, des capacités, de l'âge, de l'orientation sexuelle, de la langue et d'autres caractéristiques liées aux personnes.

Les personnes participant au processus d'évaluation à titre professionnel respectent les droits, l'intégrité et la sécurité de toutes les parties concernées. Elles s'interdisent de révéler l'origine nominative des informations ou opinions recueillies, sauf accord des personnes concernées.

Code de conduite des évaluations

Les évaluateurs adhèrent au «Code éthique» de l'Association Internationale d'Évaluation du Développement (IDEAS) et s'engagent à l'appliquer dans le cadre des évaluations conduites au nom du Cota.

Produits de l'évaluation

Réalisation de l'évaluation dans les limites du délai et du budget impartis

L'évaluation est effectuée et ses résultats sont mis à la disposition des commanditaires en temps utile. L'évaluation est réalisée efficacement et dans le respect du budget imparti. Les modifications apportées de manière imprévue au calendrier et au budget sont expliquées et font l'objet de discussions et d'un accord entre les parties concernées.

Qualité des rapports d'évaluation

Les rapports d'évaluation sont rédigés dans un style clair, évitant le jargon technique, et présentent une justification explicite des constats présentés. Tout jugement, ainsi que les conclusions et recommandations de l'évaluation, doivent découler des résultats de l'analyse et être dûment justifiés. La rédaction des conclusions des évaluations et la formulation des recommandations doivent être exploitables et viser l'amélioration et l'adaptation des politiques en matière de coopération au développement.

Contrôle de qualité

Toute étape du processus d'évaluation fait l'objet d'un contrôle qualité assuré par les personnes responsables du back-office et de l'appui qualité en interne du Cota. Ce contrôle qualité se concentre tant sur les produits que sur les processus et se fonde sur les dispositions fixées dans le document du Cota relatif à la veille qualité (**annexe 1** à la présente charte).

ANNEXE 1 - PROCESSUS ÉVALUATIFS AU COTA

ORGANISATION DE LA VEILLE QUALITÉ

Le Cota est conçu comme une organisation avec un objet social, un mandat bien défini et un cœur de métier. Pour garantir l'atteinte de ses objectifs et l'accomplissement de son objet social, le Cota se dote de processus qui sont de trois types : 1/ Les processus de réalisation correspondant à la réalisation du produit ou du service et correspondant ainsi à l'activité « métier » de l'organisation. 2/ Les processus de support qui représentent une activité interne permettant d'assurer le bon fonctionnement (gestion financière, ressources humaines, politique de formation interne etc.). 3/ Les processus de management correspondent à la détermination d'une politique et d'une stratégie pour l'organisation et au pilotage des actions mises en œuvre pour atteindre ses objectifs.

Relativement à l'évaluation, la présente note se situe dans les processus dits de « réalisation », qui correspondent au cœur de métier de l'organisation et aux services qu'elle propose. L'évaluation étant une activité phare du Cota, il s'agit dans la présente note de développer les processus interne visant à garantir la qualité des évaluations produites par le Cota. La garantie « qualité » sur les évaluations produites par le Cota s'organise ainsi :

Etapas concernées	Objet de la veille-qualité	Activités mises en œuvre
<p>1 Lecture et analyse des Termes de références (TdR)/ cahier des charges (CdC) pour la conduite d'une évaluation.</p>	<p>Analyser le réalisme de ce qui est demandé dans les TdR/CdC.</p> <p>L'essentiel est que le Cota ne s'engage pas sur des processus évaluatifs dont les attentes sont irréalistes et irréalisables.</p>	<p>Le Cota a formalisé en interne une grille d'appréciation de la qualité des TdR (annexe 1) et procède ainsi :</p> <p>Etape 1 : 1er check-qualité par le chargé de dossier.</p> <p>Etape 2 : 2cd check-qualité par une expertise technique interne Cota.</p> <p>Etape 3 : synthèse des deux checks et communication avec le commanditaire si nécessaire (questions écrites, orales).</p>

Outil utilisé par le Cota : Annexe 1 – Checklist sur la qualité des TdR.

<p>2 Mobilisation de l'expertise interne et/ou externe.</p>	<p>S'assurer que le Cota cible les experts-évaluateurs adéquats (correspondants aux attendus spécifiés dans les TdR) et de qualité (ayant démontré d'une expérience probante avec le Cota)</p>	<p>Le Cota a formalisé en interne une grille d'appréciation (annexe 2) et procède ainsi :</p> <p>Etape 1 : recherche des experts compétents dans la base de données du Cota qui contient près de 500 références Nord et Sud + mobilisation des réseaux professionnels du Cota.</p> <p>Etape 2 : sélection du (ou des) évaluateurs sur la base d'une check-list (annexe 2).</p> <p>Etape 3 : contact avec l'expert, envoi des TdR pour une 1ère réaction technique/méthodologique de sa part (test technique).</p> <p>Etape 4 : sur la base des étapes 1,2 et 3, sélection de l'expert par le gestionnaire principal de dossier.</p> <p>Etape 5 : un salarié interne au Cota (autre que le gestionnaire principal de dossier) est mobilisé pour valider le choix de l'expert (système de contrôle interne).</p>
--	--	--

Outils utilisés par le Cota : base de données experts + réseau professionnel en évaluation (société française d'évaluation, association internationale d'évaluation dans le secteur du développement – IDEAS) + Annexe 2 : Checklist compétence évaluateur. Cette grille est indicative. Elle sert de « boussole » et est adapté au cas par cas. Cette grille est extraite de IDEAS (international development evaluation association) dans son ouvrage « Competencies for development evaluation evaluators, managers and commissioners ».

3 Rédaction d'une offre technique et financière (OTF)..

S'assurer que l'offre technique-méthodologique soit réaliste/réalisable eu égard au temps, moyens disponibles, aux orientations méthodologiques et aux exigences spécifiques mentionnées dans les TdR.

Pour veiller à la qualité des offres techniques et financières le Cota procède ainsi :

Etape 1 : mise en place d'une équipe « projet » comprenant un gestionnaire de dossier interne au Cota, 1 back-stoppeur (ou appui-qualité) interne au Cota et l'expert-évaluateur. L'équipe dresse une check-list de l'ensemble des éléments à réunir, à rédiger. Cette check-list sert d'outil de suivi de l'offre. Un retroplanning est établi afin de respecter les délais et de procéder à la rédaction de l'offre de manière coordonnée.

Etape 2 : rédaction de l'offre technique et financière en concertation avec chargé de dossier et expert-évaluateur.

Etape 3 : 1er check qualité effectué par le back-stoppeur. Ce 1er contrôle est approfondi et s'attache à l'ensemble de l'offre, dans ses moindres détails.

Etape 4 : adaptation de l'offre technique et financière en fonction des remarques du back-stoppeur.

Etape 5 : 2ème check qualité effectué par le représentant du Cota (secrétaire général). Ce 2cd contrôle porte essentiellement sur l'offre financière (vérification du budget proposé).

Outils utilisés par le Cota : annexe 3
Process « préparation d'une offre technique et financière »

<p>4 Mise en œuvre de l'évaluation.</p>	<p>S'assurer que l'expert (ou équipe d'experts) déroule un processus évaluatif de qualité et respecte les engagements méthodologiques.</p>	<p>Le contrôle-qualité durant la phase d'exécution de l'évaluation focalise sur la qualité méthodologique et sur le respect du cadre budgétaire. La veille qualité est organisée comme suit :</p> <p>Etape 1 : formulation d'un 1er rapport de démarrage après réception et analyse de la documentation. Ce rapport de démarrage mentionne notamment les ajustements, compléments, modifications proposés par l'expert-évaluateur. Ce rapport de démarrage fera l'objet d'une réunion de cadrage avec le commanditaire. Contrôle qualité sur le rapport de démarrage par le back-stoppeur.</p> <p>Etape 2 : briefing/debriefing avec l'expert-évaluateur en début et fin de chaque phase de la mise en œuvre de l'évaluation. Ces points focalisent sur deux aspects : cost-control par le gestionnaire de dossier interne au Cota et veille-qualité sur le processus méthodologique par le back-stoppeur.</p>
--	--	---

Outils utilisés par le Cota : l'offre technique ainsi que le rapport de démarrage

5 Rapport d'évaluation

S'assurer que le rapport d'évaluation soit de qualité et répondent aux TdR, à l'offre technique contractualisée complétés par le rapport de démarrage qui peut modifier en partie l'offre technique.

Le Cota effectue un contrôle-qualité des rapports d'évaluation comme suit :

Etape 1 : 1er contrôle-qualité par le back-stopper, sur la base d'une check-list, focalisé sur le contenu du rapport d'évaluation.

Etape 2 : 2ème contrôle-qualité par le chargé de dossier focalisé sur la forme essentiellement.

Etape 3 : adaptation du rapport en fonction des retours du contrôle-qualité et transmission au commanditaire par le Cota (et non par l'expert en direct).

Outils utilisés par le Cota : annexe 4 – Check-list qualité d'un rapport d'évaluation.

Annexe 1 – Checklist pour l'analyse de TdR

<p>1. Définition du contexte, de l'utilité et du périmètre d'une évaluation.</p>	<p>1. Les termes de références (TdR) décrivent clairement le « pourquoi » (utilité), le « quoi » (objet) et le « pour qui » (destinataire-utilisateurs) de l'évaluation.</p>	<p>Les TdR explicitent le contexte dans lequel s'insère l'évaluation et qui justifie sa nécessité. Le contexte peut être interne à l'organisation (fin d'un cycle de programmation, période de redéfinition stratégique, réflexion interne sur l'actualisation de la vision et de la mission de l'organisation...), comme externe (le contexte d'un pays d'intervention, le contexte spécifique au secteur de la coopération-développement, des orientations des principaux bailleurs de fonds...). Le « quoi » explicitera l'objet de l'évaluation, à savoir « sur quoi elle doit porter son attention » (sur un programme en totalité ou en partie, sur la stratégie d'intervention de l'organisation en partant d'un projet par exemple...).</p> <p>Les termes de référence explicitent également clairement qui seront les destinataires finaux de l'évaluation, les personnes ou les organisations qui devront utiliser les résultats à des fins de changement.</p>
	<p>2. Les TdR mentionnent les documents de référence, qui encadrent l'objet de l'évaluation.</p>	<p>Un projet, un programme est toujours encadré par des documents qui explicitent son utilité et/ou sa contribution à un objectif plus large. Par exemple, un projet/programme peut être un moyen pour une organisation de remplir sa mission et de contribuer au changement qu'elle a identifié. Ainsi, une Théorie du changement ou la vision/mission de l'organisation sont des documents « cadres » qu'il sera important de mentionner et d'expliciter dans des termes de référence.</p> <p>De la même manière, un projet/programme est très souvent cadré par un cadre logique, voire une théorie du changement propre au projet/programme qui sera évalué. Ces documents devront être explicités dans les termes de référence, afin de faciliter la compréhension de l'utilité de l'évaluation et de sa valeur ajoutée.</p>
	<p>3. Les TdR formulent, de façon claire et compréhensible, un nombre limité de questions d'évaluation.</p>	<p>Une question d'évaluation revient à définir ce que l'organisation souhaite apprendre de l'évaluation (par exemple : nous souhaitons savoir si depuis le démarrage du projet « d'accès aux soins de santé primaires », le nombre de personnes qui fréquentent les centres de santé a augmenté » ou « selon le point de vue des usagers, est-il plus facile aujourd'hui d'accéder au centre de santé ? Et si oui, quelles en sont les raisons ? »).</p> <p>Les questions d'évaluation doivent être claires. Ainsi, l'organisation veillera par exemple à ne pas formuler deux questions d'évaluation différentes dans une même phrase.</p> <p>Les questions d'évaluation doivent être compréhensibles. Ainsi, l'organisation veillera à la qualité du style et du langage. Une question d'évaluation doit être comprise rapidement.</p>
<p>2. Définition de la méthodologie et du profil de l'évaluateur.</p>	<p>4. Les TdR précisent les orientations méthodologiques de l'évaluation. En cas d'absence, l'organisation en justifie la raison.</p>	<p>Il y a plusieurs manières de conduire un processus évaluatif, selon ce que l'on souhaite créer comme dynamique. Sans entrer dans le détail de la méthodologie évaluative (qui revient normalement à l'évaluateur dans son offre technique), l'organisation peut orienter. Par exemple, si l'organisation souhaite que le processus d'évaluation soit aussi un moment de mobilisation, de prise de conscience et renforce la durabilité des actions entreprises, elle orientera alors</p>

Annexe 1 – Checklist pour l'analyse de TdR

		<p>l'évaluation vers une méthodologie participative. Il reviendra à l'évaluateur de définir et de détailler la manière dont il conçoit le mode participatif (quels approches et outils il va utiliser...).</p> <p>Autre exemple, l'organisation peut aussi souhaiter que l'évaluation soit conçue comme un processus de renforcement des capacités des partenaires d'exécution. L'organisation orientera alors la méthodologie vers une approche plus « formative ».</p>
<p>5. le profil de l'évaluateur est décrit en cohérence avec les orientations méthodologiques, l'utilité, l'objet et les questions évaluatives.</p>		<p>Le profil de l'évaluateur peut varier en fonction des orientations méthodologiques explicites. En effet, si l'évaluation se veut surtout un moment de renforcement et de développement des compétences, l'évaluateur devra démontrer ses compétences en matière de processus formatifs et d'animation pour adultes.</p> <p>Si l'évaluation est plus centrée sur le croisement des perceptions des acteurs sur le fonctionnement d'un service public, par exemple, l'évaluateur devra démontrer une expérience et une connaissance en matière de conception et d'organisation de services publics. Au contraire, si l'évaluation porte sur la filière cacao, l'évaluateur devra plutôt démontrer une expertise en matière de développement économique agricole.</p> <p>Si les TdR précisent que l'évaluation sera essentiellement réalisée « entre pairs », il sera demandé à l'évaluateur de maîtriser les techniques de facilitation d'échanges multi-acteurs.</p>
<p>3. Croisement des données contenues dans les TdR.</p>	<p>6. L'organisation veille à ce que les orientations méthodologiques soient en adéquation avec l'utilité, l'objet et les questions évaluatives.</p>	<p>L'organisation a-t-elle mis en place un mécanisme interne qui assure la fonction de « contrôle-qualité », à savoir une personne (ou plusieurs personnes) qui ne participera pas à la définition des TdR, mais qui arrivera en bout de chaîne et qui, sur la base d'indications précises (check-list de ce sur quoi il faut porter une attention particulière), vérifiera si les normes de qualité sont respectées.</p>
<p>7. L'organisation s'assure que les données nécessaires à l'évaluation sont disponibles.</p>		<p>Il ne suffit pas de définir des questions d'évaluation claires et compréhensibles, encore faut-il que l'ensemble des données qui permettront d'y répondre soit disponible et accessible. Si les données ne sont pas disponibles ou accessibles facilement, l'organisation vérifiera alors que le budget et le timing de l'évaluation permettent de collecter les données manquantes. Si ce n'est pas possible, l'organisation devra alors réduire ses exigences et revoir les questions d'évaluation. Si tel n'est pas le cas, il y a de grandes chances que les résultats de l'évaluation ne soient pas fiables.</p>
<p>8. L'organisation procède à une analyse de faisabilité de l'évaluation (analyse qualité/coût/délais).</p>		<p>Une analyse de faisabilité revient à apprécier l'adéquation entre le niveau de qualité demandé, les moyens financiers mobilisés et les délais fixés (« le triangle magique »). Par exemple, l'organisation vérifie si le temps dédié à l'évaluation est suffisamment long pour répondre aux exigences de qualité, ou si le budget total dédié permet effectivement de collecter l'ensemble des données utiles et nécessaires pour répondre aux questions évaluatives.</p>

Annexe 2 : checklist des compétences d'un évaluateur

Cette grille de critères, contribuant à définir les qualités d'un évaluateur, est extraite de la plateforme IDEAS (International Development Evaluation Association : <https://ideas-global.org/>). Lors du choix de ses évaluateurs externes, le Cota utilise cette grille, mais de manière souple et adaptée au contexte spécifique de chacune des évaluations. Cette grille reste néanmoins la "boussole" du Cota.

1.0 Professional Foundations
1.1 Knows the general literature and current issues in development evaluation.
1.2 Knows and applies concepts, terms, and definitions used in development evaluation.
1.3 Understands and applies the approaches, methods, and tools of development evaluation.
1.4 Seeks to understand the full context of an intervention by developing, or reviewing and revising as appropriate, its theory/logic to identify implications for evaluation.
1.5 Displays appropriate cross-cultural competence and cultural sensitivity.
1.6 Knows the Cota code of Ethics and behaves in accord with it.
1.7 Knows and applies other internationally recognized standards and principles for development evaluation, as well as other applicable regional, national, sub-national, and/or organizational standards and principles.
1.8 Pursues professional evaluator networks and self-improvement.
1.9 Seeks to develop expertise in a specialty within development evaluation.
2.0 Monitoring Systems
2.1 Demonstrates skills in developing and using monitoring systems and data.
3.0 Evaluation Planning and Design
3.1 Undertakes appropriate up-front exploration and planning for an evaluation, including stakeholder engagement.
3.2 Seeks to minimize the burden of evaluation through sound planning that is participatory in nature, secondary analysis of existing data sets, and joint and country-led evaluations, as appropriate.
3.3 Ensures that evaluation planning considers potential unintended effects of interventions, both positive and negative, as well as intended effects.
3.4 Develops, or assists in developing, the strongest feasible design to answer the evaluation questions and respond to the evaluation's purpose.
4.0 Managing the Evaluation
4.1 Participates in the evaluation as a team member, demonstrating strong leadership and team skills.
4.2 Manages evaluation tasks and resources to deliver evaluation responsibilities on time and within budget and of high quality.
4.3 Builds and maintains constructive relationships with partners, evaluation commissioners, and other stakeholders.
4.4 Provides guidance to others within and external to the organization on development evaluation planning and design, methods, and approaches.
5.0 Conducting the Evaluation
5.1 Conducts fieldwork and other reviews in accord with the design and evaluation good practice.
5.2 Analyzes and interprets data appropriately, drawing evidence-based conclusions and making sound recommendations when warranted.
6.0 Communicating Evaluation Findings

Annexe 2 : checklist des compétences d'un évaluateur

6.1 Raises awareness and use of evaluations through effective communication in each stage of the evaluation, promoting transparency of the evaluation methods, and to the extent possible, publically disseminating the evaluation findings and developing targeted presentations, as set out in a dissemination plan.
6.2 Provides opportunity for those evaluated to review and comment on the draft evaluation and its findings, conclusions, and recommendations, and incorporates the feedback as appropriate.
7.0 Promoting a Culture of Learning from Evaluation
7.1 Engages in reviews of completed evaluations to identify lessons learned both on the evaluation process and quality of the product.
7.2 Supports follow up and tracking of progress in implementing recommendations from evaluations, as appropriate.
7.3 Champions evaluation and seeks to build the evaluation capacity of others.
7.4 Supports forms of knowledge building such as meta-evaluation and lessons-learned systems.

Métier Cota concerné par le processus-clé			
Accompagner – conseiller / Evaluer – suivre – Capitaliser			
Nature du processus-clé			
Préparation d'une offre technique et financière (OTF)			
Description du processus-clé par la technique des 3QC			
Quoi (action) ?	Qui ?	Quand ?	Comment (procédé) ?
1 Lecture approfondie de l'offre centrée sur les dispositions administratives.	Assistante administrative + Chargé de projet en contrôle qualité.	Lorsque la décision de répondre à l'offre est prise.	Recensement de toutes les exigences administratives et insertion dans une check-list (tableau), qui sert également de tableau de bord. <i>Résultat : les formalités et exigences administratives sont recensées de façon exhaustive.</i>
2 Rassemblement de toutes les pièces administratives exigées.	Assistante administrative + Chargé de projet en contrôle qualité.	Dans le délai défini par l'OA et le rétroplanning de conception de l'offre par le chargé de projet.	Remplir les formulaires administratifs exigés + rassembler les pièces administratives exigées (N°ONSS, justification impôts, formulaires bailleurs, demande de dispo...). <i>Résultat : l'ensemble du dossier « administratif » est complété et inséré dans l'offre.</i>
3 Lecture approfondie de l'offre centrée sur les dispositions techniques (profils experts...).	Chargé de projet	Dès que la décision de répondre à l'offre a été prise.	Ciblage des profils d'experts demandés et des exigences spécifiques fixées par l'offre et en lien avec les attentes du commanditaire concernant l'expertise souhaitée. Mise en valeur des principales exigences de contenu formulées par le commanditaire. Ciblage précis du timing proposé par le commanditaire. <i>Résultat : les profils des experts sont définis et les principales exigences techniques (approches souhaitées...) sont bien ciblées.</i>
4 Pré-sélection d'un listing d'experts internationaux et nationaux appropriés.	Chargé de projet et assistante administrative	Dès que les principales exigences ont été ciblées.	Le chargé de projet demande à l'assistante administrative de rassembler les CV qui correspondent aux exigences formulées et qui sont contenus dans la base de données experts. Le chargé de projet doit également demander à ses collègues s'ils ne connaissent pas une expertise qui pourrait convenir (dans le but de détecter la « perle »).

5 Contact avec les experts internationaux et nationaux prioritairement ciblés.	Chargé de projet	Dès que la liste des préselectionnés est établie.	<p>Le chargé de projet établi une priorité parmi les experts proposés et identifie celui qui doit être contacté en 1^{er}.</p> <p>Résultat : une 1ère sélection d'experts priorités.</p> <p>Le chargé de projet contacte les experts ciblés par ordre de priorité, en commençant par le CV considéré le plus pertinent. Le contact s'effectue concomitamment par mail et téléphone.</p> <p>Par téléphone, il s'agit de demander à l'expert s'il est intéressé (thématique, pays) et disponible.</p> <p>Dans le cas où l'expert répond positivement, il convient de lui transmettre un mail contenant les informations suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Calendrier de la mission avec focus sur les missions de terrain. - Nombre d'homme jour total. - Honoraires demandés par l'expert (Hors taxe). - Résumé de la mission : le commanditaire, le thème, le pays, ce qui est attendu des experts. - Spécifications importantes si nécessaire. - Joindre les TDR en PJ. - Demander à l'expert s'il est disponible pour rédiger l'offre méthodologique. - Dans le cas où l'expert ne serait pas disponible, lui demander de nous recommander d'autres personnes. <p>Résultat : trois résultats possibles :</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>L'expert contacté est d'accord (voir étape suivante) : réponse Cota et relance sur les honoraires, si pas de réponse sur ce sujet.</i> - <i>Le 1^{er} expert contacté n'est pas d'accord = contact avec les suivants et reprise du processus étape 5.</i> - <i>Aucun expert n'est disponible ou d'accord et il n'y a aucun moyen de mobiliser une expertise. Dans ce cas l'offre peut être abandonnée.</i>
6 Rédaction de l'offre méthodologique.	Experts mobilisés (internes ou externes) / Contrôle qualité par le chargé de projet / assistante administrative	Dès l'accord de l'expert pour participer.	<ul style="list-style-type: none"> - Le chargé de projet envoie par mail le canevas d'offre à l'expert, en insistant une nouvelle fois sur les délais + tout autre mention spécifique importante. - Rédaction de la méthodologie par l'expert. - Contrôle qualité de la méthodologie par le chargé de projet, qui peut se faire aider par toute expertise interne disponible. <p><i>Dans le cas d'une offre à « forts enjeux » (budget conséquent, montage en consortium, commanditaire très stratégique), il est nécessaire de systématiquement doubler le contrôle qualité en interne : l'un réalisé par le chargé de projet et un autre par un expert interne.</i></p>

			<ul style="list-style-type: none"> - Quand la méthodologie est validée, transmission à l'assistante administrative pour mise en page et insertion dans l'offre par l'assistante administrative. <p>Résultat : trois cas de figures possibles :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le contrôle est ok : passage à l'étape suivante. - La méthodologie est incomplète ou insuffisamment développée : Si les délais le permettent, l'expert retravaille et approfondit. Si les délais sont trop courts : le chargé de projet procède à des apports directement et/ou le chargé de projet téléphone/skype à l'expert et lui demande de développer oralement des éléments de méthodologie, que le chargé de projet va réinjecter lui-même dans l'offre. - Si la méthodologie est vraiment de très mauvaise qualité : soit décision à prendre suite à une réunion de « crise » réunissant le chargé de projet, le SG et un autre membre de l'équipe dans le cas où les montants sont très importants. Soit le budget est inférieur à 30 000 euros : le chargé de projet en concertation avec un autre membre de l'équipe décide.
7 Sélection des références Cota adéquates.	Chargé de projet – assistante administrative.	En même temps que l'offre méthodologique.	<p>Préalable : création de la base de données références sous Excel avec filtres et comprenant les champs suivants : commanditaire – pays – thématique – nature de la mission (évaluation, conseil-accompagnement...) – dates début et fin – Titre.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actualisation de la base de données par le chargé de projet dès qu'une mission démarre. - Sélection des références pertinentes par le chargé de projet. - Une fois la liste des références validée par le chef de projet, mise en page et intégration dans l'offre par le chargé de projet par l'assistante administrative. <p>Résultat : les références pertinentes sont sélectionnées grâce à une base de données à jour et bien renseignée.</p>
8 Présentation écrite du Cota.	Chargé de projet – assistante administrative.	En même temps que l'offre méthodologique et la sélection des références.	<p>Préalable : actualisation de la présentation en juin 2017, après l'AG qui validera la nouvelle vision, mission du Cota.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adaptation de la présentation standard à la mission spécifique. - Une fois la présentation du Cota validée par le chargé de projet, mise en page et insertion dans l'offre par l'assistante administrative. <p>Résultat : une présentation du Cota profilée en fonction de l'offre.</p>

<p>9 Présentation écrite de l'équipe mobilisée pour la mission.</p>	<p>Chargé de projet – assistante administrative.</p>	<p>En même temps que l'offre méthodologique et la sélection des références.</p>	<p>Description de l'équipe de consultants comprenant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une description du groupe d'experts (si groupe) : cohérence et pertinence entre les différents profils (complémentarités, forces collectives...). - Une description rapide des compétences individuelles réunies. - Description des profils appui-qualité et backstopping - Une fois la description validée par le chef de projet, mise en page et insertion dans l'offre par l'assistante administrative. <p>Résultat : une présentation de l'équipe et de ses composantes prises individuellement.</p>
<p>10 Rédaction de la lettre de motivation.</p>	<p>Chargé de projet – assistante administrative.</p>	<p>En même temps que l'offre méthodologique et la sélection des références.</p>	<p>Préalable : une trame de lettre de motivation (template) doit être rédigée. Cette trame doit expliciter les éléments qui doivent impérativement apparaître dans une lettre de motivation.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rédaction de la lettre sur la base de la trame et adaptée aux commanditaires. - Une fois la lettre de motivation validée par le chargé de projet, mise en page et insertion dans l'offre par l'assistante administrative. <p>Résultat : une lettre de motivation adaptée au « profil » du commanditaire.</p>
<p>11 Choix des annexes à insérer dans l'offre.</p>	<p>Chargé de projet et assistante administrative</p>	<p>En même temps que l'offre méthodologique.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le chargé de projet fait un 1^{er} listing des annexes pertinentes et demande l'avis de ses collègues pour les compléter et/ou adapter. - Après validation de la liste des annexes, l'assistante administrative les centralise et les insère dans l'offre. <p>Résultat : des annexes pertinentes et renforçant la qualité de l'offre sont insérées dans l'offre.</p>
<p>12 Mise en page finale et ajouts d'éléments de forme.</p>	<p>Assistante administrative</p>	<p>Tout au long du montage de l'offre. Dès qu'une partie est validée.</p>	<p>Normalement, la mise en page se fait progressivement, puisque l'assistante administrative a la responsabilité d'intégrer au fur et à mesure les différentes composantes de l'offre.</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'assistante administrative effectue un dernier contrôle de l'offre et met le tout en cohérence. - L'assistante administrative complète l'offre par des éléments de forme, tels que liste des acronymes, liste des annexes (...). - L'assistante administrative vérifie la cohérence globale de la mise en page. <p>Résultat : l'offre est mise en page et le tout est bien cohérent (numérotation des pages, listes des annexes, listes des acronymes...).</p>

13 Contrôle qualité ciblé sur le budget.	Un autre chargé de projet (membre de l'équipe) + 1 autre personne de l'équipe dans le cas d'une offre importante.	En même temps que la mise en page finale.	- Contrôle portant sur l'adéquation entre le budget et le nombre d'hommes-jours et sur la répartition des hommes jours + Vérification détaillée du budget (nomenclature, montants, TVA...).
14 Contrôle qualité final de l'offre.	Chargé de projet + 1 autre personne dans le cas d'une offre importante.	Après la mise en page finale.	Contrôle général de l'offre (toutes les parties). Doit permettre de vérifier si rien n'a été oublié. <i>Résultat : l'offre est finalisée et validée.</i>
15 Envoi de l'offre.	Chargé de projet	Après le contrôle de qualité final.	- Envoi, selon les spécifications formulées par le commanditaire dans l'appel d'offre. Pour tout envoi, (mail, courrier...), demander un accusé réception. <i>Résultat : l'offre est transmise et une preuve de la transmission est classée.</i>
16 Mise à jour de l'outil de gestion	Chargé de projet	Après envoi.	- Indiquer dans le classeur Excel le changement de statut du projet (de AO en cours à AO envoyé). - Actualisation du dossier dans le NAS.

Annexe 4 – Check-list qualité d'un rapport d'évaluation

<p>1. Validité des informations.</p>	<p>1. Le rapport d'évaluation rappelle/décrit l'objet de l'évaluation.</p> <p>2. Le rapport d'évaluation rappelle/décrit les questions d'évaluation initiales et les clarifie à travers un cadre d'évaluation.</p> <p>3. Les conclusions de l'évaluation découlent logiquement des constats faits par l'évaluateur et d'une analyse des données recueillies.</p>	<p>Le rapport décrit l'objet de l'évaluation et le replace dans son contexte (le contexte propre à l'organisation, le contexte d'intervention...) et fait un lien avec des documents de référence, comme la théorie du changement propre au projet ou au programme, à la logique d'intervention ou aux hypothèses qui sous-tendent l'intervention. Le rappel de l'objet de l'évaluation constitue un moyen de vérifier si l'évaluateur a bien pris en compte le changement souhaité grâce à l'intervention et la manière de parvenir à ce changement.</p> <p>Un cadre d'évaluation décrit précisément comment l'évaluateur souhaite s'y prendre pour répondre aux questions évaluatives : les critères qu'il va prendre en compte, les acteurs qu'il souhaiterait rencontrer, les principales sources de vérification qu'il souhaite mobiliser.</p> <p>Les conclusions d'une évaluation doivent systématiquement être suivies d'arguments précis, qui découlent des constats de terrain (croisement des entretiens individuels menés par exemple) et/ou des données collectées (données statistiques, documentaires...).</p>
<p>2. Fiabilité des informations.</p>	<p>4. Les méthodes d'évaluation sont décrites, ainsi que leurs limites et les difficultés rencontrées dans leur mise en œuvre.</p> <p>5. Le rapport d'évaluation précise les sources d'information.</p> <p>6. Le rapport d'évaluation décrit comment les données ont été croisées.</p>	<p>Il est nécessaire que l'évaluateur rappelle les méthodes d'évaluation qu'il a mises en œuvre et, surtout, les limites et/ou difficultés qu'il a rencontrées et qui ont pu influencer la collecte de données, par exemple. On sait, par exemple, que les processus participatifs sont généralement exigeants et nécessitent une forte mobilisation/disponibilité si l'on souhaite que les données collectées soient suffisamment représentatives et, donc exploitables. Or, on constate parfois que la mobilisation est compliquée, voire impossible. Cela peut nuire de façon significative à la fiabilité des données générées et donc à leur utilité. Il est important que l'évaluateur décrive comment il a réagi et quelles dispositions il a prises pour corriger cet état de fait.</p> <p>L'évaluateur doit mentionner l'origine des informations qu'il collecte. Ces informations peuvent provenir d'une analyse statistique, d'entretiens individuels, d'une lecture documentaire, d'une phase de benchmarking. Chaque information doit ainsi pouvoir être vérifiée.</p> <p>Il est admis qu'une donnée ne peut être fiable que si elle a été préalablement croisée avec d'autres données. Il s'agit du principe de triangulation. Par exemple, lorsqu'il s'agit d'évaluer la qualité d'un service public, il est important de recueillir l'avis/la perception de plusieurs catégories d'acteurs, afin de bénéficier d'une vision la plus objective possible et sans parti-pris. Dans ce cas les usagers seront consultés, mais aussi les agents du service public en question ou les autorités administratives et/ou politiques responsables finales, garants du bon fonctionnement de ce service public.</p>

Annexe 4 – Check-list qualité d'un rapport d'évaluation

3. Utilité des informations.	7. Le rapport d'évaluation ne reflète aucun parti pris.	Les conclusions de l'évaluation doivent être présentées de façon neutre et impartiale. L'évaluateur ne doit en aucun cas prendre une position personnelle vis-à-vis de l'un ou l'autre acteur, par exemple. Il ne doit en aucun cas laisser transparaître l'une ou l'autre affinité personnelle (opinion politique, religieuse...).
	8. Le rapport d'évaluation répond à l'objectif et à l'utilité initialement identifiés par l'organisation.	Le rapport doit clairement expliciter les liens entre les constats, les conclusions et l'objectif et l'utilité initiale de l'évaluation. Une partie prévue à cet effet devrait apparaître clairement dans le rapport d'évaluation.
	9. Les conclusions de l'évaluation, ainsi que les différentes recommandations, répondent aux questions évaluatives.	Le rapport d'évaluation devrait clairement faire le lien entre chacune des questions évaluatives et les réponses qui sont apportées par l'évaluateur. Une partie prévue à cet effet devrait clairement apparaître dans le rapport.
	10. Les recommandations formulées sont réalistes et réalisables au regard du contexte.	L'organisation doit veiller à ce que les recommandations soient réalistes et réalisables eu égard au contexte dans lequel évolue l'organisation. Ainsi, l'organisation vérifiera si les recommandations peuvent être mises en œuvre eu égard aux ressources (ressources financières, humaines, matérielles) et au temps dont dispose l'organisation, mais aussi à l'environnement dans lequel elle évolue (les évolutions du secteur de la coopération-développement, les principales orientations des bailleurs de fonds...). Il s'agira, enfin, d'analyser la faisabilité des recommandations eu égard au contexte d'intervention d'une organisation (contexte politique, social, économique, technologique du pays d'intervention, par exemple).
	11. Le rapport est compréhensible et accessible pour les utilisateurs identifiés.	Le style (formulation des phrases, syntaxe...) et le langage sont adaptés aux utilisateurs finaux de l'évaluation (attention au langage trop technique, au jargon de l'évaluation et aux abréviations/acronymes non explicités...). De même, et pour faciliter la prise de décision, l'organisation veillera à ce qu'un résumé exécutif du rapport soit disponible.