

# MISSION D'ÉVALUATION INTERMÉDIAIRE

## Titre du/des Projets/Programmes/Accord-cadre

### 1. Cadre general

- Coopération ONG-PAYS (depuis quand, secteurs, etc.)
- Rôle de l'ONG (ONG travaillant sous accord-cadre du Ministère des Affaires étrangères et européennes du Luxembourg)
- Description du/des partenaire(s) de l'ONG
- Projet(s)/Programme(s) concerné(s) par l'évaluation<sup>1</sup>
  - Objectifs
  - Modalité d'exécution
  - Marquage Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'Organisation de Coopération et de Développement économiques (OCDE) du/des projets/programmes
  - Durée : date effective de démarrage et date de fin prévue, extensions approuvées ou en cours d'approbation
  - Budget : budget global avec extensions le cas échéant et budget total déboursé depuis le début du/des projets/programmes et au moment de l'organisation de la mission d'évaluation
  - Organisation du/des projet(s)/programmes
  - Situation actuelle du/des projets/programmes (brève description)
- Brève description d'une mission d'évaluation antérieure, le cas échéant (intégrer l'hyperlien du résumé avec les principales conclusions et recommandations)

### 2. Objectifs de la mission d'évaluation

La mission a pour objectif principal d'effectuer une évaluation intermédiaire de l'accord-cadre **XXX** moyennant un échantillon de projets/programmes pour le compte de l'ONG **XXX** et de ses partenaires.

Dans ce contexte, la mission devra :

- 2.1. Analyser les résultats et les objectifs spécifiques atteints au moment de l'évaluation par rapport à ce qui avait été prévu dans le Document de Projet/programme/accord-cadre et/ou le rapport de lancement

Décrire les résultats tels qu'ils ont été atteints au moment de la mission d'évaluation. Faire référence aux indicateurs. Attention, il ne s'agit pas de décrire les tâches qui ont été réalisées et d'énumérer les indicateurs d'extrants, mais bien – en référence à une gestion axée sur les résultats (GAR) - de se concentrer sur l'obtention des résultats (indicateurs d'effets/changements) et, dans la mesure du possible, en fonction du groupe cible (H/F, jeunes, migrants potentiels ou migrants de retour, etc.).

---

<sup>1</sup> Ici: Mise en œuvre de l'accord-cadre.

A mi-parcours il s'agit notamment d'analyser la situation, les indicateurs cibles prévus à mi-parcours et d'analyser si les résultats peuvent être atteints à la fin du/des projet/programmes/accord-cadre.

Signaler les écarts éventuels par rapport à ce qui avait été visé dans le document de projet/programme et/ou le rapport de lancement.

## 2.2. Analyser les résultats atteints par le/les projet(s)/programme(s) de l'accord-cadre

XXX

## 2.3. Analyser la gestion et le suivi du Projet, en accordant une attention particulière à :

- Principes d'harmonisation et d'alignement ;
- Monitoring des différents niveaux du/des projets/programmes (moyens, tâches, résultats, objectif spécifique) ;
- Analyser les risques et hypothèses relevés dans le cadre logique ou la théorie de changement, ainsi que le suivi fait par le/les projet(s)/programme(s).

## 2.4. Analyser le/les projet(s)/programme(s) selon les critères d'évaluation ci-dessous en tenant compte également des thèmes transversaux

Les critères doivent être adaptés selon ce qui est utile d'analyser dans le cadre de l'évaluation en question et se basent sur critères de l'OCDE/CAD de décembre 2019, à savoir pertinence, cohérence, efficacité, efficience et durabilité/viabilité, tout en tenant compte des thèmes transversaux, à savoir droits de l'homme, égalité entre les sexes ainsi que durabilité environnementale.<sup>2</sup>

## 2.5. Analyser en particulier les questions spécifiques suivantes

- (Ajouter les questions qui vous tiennent particulièrement à cœur)
- Focus COVID : La mission doit évaluer les conséquences/l'impact du contexte COVID sur la mise en œuvre du/des projets/programmes.<sup>3</sup>

## 2.6. Dégager les leçons apprises et proposer des recommandations pour la suite du Projet

En termes de gestion des connaissances et de partage, évaluer les réalisations du/des projets/programmes en terme d'innovations et/ou de bonnes pratiques.

Quels sont les enseignements principaux pour l'ONG à tirer de ces interventions en matière d'organisation, de gestion et de coordination, en vue de la suite des projets ?

# 3. Méthodologie et tâches à accomplir

## 3.1. Méthodologie

La mission d'évaluation se déroulera de façon participative, en prenant en considération les différentes parties prenantes aux différents niveaux concernés par le/les projets/programmes et en s'assurant de la

---

<sup>2</sup> Voir Annexes A et B pour plus de détails.

<sup>3</sup> Voir Annexe C pour plus de détails.

prise en compte et de la mention des intérêts et des besoins particuliers des hommes et des femmes, pour tous les acteurs concernés.

### 3.2. Préparation de la mission

- Briefing avec le siège de l'ONG (présentiel ou via outil virtuel)
- Prise de connaissance des documents de projet, rapport de lancement, rapports d'avancement, documents de capitalisation, etc.
- Recherche de toute autre documentation pertinente
- Elaboration des questionnaires et des fiches d'évaluation pour les différents interlocuteurs

### 3.3. Mission de terrain

- Briefing avec le bureau pays avec l'équipe de projet (en présence le cas échéant de représentants du Ministère des Affaires étrangères ou autre bailleur)
- Réunions au niveau central avec les différentes institutions concernées (Contreparties nationales et autres organismes de Coopération, institutions et instances travaillant sur des thèmes transversaux)
- Visite de terrain (spécifier ce qui devrait être inclus dans cette visite, veillez à indiquer le sexe des personnes/interlocuteurs rencontrés)
- *Restitution à chaud* avec le bureau pays de l'ONG (en présence le cas échéant des représentants du Ministère des Affaires étrangères ou autre bailleur)
- *Restitution à chaud* des principales conclusions de la mission aux parties prenantes, sur base d'un aide-mémoire ou d'une présentation PowerPoint (il est important de prévoir suffisamment de temps pour cette restitution et de veiller à ce que toutes les parties prenantes (H/F) y soient représentées)

### 3.4. Débriefing au siège de l'ONG après réception du rapport provisoire

*Débriefing* avec le Siège de l'ONG au Luxembourg en présence des représentants du Ministère des Affaires étrangères et européennes du Luxembourg ou autre bailleur (via un outil virtuel ou en présentiel selon les cas).

## 4. Rapport

Le rapport d'évaluation sera élaboré en (introduire langue : français/anglais/espagnol/portugais).

La version provisoire du rapport sera communiquée par courrier électronique à l'ONG au moins 5 jours ouvrables avant le *debriefing*. La date du débriefing est idéalement fixée lors du briefing.

La version finale du rapport doit être remise à l'ONG endéans les 2 semaines qui suivent la transmission des commentaires de l'ONG.

Le résumé exécutif est également à remettre en langue français/anglais/espagnol/portugais.

Le rapport ne dépassera pas 35 pages hors Annexes :

- résumé exécutif
- description des acquis du Projet au moment de l'évaluation :
  - couverture (zone et bénéficiaires, H/F)

- détails des objectifs, résultats obtenus
- description de l'exécution :
  - structure de gestion du Projet
  - mesures prises pour mettre le renforcement des capacités au cœur du Projet
  - suivi et évaluation
  - mesures prises pour assurer le partenariat
  - contribution locale
- évaluation du Projet :
  - pertinence
  - cohérence
  - efficacité
  - efficience
  - durabilité
  - thèmes transversaux
  - questions spécifiques
- leçons apprises et recommandations

Annexes :

- Termes de référence de la mission d'évaluation ;
- programme de la mission d'évaluation et personnes rencontrées ;
- budgets (budgets prévus au Document de Projet et budgets réalisés) et analyse des marqueurs CAD ;
- cadre logique et indicateurs ou théorie du changement au moment de l'évaluation ;
- chronogrammes du Projet (prévu et réalisé) ;
- documents techniques ;
- bibliographie ;
- cartes ;
- photos, etc.

## 5. Durée de la mission et profil requis

### 5.1. Durée de la mission

Le bureau d'études consulté désignera le chef de mission qui devra coordonner la mission et effectuer le *briefing* et *débriefing* avec le siège de l'ONG. Dans la note méthodologique (à soumettre dans le cadre de l'appel d'offre), le soumissionnaire détaillera les modalités de coordination de l'équipe.

Le bureau d'études, ou le chef de mission, devra garantir la qualité (contenu, langue et forme) des documents à fournir.

La mission au XXX devra être effectuée XXX.

## 5.2. Chef de mission : Profil requis de l'expert

Formation académique : Diplôme (**introduire**)

Expérience professionnelle d'au moins **XX** ans.

Expérience confirmée en (**secteur concerné**) et évaluation de projets de Développement.

Connaissance approfondie de la prise en compte des thèmes transversaux (gouvernance pour le Développement, égalité de genre, environnement et changement climatique) et de la mise en œuvre des outils qui y sont liés (évaluation environnementale, analyse de genre, marquage CAD-OCDE, etc.). La connaissance du (pays/région) est considérée comme un atout important.

Maîtrise de **XX** (langues). Connaissance de l'outil informatique.

## 5.3. Profil requis du/des experts nationaux/régionaux/internationaux

Formation académique : Diplôme (**introduire**)

Expérience professionnelle d'au moins **XX** ans.

Expérience confirmée en (**secteur concerné**) et évaluation de projets de Développement.

Connaissance approfondie de la prise en compte des thèmes transversaux (gouvernance pour le Développement, égalité de genre, environnement et changement climatique) et de la mise en œuvre des outils qui y sont liés (évaluation environnementale, analyse de genre, marquage CAD-OCDE, etc.). La connaissance du (pays/région) est considérée comme un atout important.

Maîtrise de **XX** (langues). Connaissance de l'outil informatique.

*Note : Les Experts ayant été impliqués dans la formulation et/ou dans la mise en œuvre du Projet qui fait l'objet de l'évaluation ne sauront faire partie de l'équipe d'évaluation.*

*Le cas échéant : Le contexte sécuritaire dans les zones d'intervention déconseille la présence d'étrangers dans certaines zones d'intervention **du XXX (pays)**. Il est préférable que le chef de mission ou du moins l'expert 2 soit à même de se rendre sans difficultés et restrictions d'accès selon les recommandations apportées par les équipes sur place. La méthodologie à présenter devra inclure des éléments sur la prise en compte de la situation sécuritaire tout en assurant la qualité de l'évaluation et l'analyse sur le terrain. Dans le cadre d'expertises externes, **l'ONG** n'est pas responsable en cas de problèmes.*

## 6. Annexes

### A. Critères d'évaluations

Pertinence – l'intervention répond-elle au problème ?

Mesure dans laquelle les objectifs et la conception de l'intervention correspondent aux besoins, aux politiques et aux priorités des bénéficiaires<sup>4</sup>, du pays, de la communauté internationale et des partenaires/institutions et demeurent pertinents même si le contexte évolue.

- adéquation du projet par rapport à des problèmes réels et identifiés comme prioritaires ; La "pertinence" se rapporte à l'objectif général et spécifique, tandis que l'"adéquation" concerne plutôt les activités et les ressources ;
- prise en compte des capacités locales d'absorption et de mise en œuvre lors de la conception du projet ;
- quels mécanismes ont été instaurés ou quelles dispositions ont été prises par le projet pour lutter contre la pauvreté ? Est-ce que la partie la plus vulnérable (H/F) de la population a bénéficié du projet ? Quels risques existent qui pourraient exclure ce groupe de bénéficiaire des effets de l'intervention ?
- prise en compte des recommandations éventuelles des missions antérieures de ce projet ou de projets similaires réalisés par l'ONG dans le pays concerné.

Cohérence – l'intervention s'accorde-t-elle avec les autres interventions menées ?

Mesure dans laquelle l'intervention est compatible avec les autres interventions menées au sein d'un pays, d'un secteur ou d'une institution.

Le critère cherche à examiner comment d'autres interventions (en particulier des politiques) appuient ou affaiblissent l'intervention évaluée, et inversement. Sont englobés la cohérence interne et la cohérence externe :

- la cohérence interne concerne les synergies et les interdépendances entre interventions menées par la même institution/administration, ainsi que la cohérence entre l'intervention et les normes et critères internationaux pertinents auxquels l'institution/administration adhère.
- la cohérence externe concerne la cohérence entre l'intervention considérée et celles menées par d'autres acteurs dans le même contexte. Elle englobe la complémentarité, l'harmonisation et la coordination avec les autres acteurs, et vérifie que l'intervention apporte une valeur ajoutée tout en évitant le chevauchement d'activités.

Efficacité – l'intervention atteint-elle ses objectifs ?

Mesure dans laquelle les objectifs et les résultats de l'intervention ont été atteints, ou sont en train de l'être, y compris les résultats différenciés entre populations.

Remarque : l'analyse de l'efficacité suppose de prendre en compte l'importance relative des objectifs ou des résultats.

---

<sup>4</sup> C'est-à-dire les individus, les groupes ou les organisations qui bénéficient de l'intervention de développement, directement ou non, intentionnellement ou non. D'autres termes peuvent être employés, comme « détenteurs de droits » ou « personnes affectées ».

- analyser dans quelle mesure les résultats atteints ont conduit aux objectifs spécifiques visés par le projet ?
- appréciation de la gestion du projet et de la qualité du suivi ;
- pertinence des IOV et proposition, le cas échéant, d'IOV mieux adaptés ;
- quels sont les effets, positifs ou négatifs, involontaires survenus ? Comment est-ce qu'on peut les situer et évaluer dans le contexte général ? Comment est-ce que le projet et le partenaire ont réagi ?

#### Efficiences – les ressources sont-elles utilisées de manière optimale ?

Mesure dans laquelle l'intervention produit, ou est susceptible de produire, des résultats de façon économique et dans les temps.

Remarque : le terme « économique » désigne la conversion des intrants (fonds, expertise, ressources naturelles, temps, etc.) en extrants, réalisations et impacts de la façon la plus économiquement avantageuse possible, par rapport aux options envisageables dans le contexte. L'expression « dans les temps » désigne le fait de respecter les délais fixés ou des délais raisonnablement adaptés aux exigences du contexte en évolution. Il peut s'agir d'évaluer l'efficacité opérationnelle (mesure selon laquelle l'intervention a été bien gérée).

- analyse de l'adéquation des moyens mis en œuvre et appréciation des coûts du projet (par comparaison à des interventions similaires) ;
- est-ce que les mêmes résultats auraient pu être atteints à des coûts inférieurs ?
- la durée du projet était-elle adéquate ou les résultats pourraient-ils être meilleurs avec une durée de projet différente ?
- Évaluer la flexibilité du projet (pilotage) pour réajuster les composants du projet pour tenir compte des résultats d'évaluations antérieurs.

#### Impact : quelle différence l'intervention fait-elle ?

Mesure dans laquelle l'intervention a produit, ou devrait produire, des effets importants et de vaste portée, positifs ou négatifs, intentionnels ou non.

Remarque : le critère d'impact porte sur l'importance ultime et les effets potentiellement transformateurs de l'intervention. Il vise à déterminer quels sont ses effets sociaux, environnementaux et économiques à plus long terme ou à plus vaste échelle que ceux déjà évalués au titre du critère d'efficacité. Au-delà des résultats immédiats, le critère d'impact vise à évaluer les conséquences indirectes, secondaires et potentielles de l'intervention, à travers l'examen des évolutions globales et durables des systèmes ou des normes, ainsi que des effets potentiels sur le bien-être des populations, les droits humains, l'égalité des sexes et l'environnement.

L'impact porte sur les relations entre l'objectif spécifique et les objectifs globaux du projet. Ainsi, l'évaluation finale examine :

- la mesure dans laquelle les objectifs du projet ont été atteints comme prévu, en particulier l'objectif global ;
- si les effets du projet
  - ont été facilités/freïnés par des facteurs externes,

- ont eu des retombées involontaires ou inattendues, et, dans l'affirmative, la façon dont celles-ci ont affecté l'impact global,
- ont été facilités/freïnés par la gestion du projet/programme, par les modalités de coordination, par la participation des parties prenantes concernées,
- ont contribué au développement économique et social,
- ont apporté un plus en ce qui concerne les questions transversales (égalité des genres, environnement, bonne gouvernance, prévention des conflits, etc.).

### Durabilité/viabilité – les bénéfices sont-ils durables ?

Mesure selon laquelle les bénéfices nets de l'intervention perdureront ou sont susceptibles de perdurer.

Remarque : Sont englobés l'examen des capacités financières, économiques, sociales, environnementales et institutionnelles des systèmes nécessaires à la continuité des bénéfices nets dans le temps. Cela comprend les analyses de la résilience, des risques et des arbitrages potentiels entre priorités. Selon le moment où l'évaluation est effectuée, ce processus permettrait d'analyser le flux réel de bénéfices nets ou à estimer la probabilité que les bénéfices nets perdurent à moyen et long terme.

- est-ce que les résultats positifs du projet sont susceptibles de perdurer après la fin du projet ? Analyse en fonction de l'appui politique existant, des capacités institutionnelles, des facteurs socio-culturels, des aspects financiers et économiques et des questions techniques ?
- concernant plus particulièrement les aspects financiers, est-ce qu'une estimation des frais qu'engendrent les résultats du projet (salaires, frais de gestion et d'entretien) a été effectuée et est-ce qu'un budget local est disponible pour prendre en charge ces frais ?
- est-ce que la phase de transfert (remise/reprise) a été bien préparée et effectuée ?

### B. Prise en compte des thèmes transversaux

Dans quelle mesure le projet a-t-il tenu compte des thèmes transversaux suivants :

#### Gouvernance pour le Développement

- est-ce que le projet a mis en place des mécanismes qui visent la gouvernance pour le développement ? Est-ce que des stratégies visant la participation de tous les groupes cibles et en particulier ceux qui sont traditionnellement exclus (p. ex. femmes, groupes socio-ethniques, population rurale, etc.), ont été mises en œuvre ? Se sont-elles avérées pertinentes et fructueuses ?
- penser : circulation de l'information, organisation associative, partage des responsabilités, groupes de défense des droits de l'homme/de la femme, consultation des différents groupes, processus de prise de décision et de gestion transparents, etc.

#### Égalité de genre

- la notion de genre ou les politiques de genre nationales ont-elles influencé la conception, la réalisation et les résultats du projet ?
- est-ce qu'une analyse genre a été effectuée lors de la formulation/du lancement du projet ? Est-ce que le projet a pris en compte les situations d'inégalité hommes/femmes qui peuvent exister, leurs causes et les facteurs d'influence ? Les inégalités dans l'accès aux ressources et le contrôle de ces dernières,



l'accès et le contrôle des avantages des projets ont-ils été considérés ? Est-ce que des stratégies ont été adoptées pour réduire ces inégalités ? Le projet a-t-il eu des effets positifs sur ces situations ?

#### Interdépendance des thèmes transversaux

- dans quelle mesure l'interdépendance des thèmes transversaux est-elle prise en compte dans le projet ? (par exemple, les effets des mesures de gestion des ressources naturelles sur les relations de genre).

### C. Analyse du contexte et de l'impact du COVID-19

#### *Pertinence*

- de quelle manière le COVID a-t-il affecté les objectifs et la conception de l'intervention en lien avec les besoins, les politiques et les priorités des bénéficiaires<sup>5</sup> ? (Comment les systèmes ont-ils été renforcés et les vies protégées ?)

#### *Cohérence*

- Interne : s'il y a eu des réponses directes au COVID organisées par le projet, quelles synergies et interdépendances ont été créées avec d'autres interventions menées par la même institution/administration ?
- Externe : réactivité de l'aide au développement - comment les donateurs se sont adaptés aux nouvelles réalités et ont coordonné leur aide ?

#### *Efficacité*

- analyser dans quelle mesure la situation du COVID a eu un impact sur l'atteinte des résultats et objectifs ? Proposer des ajustements et recommandations si nécessaire.

#### *Efficiences*

- analyser dans quelle mesure le COVID a eu un impact sur l'efficacité du projet, en prenant en compte les budgets, l'expertise, le temps, etc. Quelles leçons pouvons-nous tirer sur la flexibilité de nos systèmes en terme de réorientation stratégique et opérationnelle ?

#### *Durabilité*

- est-ce que le contexte COVID a affecté la durabilité du projet ? Proposer des ajustements et recommandations si nécessaire.

#### *Apprentissage*

- explorer comment les défis ont été relevés, quelles nouvelles opportunités ont été potentiellement identifiées et quelles innovations potentielles. Quelles opportunités ou innovations ont surgi qui pourraient améliorer les interventions ou la mise en œuvre dans le futur ?

---

<sup>5</sup> C'est-à-dire les individus, les groupes ou les organisations qui bénéficient de l'intervention de développement, directement ou non, intentionnellement ou non. D'autres termes peuvent être employés, comme « détenteurs de droits » ou « personnes affectées ».