

F3E

**Fonds pour
la promotion des
études préalables
études transversales
évaluations**

GRET

Groupe de recherche et
d'échanges technologiques

Préparer les termes de référence d'une évaluation

Daniel NEU

GRET

Cette petite note est destinée à aider ceux et celles qui doivent contribuer à l'élaboration des termes de références d'une évaluation. La diversité des démarches évaluatives, de leur objet et de leur contexte rend un peu illusoire l'élaboration d'un texte « généraliste » adapté à tous les cas de figure.

Celui qui suit se réfère surtout à des démarches d'évaluation externe d'opération de développement. (Ces évaluations, généralement réalisées sous la forme de missions de quelques semaines, impliquent trois acteurs : un commanditaire, un évaluateur et un maître d'œuvre de l'opération évaluée)¹.

I. LA COMMANDE D'UNE PRESTATION SUR MESURE

1. Quoi ? Qui ? quand ? et Pourquoi ?

On appelle généralement « termes de références » le document de quelques pages **qui permet au commanditaire d'une évaluation de passer commande à un évaluateur**, et de lui expliquer ce qu'il veut et pourquoi il le veut.

La rédaction de ce document est une des **premières étape de la mise en oeuvre d'une évaluation**. Elle conclut une phase de réflexion et d'animation préalable qui permet de formaliser les attentes qui sont à l'origine de la commande de l'évaluation. Elle prépare la deuxième étape de la mise en oeuvre, l'élaboration de la note méthodologique (²). Cette dernière sera rédigée par l'évaluateur (ou par les candidats évaluateurs dans le cas d'un appel d'offres). Elle permettra à ce dernier d'expliquer en détail au commanditaire la méthode et la démarche qu'il compte utiliser pour réaliser le travail qui va lui être confié.

Même dans le cas d'une auto évaluation, mieux vaut séparer l'élaboration des termes de références et la rédaction d'une note méthodologique. La distinction entre le « qu'est-ce qu'on veut faire » et le « comment va-t-on le faire » est une règle méthodologique assez saine.

La responsabilité de l'élaboration des termes de références incombe donc au commanditaire de l'évaluation. C'est souvent un des maîtres d'ouvrage de l'opération évaluée. Il peut y associer d'autres acteurs, le maître d'œuvre, ses partenaires, les acteurs locaux impliqués... La préparation des termes de référence devient alors un exercice collectif parfois complexe. Cet exercice sera une des étapes clefs des évaluations dites participatives. En théorie, le futur évaluateur ne doit pas intervenir à ce stade. Si le commanditaire a besoin d'aide, cette préparation demande quelques notions sur l'évaluation, il peut faire appel à un autre « professionnel ». La déontologie interdit alors à ce dernier de participer directement à l'évaluation.

La rédaction des termes de références doit **permettre au commanditaire d'être lui même au clair sur ce qu'il attend de l'évaluation, et de communiquer avec les futurs évaluateurs.**

¹ **Nota** : Les bailleurs institutionnels et les organismes qui financent des évaluations, comme, en France, le F3E, imposent souvent leur propre grille pour la rédaction des termes de références des évaluations. Il faut donc se référer spécifiquement à ces grilles dès lors qu'ils sont parties prenantes de l'évaluation. On trouvera en annexe la grille proposée actuellement par le F3E.

² CF. le schéma « les différentes étapes d'une évaluation » en annexe à cette note

Comme toute commande d'un service « sur mesure », les termes de références doivent être **clairs, fidèles, complets, et cohérents**.

- **Clairs**, l'évaluateur doit évidemment pouvoir comprendre la commande pour la satisfaire.
- **Fidèles**, les termes de références traduisent effectivement les attentes du commanditaires et informent objectivement les candidats évaluateurs de l'opération à évaluer et de son contexte.
- **Complets**, les termes de références doivent contenir tous les éléments nécessaires pour bâtir une note méthodologique de qualité.
- **Cohérents**, les objectifs d'une évaluation doivent être cohérents entre eux et cohérents avec les moyens prévus pour la réaliser. Les termes de références pèchent souvent par manque de cohérence :
 - Les commanditaires « pluriels » ne réussissent pas toujours à faire la synthèse des objectifs et des points de vue divergents des différentes catégories de personnes ou d'institutions qu'ils rassemblent. Ils se contentent souvent d'en faire la somme. Cette somme n'a aucune raison d'être spontanément cohérente.
 - Pluriels ou singuliers, les commanditaires éprouvent souvent des difficultés à choisir leurs priorités et à évaluer le temps de travail nécessaire pour satisfaire leur commande. Ils fixent alors aux évaluations des objectifs contradictoires avec les moyens dont ils disposent.

« **La qualité d'une évaluation dépend à 50% de celle de ces termes de références** », dit-on souvent. Ceux-ci vont être déterminant dans le dialogue commanditaire/évaluateur. Ils constituent le principal, voire le seul élément dont l'évaluateur va disposer pour élaborer sa méthode et sa démarche. Il sera souvent choisi en fonction de ses réactions aux termes de références, notamment dans le cas d'appel d'offres.

2. Un document qui comporte trois grands éléments

Pour satisfaire son commanditaire, l'évaluateur a d'abord besoin de comprendre globalement le travail qui lui est demandé, ensuite de connaître en détail les attentes qu'il doit satisfaire, enfin pouvoir tenir compte des contraintes qui lui seront imposées.

Les termes de références sont donc, en général, organisés en trois grandes parties, même si la diversité des projets et des modes d'évaluation ne permet pas de proposer un « plan type »³.

⇒ Une présentation générale des constituants de l'évaluation

- La présentation rapide du contexte et donc la nature de l'évaluation commanditée.
- Une description détaillée de l'objet à évaluer (en particulier des acteurs qui y sont associés).
- Une présentation des attentes du commanditaire et des objectifs de l'évaluation.
- Les références constitutives de l'évaluation.

³ CF note 1 ci-dessus : Ces trois éléments ne correspondent pas forcément aux grandes parties des plans types imposés par les partenaires financiers des évaluations. Celui demandé par le F3E par exemple distingue d'une part ce qui concerne le « projet » et d'autre part ce qui concerne l'évaluation. Mais on y retrouve les principaux éléments listés ci-dessus.

⇒ Des précisions sur le contenu de la commande (les questions évaluatives, les éléments de méthodes)

- Les principales questions évaluatives, et des principaux critères d'évaluations.
- Les indications sur les méthodes souhaitées.
- Les attentes particulières en terme de restitution et de rendu.

⇒ Des précisions sur les aspects pratiques de l'évaluation

- L'organisation de l'interface commanditaire / évalué / évaluateur (interlocuteurs, éventuels comité de pilotage).
- Les principales contraintes (durée totale, durée des différentes phases, contraintes de calendrier).
- La composition de l'équipe d'évaluation (nombre et profil des évaluateurs).
- Le budget disponible.
- Les rendus attendus (le contenu des rapports, leurs caractéristiques techniques, leur processus de validation).
- D'éventuelles précisions contractuelles (qui peuvent constituer un document à part dans le cas d'appel d'offres).

Des **annexes** peuvent être jointes aux documents rédigés pour apporter plus de précisions sur l'objet évalué.

II. LES PRINCIPAUX ELEMENTS DES TERMES DE REFERENCES

1. La présentation générale des constituants l'évaluation

Pour être complète, cette présentation devrait comporter quatre courts paragraphes.

1.1 L'introduction : la présentation synthétique du contexte et de la nature de l'évaluation

En quelques lignes, ce chapitre va situer l'évaluation et en présenter succinctement les principaux éléments. Ceux-ci seront ensuite décrits plus en détails.

Le commanditaire

Selon le contexte et la personnalité du commanditaire, il peut être nécessaire qu'il commence par se présenter très succinctement.

L'objet évalué, sa nature et ses principales caractéristiques

L'évaluation peut porter sur un projet, une institution, un programme, un dispositif, des éléments de politique...

Cet objet peut être caractérisé rapidement par sa localisation, son antériorité, son âge, ses différents protagonistes, son cadre institutionnel, ses différentes phases, leurs durées et leurs budgets...

Un événement, une finalité, quelques objectifs, ou des enjeux majeurs, expliquent souvent une grande partie de sa « personnalité ».

Le contexte, le positionnement, les protagonistes de l'évaluation

L'évaluation peut s'insérer dans un processus prévu à l'avance, correspondre à une pratique systématique, ou au contraire avoir été déclenchée pour faire face à un événement imprévu.

Elle peut se dérouler pendant, à la fin, quelques temps après un projet ou un programme. Elle peut intervenir à une étape particulière d'un processus ou correspondre à un tournant dans la vie d'une l'institution ou du développement d'un dispositif...

Elle peut correspondre à la volonté d'un seul commanditaire ou traduire la décision collective de plusieurs acteurs qui se situent différemment par rapport à l'action (co-financeur, maître d'ouvrage, maître d'œuvre) ou à l'institution évaluée (ils en sont membres, associés, clients...).

Les attentes principales du commanditaire, les caractéristiques principales de l'évaluation

Une évaluation peut être commanditée pour guider des décisions opérationnelles (l'arrêt, la poursuite, la réorientation d'une intervention). Elle peut s'insérer dans une démarche de capitalisation ou de réflexion stratégique. Elle peut être déclenchée pour apporter des améliorations très ciblées ou des éclairages précis sur les aspects particuliers d'un projet, ou du fonctionnement d'une institution.

En fonction de ce contexte ou de ses attentes, le commanditaire peut avoir ou non des à priori de méthodes (plus ou moins participatives, impliquant la participation à telle étape de tel partenaire...), des contraintes majeures (de dates, de collaboration, de mode de validation...).

1.2 La définition précise de l'objet à évaluer et du champ de l'évaluation

Les termes de références doivent fournir à l'évaluateur les informations indispensables pour préparer son travail et rédiger sa proposition méthodologique. Ce paragraphe doit donc détailler les éléments de la présentation initiale, par exemple : la géographie, les objectifs, les acteurs, l'histoire, la stratégie, les moyens, l'organisation, les grandes phases, les principaux résultats⁴...

Le commanditaire doit, par ailleurs, définir précisément le champ de l'évaluation. Une ligne suffit quand ce champ est évident, lorsqu'il correspond à un objet aux limites précises : un projet, une institution... Mais ce n'est pas toujours le cas. L'objet en question peut comporter de multiples facettes (quand une évaluation porte sur un « processus » de développement » ou sur un programme constitué par un montage complexe de différents projets). L'évaluation peut, au contraire, être circonscrite à un seul aspect de l'objet à évaluer, ou à l'examen de celui-ci sous un angle particulier.

⁴ Le « copier coller » du document de projet initial est ici à utiliser avec circonspection. Les développements qui permettent de convaincre un bailleur (ou une instance de décision interne) de soutenir un projet ne sont pas forcément ceux qui permettent d'informer un évaluateur de la réalité d'une opération.

La définition du champ de l'évaluation (ce que l'évaluateur devra réellement considérer pour faire son travail d'analyse) demande donc parfois quelques précisions supplémentaires. Ce champ, bien évidemment, devra être cohérent avec les moyens mobilisés pour l'évaluation et l'étendue des questions évaluatives posées.

1.3 Les objectifs détaillés de l'évaluation et les attentes du commanditaire

Les objectifs et les attentes

Le premier chapitre « présentation synthétique » aura décrit de façon très succincte l'objectif de l'évaluation. L'évaluateur a besoin d'en savoir plus. Les objectifs du commanditaire ne seront atteints que s'ils sont explicitement énoncés dans les termes de références... Au-delà de cette lapalissade, il est difficile de guider la rédaction de la présentation détaillée de ces objectifs. En général les évaluations de projets ou de programmes répondent à trois types de préoccupations :

- Une appréciation générale : de la qualité du travail accompli et des résultats obtenus.
- Des préoccupations opérationnelles : quelles suites donner à l'action ?
- Des préoccupations stratégiques : quelles leçons tirer pour améliorer les stratégies d'interventions des institutions concernées ?

La rédaction de ce court paragraphe ressemble à un exercice « d'arbre à objectif » de l'évaluation. Il s'agit de détailler un, deux ou à la rigueur trois « objectifs principaux » en quelques objectifs spécifiques.

Il peut arriver que le contexte de l'évaluation soit très spécifique et très contraignant, et qu'il soit déterminant pour en comprendre les tenants et les aboutissants. Il est alors nécessaire de le décrire plus en détail que dans la brève introduction.

Et quelques précisions

D'autres informations peuvent figurer à ce paragraphe :

L'évaluateur sera d'autant plus à même d'éclairer des choix ou des décisions qu'il connaîtra les processus de mise en débat puis de décisions de « l'après évaluation ». Ces processus peuvent donc être évoqués dans les Termes de référence.

Le commanditaire peut préciser aux évaluateurs la nature des conclusions qu'il attend d'eux : il peut se contenter d'analyses ou d'opinions argumentées, exiger des « jugements », attendre des recommandations d'orientation, vouloir des propositions stratégiques, demander des propositions très concrètes sur quelques points précis.

Les commanditaires peuvent faire part de leurs hypothèses ou de celles qu'ils ont déjà recueillies, sur les « qualités » de l'objet à évaluer. Il est rare que les personnes associées à la préparation de l'évaluation d'une opération, qu'elles soient impliquées dans sa conduite ou son suivi, ne formulent pas, consciemment ou inconsciemment, des hypothèses ou des doutes sur ses défauts, ses qualités, ses enseignements. L'explicitation de ces hypothèses ne gênera pas les évaluateurs, au contraire⁵.

⁵ Cette opinion n'est pas forcément partagée par tous les professionnels de l'évaluation.

1.4 L'explicitation des références constitutives de l'évaluation

L'exercice d'évaluation est, pour une bonne part, un exercice de comparaison entre une référence « objective » et une image de la réalité produite au cours de l'évaluation. Le commanditaire a (selon nous) son mot à dire dans le choix de cette « référence objective ». Selon l'objet et la nature de l'évaluation, cette référence peut être des normes propres au commanditaire, ou fixées par les « règles de l'art », ou encore définies en fonction d'un contexte particulier. Les documents constitutifs d'une institution, d'un dispositif ou d'une politique, les documents qui décrivent un projet font partie de ces références, en particulier, pour ces derniers, « le cadre logique ».

Il peut arriver qu'un « document projet » initial ne puisse pas servir de référence pour une évaluation. Ce document peut avoir été rédigé de façon trop imprécise ou trop irréaliste. Des conditions objectives peuvent expliquer que le projet n'a pas pu se dérouler comme prévu. Il est alors nécessaire de reconstruire a posteriori cette référence « initiale », et en particulier de rebâtir « le tableau logique »⁶ ou le cadre logique du projet.

Ce travail de reconstruction appartient en théorie au commanditaire, qui doit signaler dans les termes de références qu'il a effectué ce travail a posteriori (et expliquer les raisons qui l'ont poussé à le faire)⁷.

2. Des précisions sur le contenu de la commande : les questions évaluatives, et les éléments de méthodes

Le passage des objectifs à la définition du processus d'une évaluation implique deux types de travail, deux types de démarche. Il faut :

1. Traduire les objectifs généraux de l'évaluation en questions évaluatives ou en « domaine de qualité » de plus en plus précis, puis en critères ou en hypothèse, puis en indicateurs.
2. Définir des méthodes de collecte et de traitement de l'information puis de restitution et de validation des conclusions de l'étude.

Qui doit concevoir ces deux démarches ? Dans ce travail de conception, où finit le travail du commanditaire rédigeant les termes de références, où commence celui de l'évaluateur préparant sa note méthodologique ?

Tout est possible. Le commanditaire peut définir des indicateurs et choisir dans le détail les méthodes qu'il désire voir mettre en œuvre, jusqu'à transformer l'évaluateur en simple enquêteur. Il peut se contenter de cinq ou six questions évaluatives et d'indications méthodologiques succinctes, et faire confiance à l'intuition et au professionnalisme de son prestataire.

En fait, il a intérêt à fixer lui-même les grandes lignes de ces deux démarches pour avoir la certitude que les évaluateurs vont bien répondre à ses attentes. Mais il ne doit pas aller trop

⁶ Le tableau logique est une présentation synthétique des différents objectifs, résultats, activités et moyens prévus pour un projet donné.

⁷ L'évaluateur ne devrait pas intervenir dans ce travail de reconstruction. Lorsque celui-ci nécessite l'intervention d'un tiers facilitateur, en toute rigueur, ce tiers devrait intervenir avant la rédaction des TDR... Mais ce n'est pas toujours possible. Lorsque l'évaluateur doit lui-même effectuer cette reconstruction en début d'évaluation, celle-ci devrait faire l'objet d'une validation, préalable à un ajustement de la note méthodologique.

loin dans la précision pour profiter des deux qualités attendues de ces derniers, la compétence et l'indépendance.

Le commanditaire doit d'autre part proposer des termes de références cohérents. Ses attentes doivent être proportionnées à ses moyens. Il ne peut pas, en général, vérifier cet élément de cohérence sans s'interroger sur les méthodes et les démarches qui permettront aux évaluateurs de répondre aux questions évaluatives qu'il a lui-même formulées.

2.1 L'explicitation des attentes en questions évaluatives ou en « domaine de qualité », la déclinaison de celles-ci, jusqu'au principaux critères d'évaluations

Des objectifs et des attentes aux questions évaluatives

Le commanditaire doit détailler là ses objectifs et ses attentes et les traduire en questions évaluatives ou en « domaines de qualité ».

Comment ? La gamme des évaluations est trop étendue pour imaginer une méthode universelle destinée à choisir et formuler les bonnes questions évaluatives.

On peut suggérer trois méthodes complémentaires :

1. Le commanditaire peut avoir des attentes précises : les conclusions de l'évaluation doivent éclairer la suite de l'action, enrichir une réflexion stratégique en cours, s'intégrer dans une démarche de capitalisation construite. Il n'a alors qu'à décliner ses propres interrogations ou hypothèses. Rien ne lui interdit de passer la commande d'une évaluation très ciblée. Il peut, dans cette configuration, partir des points de vues des acteurs et observateurs les plus impliqués dans l'action ou dans ces démarches. Il les recueillera et les « cultivera » au cours de rapides « brain storming » réunissant si possible quelques personnes positionnées très différemment par rapport à l'objet de l'évaluation.
2. Le commanditaire veut plutôt mesurer la qualité globale de l'action, sans attente très précise a priori. Il décline les « grands critères » habituellement appliqués pour évaluer ce type d'action en référence à « son cadre logique initial » : pertinence, cohérence, efficacité etc. Il s'interroge sur la façon d'examiner ces critères en fonction des spécificités de l'objet évalué.
3. Il peut essayer de combiner ces deux approches. Un « projet » peut s'apprécier selon au moins cinq points de vue :

1 La grille de lecture classique

Pertinence
Cohérence
Efficience
Efficacité et résultat
Impact
Viabilité

2 Des centres d'intérêts a priori

Genre
Bonne Gouvernance
Environnement
Innovation
Lutte contre la pauvreté
L'évolution des acteurs de la société civile.
Etc.

3 Une combinaison d'objectifs différents

Un impact concret sur des situations matérielles
Des processus institutionnels
Des éléments de recherche méthodologique
Des objectifs stratégiques au sein d'un processus d'ensemble
Notamment en terme de partenariat

4 Une organisation et un dispositif

En différents volets thématiques
S'adressant à des publics - cibles différents
Mettant en œuvre des techniques différentes
Répartie sur des zones géographiques différentes
Associant différents acteurs assumant différentes fonctions

5 Un processus, un déroulement

L'analyse du contexte et identification des contraintes
La définition d'une stratégie (et ses différents aspects)
La mise en œuvre (et ces différents éléments)
Le dispositif de pilotage et de suivi évaluation
Etc...

Chaque point de vue correspond à une grille de lecture. Le commanditaire peut commencer par s'interroger sur les éléments qu'il souhaite privilégier au sein de chacune de ces grilles pour ensuite les combiner au sein de questions évaluatives spécifiques.

Par exemple si le commanditaire attend surtout la validation de ses choix de stratégie ou de méthode lors d'une évaluation à mi-parcours, il privilégiera les questions de pertinence et de cohérence (grille 1). Ce choix amènera souvent à revisiter les étapes de conception du projet (grille 5). Son principal intérêt peut concerner l'émergence de nouveaux acteurs de la société civile (grille 2). Il fera alors porter plus spécifiquement l'évaluation sur les objectifs institutionnels (grille 3) et sur les volets (grille 4) les plus directement liés à cette catégorie d'objectif.

Cet exercice de combinaison des priorités de lecture sera plus facile et plus rapide, il donnera des résultats plus cohérents, s'il s'appuie sur une présentation synthétique des objectifs, des principaux choix stratégiques et des grands éléments de l'organisation du projet. Théoriquement un « cadre logique », ou plutôt un « arbre des objectifs » bien fait, permet une telle présentation, d'où l'intérêt de partir de cet outil, quitte à le reconstituer a posteriori.

Des questions évaluatives aux critères et aux indicateurs

Le commanditaire peut indiquer les hypothèses et les critères et indicateurs qu'il souhaite voir privilégier dans la façon de répondre aux questions évaluatives qu'il a posées. Il peut aussi laisser ce travail à l'évaluateur et attendre la note méthodologique de celui-ci.

2.2 La méthodologie

Un minimum de précisions est indispensable

Les indications méthodologiques qui figurent dans les termes de références répondent en général à plusieurs objectifs :

- Informer les évaluateurs des sources d'informations disponibles (documents et personnes ressources) et s'assurer qu'ils vont les utiliser.
- Veiller à ce que tous les interlocuteurs « politiquement importants » seront bien concernés par l'évaluation.
- Insister sur le caractère participatif, lorsqu'il y a lieu ou traduire des objectifs annexes formulés en terme de transfert de compétences ou d'appropriation des résultats.
- Cadrer le travail de l'évaluateur. Il y a parfois des évidences entre les questions évaluatives et des éléments de méthodes.
- Permettre un minimum de cohérence entre les attentes de l'évaluation et les moyens que l'on envisage d'y consacrer (pour quantifier le temps que l'évaluateur devrait « raisonnablement » mettre pour faire le travail, le commanditaire a parfois besoin de définir et de quantifier les grandes phases du travail).

Les principaux éléments de méthodes

Les commanditaires fixent souvent la nature et la durée des principales étapes de l'évaluation (une phase d'étude bibliographique et de contact au siège, la rencontre des principaux partenaires dans la capitale, la phase de terrain, une phase de restitution dans la capitale, etc.).

Lorsque l'objet à évaluer est vaste, les termes de références peuvent préciser la « réduction » qu'ils souhaitent voir appliquer par l'évaluateur (deux pays sur trois, un village sur quatre, un partenaire de telle catégorie sur trois...). L'évaluateur pourra réagir à la pertinence de ces propositions.

Ils peuvent indiquer leur préférence pour certaines catégories de méthodes (plus ou moins participatives), souhaiter connaître l'opinion de certains de leurs partenaires, exiger certaines données quantitatives...

Ces indications de méthode peuvent ne pas se limiter aux investigations mais inclure les phases de restitution intermédiaires ou finales.

Le caractère « participatif » au-delà de la méthode d'investigation

Lorsque l'évaluation s'inscrit dans un processus de partenariat entre les acteurs associés à la mise en œuvre d'un projet, ou lorsqu'elle répond à des attentes exprimées en terme d'apprentissage, la façon dont les différentes parties prenantes de l'évaluation vont être associées à son déroulement, puis aux débats qui vont marquer ses conclusions, n'est pas qu'une question de « méthode » d'investigation. Le commanditaire peut avoir, et faire part, d'exigences particulières en la matière.

3. Les aspects pratiques

3.1 L'organisation de l'interface commanditaire / évalué / évaluateur

Une évaluation se déroule souvent selon un processus itératif : vérification des attentes du commanditaire, premier travail bibliographique, ajustement de la méthode prévue, validation de l'échantillonnage prévu, etc.. Dans le cas d'évaluations importantes, le commanditaire peut souhaiter maîtriser ce processus en prévoyant une série de rendez-vous, en désignant clairement des interlocuteurs au sein de son organisation, en prévoyant des processus de validation des étapes intermédiaires du travail.

Cela implique la mise en place de comités de pilotage lorsque le commanditaire est pluriel ou (et) que la démarche suivie veut être participative.

3.2 Les principales contraintes (durée totale, durée des différentes phases, calendrier...)

La durée prévue doit être cohérente avec les éléments de méthodologie imposés par les termes de références. Le calendrier doit tenir compte des contraintes du projet (disponibilité des équipes, contraintes particulières climatiques (possibilités de déplacements, calendriers agricoles, calendrier hydraulique...) et de celles du commanditaire (calendrier des prises de décisions, délais de mise en œuvre de l'évaluation...).

Ce calendrier peut préciser les périodes et la durée des grandes phases prévues pour l'évaluation : lancement, phase terrain, réunions avec les pilotes de l'évaluation (lancement, bilan intermédiaire, restitution finale), date de remise des rapports provisoires et définitifs...

3.3 La composition de l'équipe d'évaluation

La nature de l'objet à évaluer, parfois sa géographie, souvent des questions évaluatives particulières déterminent les compétences qu'il est nécessaire de réunir au sein de l'équipe d'évaluation. La diversité de ces compétences et le rapport entre le volume de travail (exprimé en homme /mois ou homme / semaine) et la durée optimum de la mission fixent le nombre de consultants à réunir. Des objectifs particuliers (démarches participatives, transferts de compétences) annexés à l'évaluation peuvent ajouter des contraintes à la définition de la composition de l'équipe.

Attention à force de chercher des moutons à cinq pattes, on se retrouve souvent avec des moutons qui ne marchent que sur trois. Les moutons à cinq pattes sont par ailleurs rarement disponibles du jour au lendemain.

3.4 Le budget disponible

Il est rare que les commanditaires ne fixent pas un budget plafond aux évaluations qu'ils commanditent. (Ils ne l'annoncent pas toujours dans le cas d'appel d'offres en espérant tirer les prix vers le bas.) Ce plafond doit évidemment être cohérent avec le volume de travail attendu. Pour être parfaitement claires les indications budgétaires doivent préciser qui du projet évalué ou de la mission d'évaluation prendra en charge certains frais (les transports locaux, les frais de réunions liés aux restitutions...).

3.5 Les rendus attendus

Les commanditaires fixent souvent la nature des documents qu'ils attendent des évaluateurs, un ou plusieurs rapports ou notes de synthèse selon le déroulement, la durée et la complexité de l'évaluation. Ils peuvent exiger certaines annexes. Ils précisent en général la façon dont il vont valider le rapport d'évaluation, exigeant souvent un rapport provisoire qu'ils commenteront pour obtenir ensuite un rapport définitif.

Ils exigent en général des notes d'étapes pour marquer les principaux rendez-vous entre les évaluateurs et les instances de pilotage de l'évaluation. Une telle note est souvent exigée lors de la restitution de l'étape de terrain. Ces notes sont bien utiles, y compris pour les évaluateurs lorsque l'évaluation est complexe et susceptible de devenir conflictuelle.

Les commanditaires institutionnels donnent souvent des indications formelles assez précises, y compris sur le plan des rapports qu'ils attendent. Dans la mesure où un rapport d'évaluation doit faciliter un processus de décisions, ils exigent logiquement à la fois une synthèse et un résumé.

Les termes de références peuvent également fixer des modalités de restitution, intermédiaires, en fin de mission, à la remise du rapport provisoire... Ces restitutions peuvent se dérouler en petit comité de décideurs ou faire l'objet d'une véritable animation qui permet aux différents partenaires d'un projet de réagir aux conclusions des évaluateurs.

3.6 D'éventuelles précisions contractuelles

Les termes de références peuvent également contenir des précisions sur le contrat ou les modalités de contractualisations entre le commanditaire et l'évalué. Mais ces questions font souvent l'objet d'un document à part.

Lorsque le commanditaire procède par appel d'offres restreint pour choisir son évaluateur, ce document doit donner des indications sur le contenu de la note méthodologique qu'il attend des candidats.

III. COMMENT S'Y PRENDRE POUR REDIGER DES TERMES DE REFERENCES ?

Premier conseil : rédiger vos termes de références comme vous le sentez et méfiez vous des recettes toutes faites, y compris de celle qui vous est proposée ci-après. Celle-ci ne vaut que pour des évaluations externes conçues sous la forme « classique » d'une ou deux missions courtes. Elle a le tort de présenter l'exercice comme du « prêt à porter », alors qu'encore une fois, il s'agit de « sur mesure ».

La recette qui suit vous propose de rédiger des termes de références selon le plan présenté ci-dessus. Mais elle propose une chronologie d'écriture différente de l'ordre de présentation des différents chapitres.

1. 1^{ère} étape, formuler des objectifs cohérents qui répondent à vos attentes

1.1 Aboutir à une première version des questions évaluatives, après avoir formulé clairement vos attentes et vos objectifs

- a) Commencez par bien clarifier les attentes de votre organisation par rapport à cette évaluation. Vérifiez que ces attentes sont cohérentes avec une démarche évaluative, et avec celle que vous envisagez.
- b) Traduisez ces attentes en rédigeant les objectifs que vous assignez à cette évaluation. Evitez d'en rédiger un trop grand nombre. Au-delà de quatre objectifs vous courez le risque d'une démarche peu cohérente. Efforcez-vous de rédiger chaque objectif en cinq à dix lignes maximum. Si vous êtes plus long, vous risquez de ne pas être clair.

Vous êtes trop long ? C'est peut-être que vous intégrez déjà vos questions évaluatives dans la définition de vos objectifs... Ce n'est pas très grave, mais vous serez plus clair si vous distinguez mieux ces deux étapes.

- c) Hiérarchisez ces objectifs.
- d) Déclinez chacun d'entre eux sous la forme de questions évaluatives, en suivant si possible la même règle : pas trop de questions évaluatives par objectif, pas plus de quelques lignes par questions évaluatives.

1.2 Vérifiez la cohérence entre cette première version de vos objectifs et les moyens dont vous disposez pour l'évaluation

- e) Vérifiez l'ordre de grandeur des moyens dont vous disposez ; traduisez approximativement le budget dont vous disposez, en nombre de jours ou de semaines d'évaluateurs selon deux ou trois hypothèses (évaluateurs « Nord », évaluateurs « Sud »...).
- f) A partir de vos questions évaluatives, imaginez rapidement le déroulement de l'évaluation : Qui les évaluateurs devront-ils rencontrer, enquêter ou faire enquêter ? Que devront-ils visiter, quelles données devront-ils collecter ?... Même si vous n'êtes pas un spécialiste de l'évaluation, vous pouvez bâtir un ou deux scénarios grossièrement cohérents.
- g) Estimez très grossièrement le temps nécessaire aux évaluateurs selon ces scénarios. Fixez-vous une fourchette assez large.
- h) Comparez vos deux estimations (cf. e) et g) ci-dessus).
 - Si toutes les deux se situent dans le même ordre de grandeur, vous avez gagné le droit de passer à l'étape suivante.
 - Si non, vous devez retourner aux étapes b) et c). Reformulez vos objectifs ou laissez tomber les moins importants d'entre eux, selon la hiérarchie que vous avez déjà établie. Ajustez vos ambitions à vos moyens.

2. 2^{ème} étape, une présentation des constituants de l'évaluation claire et cohérente avec vos objectifs

Vous avez donc déjà rédigé le point « 13 » du plan que nous vous proposons de suivre. Il vous reste à écrire les points « 11 » l'introduction, « 12 » la description de l'objet à évaluer et « 14 » les références de l'évaluation ».

Mieux vaut commencer la rédaction par le 12.

2.1 La présentation de l'objet à évaluer

Les objets à évaluer et les objectifs des évaluations sont si divers qu'il serait bien présomptueux de proposer une recette adaptée à tous les cas de figure.

En règle générale, méfiez vous de l'abus de l'usage de la fonction « copier - coller ». Vous avez souvent déjà de multiples documents de présentation de votre projet, le document initial qui vous a permis de convaincre des partenaires financiers, des comptes-rendus d'activités annuels ou de fin de phases nécessaires à la supervision de l'action... Mais chacun a été écrit pour un objectif bien précis. Aucun l'a été pour un évaluateur. Celui-ci aura besoin de comprendre rapidement la logique du projet. Il devra disposer des principales informations nécessaires pour préparer une note méthodologique qui lui permette de traiter vos objectifs. Tout cela ne devra pas être trop long à lire. Une douzaine ou une quinzaine de pages semble le bon format pour des termes de références. La présentation de l'objet à évaluer ne doit pas occuper, en ordre de grandeur, plus de la moitié de ces douze ou quinze pages. Plus c'est souvent trop... Mais l'exception peut confirmer la règle.

Un petit travail spécifique est donc nécessaire :

- i) Rédigez une présentation courte et synthétique de l'objet à évaluer (Si c'est un projet : son contexte, son histoire et les acteurs concernés, « l'arbre à objectif », des éléments de budget, les principales phases, dispositifs, les activités, les résultats).
- j) Identifiez les éléments spécifiques nécessaires à l'évaluateur en fonction de vos objectifs et des premières formulations de vos questions évaluatives. Certains éléments quantitatifs sont parfois indispensables (le nombre de partenaires, l'aire géographique concernée, le volume des réalisations).
- k) Développez la présentation générale que vous venez de rédiger en fonction de ces éléments, ou complétez là par les paragraphes nécessaires (voire une ou deux annexes « quantitatives »).

2.2 L'introduction et vos « références »

- l) L'introduction doit être courte (une page environ). Elle doit permettre aux lecteurs d'entrer rapidement dans le sujet et de comprendre la logique de la démarche évaluative. Sa rédaction ne pose pas de difficultés particulières (Cf. plan proposé ci-dessus). C'est un exercice de synthèse « classique ».
- m) L'explicitation des « références » à utiliser lors de l'évaluation doit être limitée aux informations indispensables. Les principes ou postulats fondateurs et la philosophie d'intervention de votre Organisation, les principaux axes qui ont guidé la conception du projet peuvent faire partie de ces « références ». Mais un document préparatoire à une éva-

luation n'est pas un outil de communication destiné à diffuser ces principes et cette philosophie.

3. Dernières étapes le détail du contenu et les aspects pratiques

Vous avez donc rédigé la première partie de vos termes de références et décrit les constituants de l'évaluation. Chemin faisant, vous avez déjà formulé au moins « au brouillon », vos principales questions évaluatives et les éléments essentiels de la méthode que vous suggèrerez à l'évaluateur.

Le plus dur est donc fait.

- n) Avant d'aller plus loin, si vous êtes en avance sur votre planning, faites relire cette première partie par une autre personne. Un œil extérieur est souvent bien utile pour vérifier la clarté et la cohérence d'un texte, et mieux vaut s'assurer de ces qualités avant de détailler la suite.
- o) La suite ne présente pas de difficultés de rédaction particulières, sauf si vous souhaitez décliner très en détail les questions évaluatives, et faire des propositions de critères et de méthodes détaillées à vos futurs évaluateurs. Il vous faut alors un minimum de connaissances sur les démarches évaluatives.
- p) Les aspects pratiques que vous devez détailler pour prévoir l'organisation de l'évaluation ne sont pas très différents de ceux que vous avez à prévoir pour n'importe qu'elle autre mission d'appui ou de suivi. Vous avez déjà l'ordre de grandeur de votre budget (Cf. point e) ci-dessus) (gardez vous une petite marge de négociation). Les scénarios grossiers que vous avez (cf. point f) ci-dessus) peuvent vous aider à identifier vos contraintes de logistique et de calendrier.

Les différentes étapes d'une évaluation

