

Note technique

Groupe de référence de l'évaluation

1

Qu'entend-on par « groupe de référence de l'évaluation » ?

2

Qui préside le groupe de référence de l'évaluation ?

3

Qui sont les membres d'un groupe de référence de l'évaluation ?

4

Quand mettre en place le groupe de référence de l'évaluation ?

5

Gérer efficacement le groupe de référence de l'évaluation

6

Exemple de termes de référence pour le groupe de référence de l'évaluation

7

Lectures complémentaires

1. Qu'entend-on par « groupe de référence de l'évaluation » ?

1. Un groupe de référence de l'évaluation (ERG) est un groupe de parties prenantes clés internes et externes pour l'évaluation, qui examine et commente les projets de termes de référence, de rapport initial et de rapport d'évaluation. Les membres du groupe de référence de l'évaluation agissent en tant que conseillers tout au long du processus d'évaluation. Ils ne prennent pas de décisions clés sur l'évaluation.
2. Mettre en place un groupe de référence de l'évaluation est un bon moyen d'engager des parties prenantes internes et externes. Il contribue à la pertinence, à l'impartialité et à la crédibilité de l'évaluation (voir la [note technique sur l'indépendance et l'impartialité](#)) en offrant en tant que spécialiste du conseil tout un éventail de points de vue et en garantissant un processus transparent. La participation de parties prenantes majeures au groupe de référence de l'évaluation peut également contribuer à renforcer la collaboration avec le gouvernement, d'autres institutions et des bailleurs, ainsi qu'à renforcer la culture et les capacités dans le domaine de l'évaluation au sein des partenaires nationaux.

2. Qui préside le groupe de référence de l'évaluation ?

3. Diriger le groupe de référence de l'évaluation requiert une forte aptitude à la direction ; par conséquent, le président du groupe de référence de l'évaluation est le directeur de pays, qui peut déléguer cette fonction au

directeur de pays adjoint¹ ou au responsable de l'évaluation si celui-ci dispose de pouvoirs suffisants pour lui permettre de collaborer avec des parties prenantes extérieures.

4. Afin de garantir l'impartialité, la présidence du groupe de référence de l'évaluation NE PEUT PAS être déléguée :
 - a. au responsable du programme à moins que celui-ci soit le directeur de pays adjoint ;
 - b. au chargé de programme qui s'occupe directement des activités à évaluer.

3. Qui sont les membres d'un groupe de référence de l'évaluation ?

5. Les membres du groupe de référence de l'évaluation sont sélectionnés par le comité d'évaluation². Les membres du comité d'évaluation sont un sous-ensemble du groupe de référence de l'évaluation. À ce titre, les membres obligatoires du comité d'évaluation devraient être inclus par défaut dans le groupe de référence de l'évaluation. Le président du comité d'évaluation est chargé d'approuver la composition du groupe de référence de l'évaluation.
6. Le groupe de référence de l'évaluation est composé de parties prenantes clés qui soit i) occupent une fonction essentielle dans l'intervention à évaluer ; ii) sont spécialistes du sujet évalué, ou iii) apportent leur expertise dans la planification et les méthodes de l'évaluation. Le groupe de référence de l'évaluation devrait intégrer en même temps des parties prenantes internes et externes (partenaires gouvernementaux, partenaires des Nations Unies et des ONG, bailleurs, universités). Les membres externes renforcent la crédibilité de l'évaluation et aident à réduire les biais au minimum. Au sein du PAM, la participation de membres du personnel de bureaux auxiliaires, de bureaux de pays et de bureaux régionaux est encouragée afin de permettre la représentation d'une variété de points de vue. Il est également possible que certaines divisions du Siège du PAM soient représentées dans les évaluations décentralisées.
7. Le nombre de membres du groupe de référence de l'évaluation peut varier en fonction de la portée et de la complexité de l'évaluation ; il devrait être suffisamment important pour fournir un éventail de points de vue, à condition qu'ils soient gérables et efficaces. Le groupe de référence de l'évaluation compte en général entre 8 et 12 membres³. Il est important de veiller à ce que les membres du groupe de référence aient l'expertise et les connaissances requises pour ajouter de la valeur à l'évaluation. Ils devraient inclure les groupes suivants :

Directeur de pays ou directeur de pays adjoint (président) Pour les évaluations décentralisées demandées par le Siège, directeur ou directeur adjoint de division du Siège (président)	Obligatoire
Responsable de l'évaluation (secrétaire auprès du groupe de référence de l'évaluation)	Obligatoire
Responsable du programme ou chargé(s) de programme directement en charge du/des sujet(s) de l'évaluation	Obligatoire
Chargé du suivi et de l'évaluation du bureau de pays (si différent du responsable de l'évaluation)	Obligatoire
Responsable régional de l'évaluation	Obligatoire
Autre personnel pertinent du bureau de pays (p. ex. unité d'achats, genre, nutrition, résilience, alimentation scolaire, partenariats, renforcement des capacités, etc.)	Obligatoire
Représentant(s) compétent(s) du bureau auxiliaire	Si pertinent

¹ Il peut également s'agir du directeur régional pour les évaluations décentralisées demandées par le bureau régional ou du directeur de division pour les évaluations décentralisées demandées par le Siège.

² S'agissant des évaluations décentralisées demandées par le Siège, le service d'assistance du Bureau de l'évaluation (wfp.decentralizedevaluation@wfp.org) peut être consulté à des fins d'appui.

³ Lorsque les évaluations décentralisées sont demandées par le bureau régional ou le Siège, la composition des membres doit être adaptée en conséquence. Les groupes de référence des évaluations doivent comprendre des représentants pour chaque pays et, le cas échéant, il est également possible de mettre en place au niveau national un sous-ensemble au groupe de référence de l'évaluation.

Représentants des ministères, bailleurs, institutions des Nations Unies et partenaires des ONG / de la société civile (associations d'individus directement concernés par les activités évaluées et experts en matière de suivi et d'évaluation)	Obligatoire
Conseillers régionaux du PAM [p. ex. conseiller senior de programmes, conseiller régional de suivi, conseiller régional d'analyse et de cartographie de la vulnérabilité (VAM), conseillers régionaux sur le genre, la nutrition, la résilience, l'alimentation scolaire, les partenariats, le renforcement des capacités, etc. (à sélectionner en fonction de la portée de l'évaluation)]	Obligatoire
Représentant(s) des unités techniques du Siège	Si pertinent
Représentants du monde universitaire ou experts indépendants reconnus sur le sujet évalué et/ou groupes de réflexion	Optionnel

8. L'engagement de contreparties nationales et régionales au sein du groupe de référence de l'évaluation contribue à renforcer les capacités nationales en matière d'évaluation. Il peut s'agir de membres du personnel de suivi et d'évaluation de l'institution correspondante ou du ministère de tutelle, de membres du personnel de suivi et d'évaluation d'ONG locales ou d'individus issus d'une organisation volontaire nationale ou régionale d'évaluateurs professionnels.
9. Pour s'assurer que les dimensions de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes (GEEW) soient intégrées dans l'évaluation, le point focal genre du bureau de pays et/ou l'expert en genre du bureau régional doivent être des membres du groupe de référence de l'évaluation. L'équilibre des sexes doit être recherché dans la composition globale du groupe de référence de l'évaluation et le président doit veiller à ce que femmes et hommes prennent part aux discussions.
10. Dans le cas d'une évaluation conjointe, l'ensemble des organisations partenaires doit être intégré dans le groupe de référence de l'évaluation. De plus amples informations sont disponibles dans la [note technique sur les évaluations conjointes](#).

4. Quand mettre en place le groupe de référence de l'évaluation ?

11. Le groupe de référence de l'évaluation doit être mis en place au cours de la phase de préparation au moment de participer aux discussions sur l'objectif visé et l'utilisation de l'évaluation, l'approche à suivre et les questions de l'évaluation qui seront traitées. Le groupe de référence de l'évaluation devra ensuite examiner le projet d'évaluation des termes de référence et formuler des commentaires à ce sujet. Il s'agit d'une étape essentielle du renforcement du sentiment d'appropriation et d'adhésion. Les membres du groupe de référence de l'évaluation doivent s'engager tout au long du processus d'évaluation, de la phase de préparation à la phase de diffusion et de suivi.
12. Le responsable de l'évaluation est chargé de rédiger des termes de référence pour les membres du groupe de référence de l'évaluation, de décrire les contributions que l'on attend d'eux et les délais dans lesquels ils seront tenus d'accomplir chacune des tâches (voir les termes de référence proposés dans l'encadré 1). Le président du groupe de référence de l'évaluation est responsable de l'approbation finale des termes de référence du groupe de référence de l'évaluation et de la communication initiale avec les membres du groupe de référence de l'évaluation.

5. Gérer efficacement le groupe de référence de l'évaluation

13. La plupart des responsabilités du groupe de référence de l'évaluation peuvent être assumées à distance, mais des réunions du groupe sur place peuvent s'avérer plus efficaces à des moments cruciaux, notamment lorsqu'il s'agit de discuter d'observations formulées sur le projet du rapport d'évaluation (en particulier lorsque les points de vue divergent). Il convient de réfléchir au moment où se dérouleront les réunions sur place et de s'assurer de prévenir les membres du groupe de référence de l'évaluation suffisamment à l'avance.

14. La direction d'un groupe de référence de l'évaluation exige de grandes qualités de direction pour garantir une participation adéquate des parties prenantes qui pourraient être trop occupées ou insuffisamment engagées pour appuyer l'évaluation. Le risque serait d'affaiblir la pertinence ou la ponctualité de leurs contributions et, au final, de nuire au processus d'évaluation. Vous pouvez également rencontrer des situations dans lesquelles certains membres du groupe de référence de l'évaluation sont très enclins à participer et tentent d'exercer une influence injustifiée. Les deux risques doivent être gérés avec précaution. L'aptitude à diriger et l'engagement du président du groupe de référence de l'évaluation sont donc essentiels pour donner le ton et déterminer les attentes du personnel du PAM et des autres membres du groupe de référence de l'évaluation. Voici quelques conseils utiles pour le responsable de l'évaluation :

a. **Comment recevoir l'approbation de votre haute direction :**

- Informer le président du comité d'évaluation sur l'importance du groupe de référence de l'évaluation pour fournir une évaluation crédible et utile et encourager la collaboration et les partenariats au-delà de l'évaluation. Véhiculer brièvement des messages et les adapter de façon à susciter un intérêt et à recevoir une approbation (que ce soit sur le plan thématique, technique ou de la conformité et de la responsabilité).
- Communiquer clairement quelles sont les attentes du président du comité d'évaluation, préparer un calendrier indiquant quand le président aura besoin de s'engager ainsi que le niveau estimé des efforts qui seront nécessaires.
- Inviter les parties prenantes pertinentes qui permettront au président d'être engagé dès le début.
- Le président du comité d'évaluation doit savoir en permanence où en est l'évaluation. Inclure un point régulier à l'ordre du jour des réunions du personnel afin de partager les mises à jour sur le processus et les résultats de l'évaluation. Fournir chaque semaine des mises à jour sous forme de points concernant la progression de l'évaluation.

b. **Garder motivé le groupe de référence de l'évaluation :**

- Utiliser le groupe de référence de l'évaluation pour réfléchir en avance à d'éventuelles questions d'évaluation. Lorsque leurs questions sont comprises dans l'évaluation, leur intérêt pour les résultats est naturellement plus important et leur sentiment d'appropriation est plus fort.
- Préparer et communiquer un compte rendu de deux pages résumant les termes de référence.
- Les membres du groupe de référence de l'évaluation peuvent se sentir déconnectés et se désengager du processus d'évaluation. Songer à organiser des réunions/téléconférences pour faciliter la communication et faire en sorte que les membres se sentent plus impliqués.
- Faire circuler chaque mois auprès du groupe de référence de l'évaluation une mise à jour sous forme de point sur le processus d'évaluation.
- Savoir quelles questions – y compris les questions contextuelles – représentent un intérêt pour les membres du groupe de référence de l'évaluation et être prêt à les mettre sur la table pour qu'elles soient discutées ouvertement.
- Traiter les membres du groupe de référence de l'évaluation avec équité et professionnalisme en les informant à l'avance des réunions et des mises à jour en cas de modification du calendrier.
- Amener les membres du groupe de référence de l'évaluation à formuler/discuter les recommandations de l'évaluation, idéalement à travers un atelier avec l'équipe d'évaluation (ou une téléconférence). Cela contribuera à des recommandations pertinentes et réalisables et à une meilleure appropriation des résultats. Lorsqu'un mode de participation hautement participatif est employé, les membres du groupe de référence de l'évaluation sont souvent très utiles.

c. **Gérer un processus efficace en matière de formulation de commentaires :**

- Prévenir les membres du groupe de référence de l'évaluation du moment où ils recevront les ébauches de rapports pour les examiner et les alerter en cas de retard.
- Leur donner du temps pour formuler des commentaires. Envoyer des rappels aimables pour les informer de la prochaine date limite.

- Enregistrer les commentaires dans une matrice de commentaires : L'équipe d'évaluation doit compléter la matrice avec ses réponses. Le responsable de l'évaluation doit partager la matrice avec le groupe de référence de l'évaluation, afin que ses membres voient comment leurs commentaires ont été traités.
- Se préparer à repousser certaines questions / certains commentaires de membres du groupe de référence de l'évaluation. Ils pourraient par exemple suggérer des questions d'évaluation qui éloigneraient l'évaluation de son objectif premier. Certains de leurs commentaires sur les projets de rapports d'évaluation pourraient ne pas être pertinents. Le responsable de l'évaluation pour les termes de référence et l'équipe d'évaluation pour le rapport initial et le rapport d'évaluation ont la possibilité de ne pas traiter certains commentaires du groupe de référence de l'évaluation tant qu'une justification adéquate n'est pas donnée dans la matrice de commentaires.

En savoir plus sur l'expérience du responsable de l'évaluation en matière d'engagement du groupe de référence d'évaluation et de la haute direction :

- Sameera Ashraf (responsable de l'évaluation pour l'évaluation décentralisée de l'aide alimentaire du PAM aux personnes temporairement déplacées au Pakistan) et Makhauta Mokhethi (responsable de l'évaluation pour l'évaluation décentralisée du programme national d'alimentation scolaire au Lesotho) ont fait part de leurs réflexions sur la façon de garantir que le processus d'évaluation reflète les points de vue des multiples parties prenantes impliquées dans les évaluations au cours de l'atelier d'avril 2018 du Programme d'apprentissage sur l'évaluation.
- Pour en savoir plus à ce sujet, regardez la vidéo : https://www.youtube.com/watch?v=N1_YQuhPmE4&feature=youtu.be

6. Exemple de termes de référence pour le groupe de référence de l'évaluation

Encadré 1 : Modèle de termes de référence pour le groupe de référence de l'évaluation

Contexte : [Bref compte rendu de l'évaluation à entreprendre, y compris l'objet, la portée (activités, zone géographique et période couvertes) et les dates estimées].

Objet : L'objectif général du groupe de référence de l'évaluation est d'appuyer un processus d'évaluation crédible, transparent, impartial et de qualité conformément à la politique d'évaluation du PAM 2016-2021 et aux normes et règles du GNUÉ. Les membres du groupe de référence de l'évaluation examinent les projets de termes de référence de l'évaluation, de rapport initial et de rapport d'évaluation. Les membres du groupe de référence de l'évaluation agissent en tant que conseillers tandis que la responsabilité de l'approbation des produits de l'évaluation continue de relever du président du comité d'évaluation.

Composition du groupe de référence de l'évaluation [Liste de 8 à 12 membres, sélectionnés pour assurer une base suffisante d'expertises] :

- [Nom] – Directeur de pays ou directeur de pays adjoint (président)
- [Nom] – Responsable de l'évaluation (secrétaire ou président délégué conformément au paragraphe 4)
- [Nom] – Responsable du suivi et/ou de l'évaluation de la / des organisation(s) partenaire(s)
- [Nom] – Responsable du suivi et de l'évaluation du bureau de pays (si ce n'est pas le responsable de l'évaluation)
- [Nom] – Responsable du programme (si ce n'est pas le responsable de l'évaluation)
- [Noms] – Expert(s) technique(s) du bureau de pays / bureau régional [pas directement impliqué(s) dans la conception, la prise de décisions ou la supervision du sujet de l'évaluation, mais avec une connaissance spécialisée du sujet, p. ex. la nutrition, la résilience, le genre, l'alimentation scolaire, la gestion de la chaîne d'approvisionnement, etc.]
- [Nom] – Responsable régional de l'évaluation
- [Nom] – Conseiller régional de suivi
- [Nom] – Représentant(s) du bureau auxiliaire
- [Noms] – Partenaire(s) gouvernementaux, des ONG et des bailleurs (pas directement impliqués non plus, mais avec une connaissance de l'intervention et idéalement une expérience de l'évaluation)

- [Noms] – Responsable du suivi et de l'évaluation d'organisations partenaires ou de partenaires gouvernementaux directement impliqués dans les activités évaluées

Tâches : [Définir les domaines d'engagement et les responsabilités qui seront confiés au groupe de référence de l'évaluation tout au long du processus d'évaluation (comme indiqué dans le tableau 1)]

Temps requis : [Nombre de jours estimé par phase et pour les tâches principales ; période approximative pendant laquelle les contributions seront requises du début à la fin de l'évaluation]. Ceci devrait être résumé dans un tableau :

Tâches d'un membre du groupe de référence de l'évaluation par phase d'évaluation	Temps estimé	Dates approximatives
Phase de préparation • Réviser et commenter le projet de termes de référence (voir Modèle de rapport des termes de référence, Liste de contrôle de la qualité et Matrice de commentaires). Assurer que les termes de référence déboucheront sur une évaluation crédible et utile et fourniront des informations supplémentaires qui permettront d'achever les termes de référence. • Si pertinent, apporter des contributions sur les questions de l'évaluation. • Identifier les documents sources utiles à l'équipe d'évaluation. • Assister à une réunion/téléconférence du groupe de référence de l'évaluation, etc.	1 jour	Semaines/mois pertinents p. ex. oct./nov. 2018
Phase de mise en route • Rencontrer l'équipe d'évaluation pour discuter de la manière dont l'équipe peut concevoir une évaluation réaliste/pratique, pertinente et utile. • Identifier et faciliter le dialogue avec les parties prenantes clés pour les entretiens, comme requis. • Identifier et donner accès aux documents et données. • Aider à identifier les sites de terrain appropriés conformément aux critères de sélection fixés par l'équipe d'évaluation dans le rapport initial, en aidant ainsi à la protection contre les biais. • Réviser et commenter le projet de rapport initial (voir Modèle de rapport initial, Liste de contrôle de la qualité et Matrice de commentaires).	1 jour	Semaines/mois pertinents p. ex. février 2019
Phase de collecte des données • Agir comme informateur clé : répondre aux questions de l'entretien. • Fournir des sources d'information et faciliter l'accès aux données. • Participer au bilan du travail sur le terrain de l'équipe d'évaluation.	1,5 jour	Semaines/mois pertinents p. ex. mars/avr. 2019
Phase d'analyse des données et de communication des informations • Réviser et commenter le projet de rapport d'évaluation (voir Modèle de rapport d'évaluation, Liste de contrôle de la qualité et Matrice de commentaires), en se concentrant sur l'exactitude, la qualité et l'exhaustivité des résultats et des liens avec les conclusions et les recommandations. Ces dernières doivent être pertinentes, ciblées, réalistes et réalisables. • Agissant à titre consultatif, le groupe de référence de l'évaluation est tenu de respecter la décision des évaluateurs indépendants quant à l'intégration ou non de leurs observations, tant que le processus soit transparent et qu'il comprenne des justifications pour la non-intégration des observations.	2 jours	Semaines/mois pertinents p. ex. mai/juin 2019
Phase de diffusion et de suivi • Diffuser le rapport final en interne et en externe, comme pertinent. • Partager les résultats au sein des unités, des organisations, des réseaux et lors d'événements. • Apporter des contributions relatives à la réponse de la direction et à sa mise en œuvre (comme pertinent).	2 jours	Après l'achèvement du rapport p. ex. juil./août 2019

Procédures d'engagement :

- Le président du comité d'évaluation nommera les membres du groupe de référence de l'évaluation.
- Le responsable de l'évaluation notifiera aux membres du groupe de référence de l'évaluation le moment, le lieu et le programme des téléconférences ou des réunions [indiquer le délai le plus approprié] et transmettra tout document de référence.
- Les réunions du groupe de référence de l'évaluation se tiendront sur place et/ou par téléconférence/Skype – [préciser ou permettre une détermination ultérieure en fonction du contexte].
- Le groupe de référence de l'évaluation se réunira au moins [préciser selon les besoins la fréquence des réunions sur la base des discussions initiales].
- Les membres du groupe de référence de l'évaluation, représentant leur organisation, seront interrogés par l'équipe d'évaluation dans le cadre de la phase de mise en route et de la phase de collecte des données.
- Les membres du groupe de référence de l'évaluation transmettront par voie électronique au responsable de l'évaluation des observations sur le projet de termes de référence, de rapport initial et de rapport d'évaluation. Le responsable de l'évaluation s'assurera que l'équipe d'évaluation réponde aux commentaires, soit en les intégrant dans les rapports soit en apportant des justifications expliquant pourquoi ces observations ne sont pas intégrées. Les observations seront enregistrées dans une [matrice de commentaires](#) pour aider à garantir un processus transparent et crédible.

7. Lectures complémentaires

15. Orientations de BetterEvaluation.com sur les usages et les objectifs d'un groupe consultatif d'évaluation : https://www.betterevaluation.org/en/evaluation-options/advisory_group
16. Baizerman, M., Centres pour le contrôle et la prévention des maladies, Division de la nutrition, de l'activité physique et de l'obésité. A. (2011). Developing and using an evaluation consultation group. Extrait du site Web : <http://www.cdc.gov/obesity/downloads/EvaluationConsultationGroup.pdf>
17. Läubli Loud, M. et Mayne, J. (Eds) (2013). *Enhancing Evaluation Use: Insights from Internal Evaluation Units*. Sage Publications
18. VeLure Roholt, R., & Baizerman, M. L. American Evaluation Association, (2012). *Evaluation advisory groups*. Extrait du site Web : <https://www.scribd.com/book/117582841/Evaluation-Advisory-Groups-New-Directions-for-Evaluation-Number-136>

Pour plus d'informations sur les évaluations décentralisées, rendez-vous sur notre page Internet <http://newgo.wfp.org/how-do-i/do-an-evaluation>

Ou contactez l'unité Cap/Qual du Bureau de l'évaluation à l'adresse électronique suivante : wfp.decentralizedevaluation@wfp.org