

Guide du FNUD pour l'évaluation des projets Premier cycle de subventions

Conformément à ses termes de référence et ses principes directeurs relatifs aux subventions, le Fonds des Nations Unies pour la démocratie (FNUD) a développé ce guide pour l'évaluation des projets de façon à assister les bénéficiaires de subvention dans la planification et la commande d'évaluations de leurs projets conformément aux exigences du FNUD. Bien qu'aucun format spécifique ne soit requis pour le rapport d'évaluation, il est nécessaire de fournir **de manière claire et accessible** au minimum toutes les informations demandées dans ce document avec des **exemples et des illustrations détaillés**. Ce guide doit être considéré comme une annexe des Directives du FNUD pour le suivi et l'établissement de rapports.

Le projet étant subventionné par un donateur externe, il est nécessaire de montrer à ce donateur que le projet a bien été mis en œuvre et que les objectifs du projet sont atteints. Bien que la mise en œuvre du projet ait été suivie au travers des rapports de progression du projet soumis au FNUD, une évaluation plus complète et objective par des entités ou des experts externes et indépendants est jugée nécessaire pour valider les résultats rapportés et pour mettre en lumière les succès des projets. Pour le FNUD, les résultats de l'évaluation seront utilisés pour informer, développer et préciser les priorités stratégiques de subventionnement du FNUD. Les leçons tirées de l'évaluation seront utilisées en tant que connaissances qui seront partagées par un public plus large.

Principes clés de gestion des évaluations du FNUD

- L'agence d'exécution est responsable des activités d'évaluation et de la soumission au FNUD du rapport d'évaluation final. Ce rapport doit identifier clairement les activités, les effets et les résultats atteints durant la vie du projet, ainsi que l'impact global du projet, les leçons tirées de l'expérience (etc.) qui peuvent renseigner sur de futurs avant-projets.
- Tous les projets ont droit à une dotation financière allant jusqu'à 10% du budget du projet pour couvrir les coûts de suivi, d'évaluation et d'établissement de rapports et les services d'audit financier de haute qualité. Pour les projets supérieurs à 250 000 \$ cette dotation est plafonnée à 25 000 \$.
- Le FNUD recommande vivement de confier ces services à des entités ou des experts externes et indépendants.
- L'évaluation du projet doit être basée sur les résultats et développée conformément au cadre de résultats indiqué dans le document de projet.
- Le FNUD recommande vivement d'utiliser une méthodologie participative impliquant des bénéficiaires directs et des parties prenantes intéressées.
- Le rapport d'évaluation sera signé par : l'agence d'exécution, l'agence (les agences) de mise en œuvre et l'évaluateur

Objectifs et critères d'évaluation

L'objectif de l'évaluation est d'entreprendre une analyse en profondeur d'un projet subventionné par le FNUD, de façon à générer un compte rendu d'évaluation complet et spécifique du projet. Le rapport d'évaluation doit, de façon complète et détaillée :

1. Évaluer **l'efficacité** du projet
L'ampleur avec laquelle le(les) objectif(s) déclaré(s) du projet est/sont atteint(s) ou la probabilité avec laquelle ils seront atteints. L'efficacité du projet doit être évaluée par rapport aux activités, aux effets et aux résultats détaillés dans le cadre de résultats joint dans le document de projet. Les facteurs ayant contribué ou porté atteinte aux résultats doivent également être inclus dans l'analyse.
2. Évaluer **la durabilité** du projet
L'ampleur avec laquelle les bénéficiaires du projet vont se poursuivre ou sont susceptibles de continuer après la fin du soutien du FNUD (c'est-à-dire projets de suivi, résultats visibles et permanents)
3. Évaluer **la pertinence** du projet
Jusqu'à quel point le projet était justifié et approprié par rapport au besoin et à la situation au niveau national/régional/mondial
4. Évaluer le **rendement/ l'efficacité**
L'analyse et l'évaluation de la performance globale du projet, les résultats/produits par rapports aux ressources, la gestion financière, le programme/calendrier de mise en œuvre
5. Évaluer **l'impact** qu'a eu le projet et qu'il est susceptible d'avoir à l'avenir, en mesurant les changements à la fois positifs et négatifs, prévus et imprévus, et les effets sur la société provoqués par le projet ainsi que les effets de catalyseur du projet

Le rapport d'évaluation doit aussi clairement :

- Analyser les défis posés pour arriver au succès du projet et les leçons tirées de la bonne gestion de ces défis
- Insister sur les leçons tirées du projet par rapport aux résultats atteints, au processus suivi et à la stratégie appliquée et proposer des recommandations
- Analyser l'impact global du projet dans le ciblage des groupes sexuels et marginalisés
- Mettre l'accent sur les bonnes pratiques, les réussites, les anecdotes
- Analyser la valeur ajoutée de la subvention du FNUD

L'annexe 1 fournit un résumé des questions clés auxquelles doit répondre l'évaluation en ce qui concerne les critères ci-dessus.

Calendrier et exigences

1. L'évaluation doit être réalisée de **manière rigoureuse** pour produire des informations fiables sur lesquelles le FNUD pourra s'appuyer. L'évaluateur devra conduire une **évaluation participative** qui impliquera les personnes responsables de la mise en œuvre du projet et les bénéficiaires cibles.

2. Il est essentiel d'effectuer des **évaluations complètes** permettant de fournir au FNUD un retour d'information utile sur la mise en œuvre et les objectifs, les succès et les échecs du projet.
3. La lettre d'accompagnement du rapport d'évaluation doit être signée par l'évaluateur et les agences d'exécution et de mise en œuvre
4. Le rapport d'évaluation doit être envoyé au FNUD, ainsi que les états financiers finaux certifiés¹, **au maximum 3 mois** après la date de finalisation du projet telle qu'elle est indiquée dans le document de projet, ou le cas échéant, la prolongation du projet.
5. Si le FNUD décide d'effectuer d'autres évaluations, les agences d'exécution devront poursuivre leur coopération

Contenu du rapport d'évaluation

Bien qu'aucun format d'évaluation spécifique ne soit requis, dans le cadre de l'évaluation détaillée, les renseignements suivants doivent être contenus dans le rapport d'évaluation envoyé au FNUD :

1. Contexte du projet

- Le rapport doit passer en revue le but et la stratégie du projet par rapport à l'analyse de la situation développée dans le document de projet, en décrivant le contexte démocratique global dans lequel le projet a été proposé et le problème spécifique qu'il devait résoudre
- Le rapport doit lister les parties prenantes, partenaires et bénéficiaires clés du projet

2. Objectif programmé et composants

- L'opportunité de l'objectif général du projet
- La valeur des effets et des résultats planifiés
- Le succès des activités mises en œuvre
- Le budget total du projet et son adéquation
- L'utilité des formulaires d'évaluation des participants

3. Renseignements sur l'évaluateur externe et le processus d'évaluation²

- La description de l'organisation et de l'équipe d'évaluation (composition et domaines d'expertise)
- L'objectif de la mission
- Une description brève mais concise de la méthodologie adoptée (visites de terrain, entretiens, revue de la littérature pertinente, revue de documentation, questionnaires, participation des acteurs, etc.)
- Le plan de travail de l'évaluation
- La durée de l'évaluation

4. Résumé de l'évaluation

Un résumé des résultats et conclusions essentiels de l'évaluation sera intégré au rapport d'évaluation.

¹ Se reporter aux Directives du FNUD pour le suivi et l'établissement de rapports, premier cycle de subventions, sur le site du FNUD <http://www.un.org/democracyfund/XProjectMRGuidelines.htm>

² Prière de joindre une copie des Termes de référence au rapport

Annexes

Les annexes doivent lister tout document jugé nécessaire pour donner une vue d'ensemble complète du projet et de son évaluation qui n'a pas été joint au rapport à mi-parcours ou au rapport final (entretiens, questionnaires, rapports intermédiaires, évaluation intermédiaire de projet, photos, coupures de presse, etc.). Ces documents peuvent être envoyés soit par courriel, soit sur un CD-ROM par la poste, les frais étant inclus dans les coûts administratifs relatifs au projet.

Annexe 1

Critères d'évaluation – Questions apparentées

Pour aborder les objectifs d'évaluation, l'évaluateur devra donner des réponses aux questions suivantes :

1. Efficacité

- Jusqu'à quel point les objectifs du projet ont-ils été atteints ?
- Jusqu'à quel point le projet a-t-il été mis en œuvre selon ce qui était envisagé dans le document de projet ? Sinon, pourquoi cela n'a-t-il pas été réalisé ?
- Est-ce que les activités du projet étaient satisfaisantes pour réaliser les objectifs ?
- Qu'est-ce que le projet a permis de réaliser ? Lorsque les résultats/produits identifiés dans le document de projet n'ont pas été respectés/réalisés, pour quelle(s) raison(s) ?
- Des développements importants/significatifs se sont-ils produits depuis le début du projet ? et si c'est le cas, expliquer comment ils ont modifié l'objectif et les activités du projet et évaluer leur impact sur le projet

2. Pertinence

- Les objectifs du projet étaient-ils conformes aux besoins et priorités définis ?
- Est-ce qu'il aurait fallu préférer une stratégie de projet autre que celle mise en œuvre pour mieux refléter ces besoins et ces priorités ? Pourquoi ?
- Les risques étaient-ils correctement identifiés par le projet ? Est-ce que les stratégies développées pour traiter ces risques identifiés sont/étaient appropriées ?

3. Durabilité

- Jusqu'à quel point le projet a-t-il établi des processus et des systèmes qui sont susceptibles de soutenir la poursuite de la mise en œuvre du projet ?
- Est-ce que les parties concernées sont disposées à et capables de continuer les activités du projet seules (le cas échéant) ?
- Est-ce que l'effet du projet est susceptible de durer ? Sinon, pourquoi pas ? Quelles actions correctives aurait-il été bon de prendre ?

4. Conception du projet et évaluation de la performance / rendement / efficience

- La conception du projet était-elle appropriée ? Sinon, pourquoi ?
- Le projet, y compris ses finances, ressources humaines, suivi, supervision et soutien, a-t-il été géré efficacement ?
- Quel a été le rôle joué par l'agence (les agences) de mise en œuvre, et le cas échéant, l'agence d'exécution, dans l'exploitation des ressources, internes ou externes, et le développement du partenariat avec d'autres acteurs pour soutenir et développer ce projet ?
- Évaluer l'opportunité des voies de communication formelles et informelles courantes entre les parties prenantes nationales, les agences de mise en œuvre et d'exécution et le personnel du FNUD, y compris les recommandations visant à une amélioration

5. Impact

- Jusqu'à quel point la réalisation du ou des objectif(s) du projet a-t-elle eu un impact sur le problème spécifique visé par le projet et sur les bénéficiaires cibles ?
- Jusqu'à quel point le projet a-t-il provoqué et est-il susceptible de provoquer des changements et des effets, positifs et négatifs, prévus et imprévus, sur la société ?
- Le projet est-il susceptible d'avoir un effet de catalyseur ? Comment ? Pourquoi ? Donner des exemples.
- Les besoins des bénéficiaires du projet ont-ils été satisfaits par le projet ? Sinon, pourquoi pas ?