

Module de Formation sur les Évaluations Finales

Bureau Indépendant de l'Évaluation du FEM

Introduction

Ce module a été préparé par le Bureau Indépendant de l'Évaluation du FEM pour vous fournir des informations sur les évaluations finales. Le module discutera de l'importance et de l'utilité des évaluations finales ainsi que des caractéristiques d'une bonne évaluation finale; et comprendra un exercice qui vous aidera à réfléchir aux principaux éléments nécessaires à la préparation d'une bonne évaluation finale. L'exercice suppose d'identifier tous les facteurs que vous devrez prendre en compte au cours des différentes phases du cycle de projet et de la préparation de l'évaluation finale. Les phases sont les suivantes:

1. Avant le début du processus d'évaluation finale
 - 1a. Lors de la préparation du projet
 - 1b. Lors de la mise en œuvre du projet
2. Lors de la préparation et de la présentation d'une évaluation finale
 - 2a. lors de la planification d'une évaluation finale
 - 2b. lors de la réalisation d'une évaluation finale
 - 2c. lors de la préparation d'un projet de rapport

Importance et utilité des évaluations finales

Lors de l'achèvement d'un projet, les parties prenantes du FEM souhaitent savoir dans quelle mesure le projet a atteint les résultats escomptés. Une évaluation finale réalisée à l'achèvement du projet du FEM fournit:

- Des informations sur les résultats du projet, y compris sur les extrants et les effets obtenus et les progrès vers l'impact. Elle fournit également une analyse des risques associés à la poursuite des progrès réalisés jusqu'à présent.
- Des informations sur la manière dont le projet a été conçu, mis en œuvre et exécuté. Elle permet de déterminer dans quelle mesure les différentes entités d'exécution ont assumé leurs responsabilités.
- Des informations sur les finances du projet, y compris le cofinancement. Elle rend compte de la façon dont le financement par le FEM et par d'autres agences partenaires a été utilisé, et si l'allocation des ressources aux différentes activités du projet était conforme à leur budget respectif. Le cas échéant, l'évaluation finale relève les cas d'irrégularités financières, d'abus et de corruption.
- Des recommandations destinées aux entités d'exécution du projet et à la direction sur les différentes mesures qui pourraient être prises pour assurer le suivi du projet, améliorer les

opérations liées au projet ainsi que la performance des entités concernées. L'évaluation finale comprend également les enseignements qui pourraient être importants aux partenaires du FEM, y compris pour la préparation ou la mise en œuvre de nouveaux projets.

Les évaluations finales sont importantes pour rendre compte de l'utilisation des ressources publiques. Etant donné les informations précieuses qu'elles fournissent, il est obligatoire depuis 1995 que les Entités d'exécution préparent un rapport d'évaluation finale des projets achevés. «L'Exigence Minimale 3 » de la Politique de FEM en matière de S&E (2010) oblige les Entités d'exécution à préparer une évaluation finale pour chaque projet de grande envergure. Bien que les évaluations finales pour les projets de moyenne envergure ne soient pas obligatoires, les Entités sont également encouragées à préparer de telles évaluations.

Mis à part le fait qu'elles constituent une source précieuse d'informations sur les projets, les évaluations finales permettent au FEM d'évaluer la performance de son portefeuille de projets. L'établissement de rapports sur le portefeuille de projets achevés du FEM par le biais du Rapport Annuel de Performance préparé par le BIE du FEM, et par le biais du Rapport Annuel de Suivi préparé par le Secrétariat, est possible grâce à la disponibilité et à l'analyse des évaluations finales. Ces rapports apportent également une contribution précieuse à plusieurs autres évaluations, notamment aux évaluations des portefeuilles-pays et de l'impact à long terme. Les évaluations finales sont également importantes pour les pays bénéficiaires de l'aide du FEM étant donné qu'elles sont l'un des indicateurs incorporés dans l'indice de performance STAR, qui est utilisé pour l'affectation des fonds du FEM aux pays. Dans l'indice de performance, les notes de l'évaluation finale fournies ou adoptées par le BIE du FEM comptent pour 12 pour cent.

Accès aux évaluations finales

Les évaluations finales sont disponibles par projet sur le Site Web du FEM. Ces évaluations sont disponibles à travers les pages du projet:

Sur le Site Web du FEM: http://www.thegef.org/gef/gef_projects_funding

Les participants qui ont accès au système de gestion de l'information sur les projets du FEM, peuvent également accéder au rapport d'évaluation finale via ce portail.

Qualité des évaluations finales

Le BIE du FEM, ainsi que les bureaux d'évaluation de certaines entités d'exécution du FEM, contrôlent la qualité des évaluations finales. L'approche du BIE du FEM évalue la qualité en fonction des critères suivants:

- Les effets: dans quelle mesure les effets et les autres résultats du projet ont-ils été bien discutés et comparés aux résultats escomptés.
- La cohérence et l'exhaustivité: dans quelle mesure les informations fournies dans le cadre de l'évaluation finale sont-elles cohérentes, exhaustives et complètes.
- La viabilité: dans quelle mesure le rapport d'évaluation finale traite-t-il des préoccupations liées aux progrès futurs et à la poursuite des progrès réalisés jusqu'à présent.
- Les enseignements tirés et les recommandations: dans quelle mesure une évaluation finale fournit-elle des recommandations et des enseignements valables qui sont basés sur l'expérience du projet.
- Les finances du projet: dans quelle mesure les informations sur les finances du projet, y compris les informations sur le cofinancement sont-elles complètes.
- Le processus de S&E: dans quelle mesure l'évaluation finale fournit-elle des informations sur la mise en œuvre du plan de S&E, et sur l'utilisation des données de suivi.

Parmi ces critères, le BIE du FEM accorde plus d'importance à la discussion des effets, à la cohérence et à l'exhaustivité des informations. Plusieurs autres caractéristiques d'une bonne évaluation finale ne sont pas couvertes par les critères du BIE du FEM. Celles-ci peuvent également jouer un rôle important dans la préparation d'une évaluation finale de qualité:

- La transparence: dans quelle mesure le processus par lequel l'évaluation finale a été réalisée ajoute à sa crédibilité.
- L'actualité: l'actualité de l'évaluation finale assure que les évaluateurs ont eu accès à des sources d'information pertinentes, et garantit la disponibilité des informations provenant de l'évaluation, aux parties prenantes du FEM.
- La sincérité: la sincérité est très importante pour veiller à ce que les faiblesses identifiées dans les résultats, le processus de mise en œuvre et la conception des projets, soient constatées, analysées et présentées de manière à les éviter à l'avenir.
- L'équilibre: l'évaluation devrait fournir des informations sur les différents avis portant sur la performance du projet. Elle devrait présenter de manière équilibrée ces avis en fonction de leur pertinence.
- L'utilité: une bonne évaluation finale devrait également être soutenue par des efforts visant à garantir son utilité. Par conséquent, elle devrait faire partie d'un système de gestion des connaissances plus large qui garantit son utilité aux partenaires du GEF.

Etant donné l'importance accordée par le BIE du FEM à l'établissement de rapports sincères sur les résultats, les participants à ce module pourraient se demander dans quelle mesure la performance du projet et la qualité de l'évaluation finale sont-elles pareilles. Elles sont deux choses totalement différentes et doivent être considérées comme pareilles. L'on peut avoir une bonne évaluation finale d'un projet avec une faible performance et vice versa. La qualité de l'évaluation finale se base

principalement sur la qualité des informations et l'analyse qu'elle présente, bien que cela puisse dépendre dans une certaine mesure des facteurs généralement associés à la performance du projet. Vous trouverez un supplément d'informations sur la préparation des directives pour la réalisation d'une évaluation finale sur le Site Web du BIE du FEM:

<http://www.thegef.org/gef/Guidelines%20Terminal%20Evaluations>

Exemples

Ci-après certains exemples de bonnes évaluations finales qui peuvent être accessibles via Internet:

GEF ID #394: http://www.thegef.org/gef/project_detail?projID=394

GEF ID #1599: http://www.thegef.org/gef/project_detail?projID=1599

GEF ID #1188: http://www.thegef.org/gef/project_detail?projID=1188

GEF ID #1348: http://www.thegef.org/gef/project_detail?projID=1348

Les Exigences Minimales de la politique en matière de Suivi et d'Évaluation du FEM 2010 ¹

La Politique en matière de suivi et d'évaluation du FEM 2010 spécifie des exigences minimales qui doivent être respectées en ce qui concerne les plans des projets et programmes de suivi-évaluation, la mise en œuvre des plans de suivi-évaluation, les évaluations des projets et programmes, ainsi que la participation du Point Focal Technique aux activités de suivi-évaluation.

Exigence Minimale 1: Conception des Plans de Suivi-Evaluation

Tous les projets et programmes doivent être accompagnés d'un plan concret de suivi-évaluation assorti d'un budget complet à la date à laquelle ils sont soumis au directeur général pour agrément dans le cas des projets de grande envergure, et pour approbation dans le cas des projets de moyenne envergure. Les cadres logiques de projets doivent être alignés, s'il y a lieu, sur les cadres de résultats à l'échelle des domaines d'intervention du FEM. Le plan de suivi-évaluation contient au minimum les indications suivantes :

- Indicateurs SMART de résultats et d'exécution correspondant aux cadres de résultats des domaines d'intervention ; des indicateurs supplémentaires susceptibles de fournir à la direction des informations fiables et exploitables peuvent également être définis dans le plan de suivi-évaluation.
- Scénario de référence pour le projet ou programme, assorti d'un exposé du problème à résoudre et de données sur les indicateurs ou, si les principaux indicateurs de référence ne sont

¹ Politique en matière de Suivi et d'Évaluation du FEM 2010:

<http://www.thegef.org/gef/Evaluation%20Policy%202010>

pas définis, d'un plan de substitution visant à résoudre le problème considéré, à la date où le projet ou programme est soumis au directeur général pour agrément.

- Indication des examens et évaluations à entreprendre, et notamment examens à mi-parcours et évaluations finales.
- Structure organisationnelle et budgets applicables aux activités de suivi-évaluation.

Exigence minimale 2: Mise en œuvre des plans de Suivi-Evaluation

Le suivi et la supervision des projets et programmes incluent la mise en œuvre du plan de suivi-évaluation, qui s'articule autour des composantes suivantes :

- Utilisation intensive des indicateurs SMART d'exécution
- Indicateurs SMART de résultats mesurés de manière active; à défaut, une explication raisonnable doit être fournie;
- Scénario de référence pour le projet établi dans son intégralité, données compilées en vue de l'examen de l'état d'avancement des activités et réalisation des évaluations conformément aux modalités prévues ;
- Structure organisationnelle de suivi-évaluation opérationnelle et budgets dépensés comme prévu.

Exigence Minimale 3: Evaluation des Projets et Programmes

Tous les projets de grande envergure et tous les programmes sont évalués à la fin de la période d'exécution. Cette évaluation doit satisfaire aux exigences minimales suivantes:

- L'évaluation doit être conduite de manière indépendante de la direction du projet; si elle est réalisée par la direction du projet, elle doit être examinée par le service d'évaluation de l'Entité d'exécution ou par les mécanismes indépendants d'assurance de la qualité de l'Entité d'exécution.
- L'évaluation est régie par les normes de l'Entité d'exécution concernée.
- L'évaluation doit au minimum:
 - déterminer dans quelle mesure les extrants et effets ciblés ont été obtenus, et attribuer une note correspondante;
 - évaluer la probabilité de la viabilité des effets à l'achèvement du projet ou du programme et attribuer une note correspondante;
 - déterminer si les exigences minimales 1 et 2 ont été respectées et attribuer une note correspondante.
- Le rapport d'évaluation doit indiquer au minimum :
 - les données de base relatives à l'évaluation:
 - la date de l'évaluation,

- les intervenants ayant pris part à l'évaluation,
- les principales questions posées, et
- la méthode utilisée, y compris l'application des cinq critères d'évaluation (pertinence, efficacité, efficience, résultats et viabilité);
 - les données de base relatives au projet/programme, notamment les dépenses réelles du FEM et les autres dépenses;
 - les enseignements susceptibles d'être transposés à plus grande échelle; et
 - les termes de référence de l'évaluation (dans une annexe).
- Le rapport d'évaluation est transmis au Bureau de l'évaluation du FEM dès qu'il est disponible, et au plus tard dans les 12 mois suivant l'achèvement de la période d'exécution du projet ou programme.

Exigence Minimale 4: Participation des Points Focaux Techniques

Les points focaux techniques sont associés aux activités de suivi-évaluation des projets et programmes. Les critères applicables en la matière sont les suivants :

- Le plan de suivi-évaluation précise de quelle manière les responsables du projet ou programme considéré tiendront le point focal technique du FEM informé et l'associeront, dans la mesure du possible, et s'il y a lieu, aux activités de suivi-évaluation, sans pour autant remettre en question le caractère indépendant de l'évaluation.
- Durant la période d'exécution, les points focaux techniques du FEM sont tenus informés par les Entités d'exécution du déroulement des activités de suivi-évaluation des projets et programmes relevant du portefeuille-pays dont elles ont la charge.
- Les points focaux techniques du FEM sont tenus informés des résultats des examens à mi-parcours et des évaluations finales. Le cas échéant, et dans la mesure du possible, un point de la situation leur est transmis au début et à la fin des missions d'évaluation. Ils reçoivent un projet de rapport pour avis, sont invités à apporter leur contribution à la réponse de la direction (s'il y a lieu), et reçoivent le rapport d'évaluation finale dans les 12 mois suivant l'achèvement du projet ou programme.
- Les Entités d'exécution du FEM veillent au respect des conditions énoncées ci-dessus dans le cadre des projets et programmes financés par le FEM dont elles assurent la mise en œuvre.

Exercice

Cet exercice est conçu pour vous aider à réfléchir sur les principaux éléments d'une bonne évaluation finale. Cet exercice ne fera pas de vous un évaluateur expert mais vise toutefois à vous aider à réfléchir à ce qui doit être fait lors des différentes phases du cycle de projet si jamais vous êtes appelé à intervenir. Votre groupe devrait:

- D'abord discuter et noter la réponse de votre groupe (sous forme de points) à ce qui doit être fait à chacune des phases de la conception et de la mise en œuvre du projet
- Ensuite, discuter et noter la réponse de votre groupe (sous forme de points) sur ce qui doit être fait à chacune des phases de la préparation et de la présentation des évaluations finales.

Veillez utiliser le formulaire de réponse pour noter les réponses de votre groupe. Après 20 minutes, votre groupe présentera ses réponses sous forme de points, à ce qui doit être fait à une phase déterminée. D'autres groupes peuvent intervenir si leur groupe a identifié un point qui n'a pas été soulevé dans la réponse du groupe qui a présenté sa discussion.

Première discussion

Les participants doivent ensuite discuter de ce qui doit être fait lors de:

- 1A. La conception du projet: lorsque la conception du projet, y compris le plan de suivi-évaluation, sont élaborés.
- 1B. La mise en œuvre du projet : lorsque le projet, y compris le plan de suivi-évaluation, sont en cours de mise en œuvre.

Vous pouvez discuter de questions telles que les principaux objectifs et les résultats escomptés du projet, la planification du suivi-évaluation, les outils de suivi, les ressources humaines et financières, les enseignements tirés des projets antérieurs, et autres sujets que vous jugez importants.

Deuxième discussion

La deuxième discussion devrait porter sur ce qui doit être fait pour la préparation d'une évaluation finale. Veillez discuter des éléments nécessaires aux trois différentes phases du processus d'évaluation finale:

2A. Prenez le cas d'un projet qui est sur le point d'être achevé. Il est obligatoire que les Entités d'exécution partenaires réalisent une évaluation finale de ce projet. Qu'est-ce qui doit être fait à cette phase pour garantir une bonne évaluation finale? Vous pouvez examiner des questions telles que le cadre de l'évaluation, les évaluateurs, l'opportunité, les ressources, les besoins d'information, etc., ainsi d'autres sujets que vous jugez importants.

2B. Vous devriez ensuite discuter des questions qui se posent au moment où l'évaluation finale est en cours. Il a été fait appel à un évaluateur / ou à une équipe d'évaluation. En tant que gestionnaire de l'évaluation, comment pouvez-vous faciliter une bonne évaluation finale? Vous pouvez examiner des questions liées à l'accès aux documents, aux outils de suivi, aux

principales personnes bien informées, aux arrangements logistiques, etc., et autres sujets que vous jugez importants.

2C. Vous devriez ensuite discuter du cas où un projet de rapport a été préparé. Qu'est-ce qui doit être fait à cette phase pour garantir la qualité de l'évaluation finale? Cette discussion peut porter sur des questions telles que le partage du projet de rapport de l'évaluation finale avec les principales parties prenantes, les commentaires, l'approche dans les cas où de grandes faiblesses ont été identifiées, etc., et d'autres sujets que vous jugez importants.

Formulaire de Réponse de l'Exercice des Évaluations Finales

Veillez noter les réponses de votre groupe sous forme de points ci-dessous.

Première discussion:

Qu'est-ce qui doit être fait avant et au cours de la préparation et de la mise en œuvre du projet pour garantir une bonne évaluation finale?

1A. Lors de l'étape de préparation du projet

1B. Lors de la mise en œuvre du projet

Deuxième discussion:

Qu'est-ce qui doit être fait lors de la préparation et de la présentation d'une évaluation finale pour garantir une bonne évaluation finale?

2A. Lorsqu'une évaluation finale est diligentée

2B. Lorsqu'une évaluation finale est réalisée

2C. Lorsqu'une évaluation finale est finalisée