|  |  |
| --- | --- |
| **RÉSUMÉ DE L'OUTIL : CRITÈRES D'ÉVALUATION D'UN PROJET - RECOMMANDATIONS** | |
| Objet | Cet outil aide l'équipe du projet ou celle de la proposition à déterminer quels projets doivent être évalués, dans quelles circonstances et qui doit mener l'évaluation (interne, externe, intra-organisationnelle) |
| Sources d'information | 1. Nouvelles Directions de l'IPD de LWR 2. Notes sur la stratégie sectorielle de LWR 3. Liste de contrôle du S&E dans la proposition 4. ARC-CRS Preparing for an Evaluation (p. 10) 5. ARC-CRS Managing an Evaluation (p. 12) 6. Exigences du donateur en matière de S&E |
| Qui | Les évaluations doivent être planifiées dans le projet durant la proposition ; ce document doit donc être utilisé par le responsable du S&E durant l'élaboration de la proposition pour contribuer à déterminer si une évaluation doit être menée et, si c'est le cas, de quel type. |
| Quand | Durant la proposition du projet. |
| Recommandations | * Comme l'indique la directive 2, tous les projets doivent inclure un processus d'évaluation d'un genre ou d'un autre. Si une évaluation externe n'est pas nécessaire, l'équipe du projet doit néanmoins déterminer le processus d'évaluation exact qui sera mis en œuvre durant le projet et planifier en conséquence les tâches qu'il exigera durant les processus de planification du S&E. |
| Conseils | * Tout processus d'évaluation doit chercher à inclure le plus grand nombre de parties prenantes au projet possible, en particulier les participants au projet. La planification du processus d'évaluation doit prendre en compte les critères de LWR pour la participation à l'évaluation présentés dans la section 2. |

|  |
| --- |
| 1. DIRECTIVES GÉNÉRALES |

1. Les évaluations de LWR peuvent être INTERNES (menées par les équipe de projet/le personnel de LWR), INTRA-ORGANISATIONNELLES (par le personnel du projet d'autres pays ou régions) ou EXTERNES (par un consultant). Peu importe qui évalue le projet, toutes les évaluations (ou processus d'évaluation) doivent respecter les mêmes normes garantissant l'objectivité et la rigueur des méthodologies.

* Évaluation interne : *Lorsque le personnel d'un partenaire ou de LWR effectue l'évaluation en utilisant une méthodologie pré-planifiée.* Les avantages d'une évaluation interne sont, notamment : la personne connaîtra l'organisation et le projet ; elle comprendra le comportement et les attitudes de l'organisation ; elle connaîtra les contraintes du projet et le coût sera moindre. Toutefois, les inconvénients sont, notamment ; son objectivité peut être mise en doute ; il peut être difficile d'éviter les préjugés ; il ou elle peut ne pas se consacrer uniquement à l'évaluation.
* Évaluation externe : *Lorsqu'une personne extérieure au projet et sans rapport avec lui est embauchée pour mener l'évaluation.* Les avantages d'une évaluation externe sont, notamment : plus grande objectivité ; pas de préjugés organisationnels ; perspectives fraîches ; formation à l'évaluation et valorisation possible de l'évaluation. Les inconvénients sont, notamment : il ou elle peut ne pas connaître l'organisation ; ne pas connaître les contraintes affectant les recommandations ; peut ne pas avoir certaines connaissances importantes ; peut être coûteux et exiger beaucoup de temps de personnel pour gérer les consultants et le processus d'évaluation.
* Évaluation intra-organisationnelle *: Lorsque le personnel du projet de LWR qui mène l'évaluation est d'un autre pays (ou région) que celui (ou celle) où le projet est mis en œuvre.* Cette méthode donne quand même une perspective interne, car la personne connaîtra les projets et opérations de LWR, mais elle ne sera pas liée directement à ce projet. Elle sera plus objective et cela lui permettra d'avoir de meilleures connaissances du projet qui aideront LWR. L'inconvénient de cette méthode est que de nombreux employés de LWR n'ont pas le temps de se consacrer à la conduite d'une évaluation ; elle est plus coûteuse qu'une évaluation interne et exige une importante planification avancée.
* Pour de plus amples renseignements sur les évaluations internes par rapport aux évaluations externes, se reporter à (*Box 1. Advantages and Disadvantages of Using Insiders Versus Outsiders in Planning, Monitoring, Review, or Evaluation* dans ARC-CRS Preparing for an Evaluation p. 10) et (*Table 4: Tradeoffs between Internal and External Evaluators* in ARC-CRS Managing an Evaluation p. 12)

1. **Tous les projets doivent inclure un processus d'évaluation d'un genre ou d'un autre**, qu'il soit formel ou informel, interne, externe ou intra-organisationnel.
2. **Les projets qui sont mis en œuvre avec des fonds RESTREINTS doivent respecter les exigences ou directives du donateur** Identifiez ces exigences et directives durant l'élaboration de la proposition du projet (*Plan de S&E préliminaire)* et tenez-en compte pour réaliser le Plan de S&E détaillé*.* Ceci garantira que le suivi, les rapports et la collecte des données contribuent à répondre aux exigences du donateur en matière d'évaluation.
   * + Si le donateur n'exige pas d'évaluation, suivez les recommandations de LWR présentées ci-dessous.
       - Veillez à documenter la méthode d'évaluation retenue avec une justification, confirmez-la auprès du donateur et joignez un agrément signé par le donateur dans les dossiers du projet.
       - Si les exigences du donateur ne sont pas claires, demandez conseil auprès de l'Unité de S&E de LWR durant la phase de la proposition.
3. Durant la planification annuelle des projets NON RESTREINTS, et en fonction des processus propres à chaque région, le partenaire, le personnel de pays de LWR ou le directeur du S&E régional doivent faire des recommandations concernant le processus d'évaluation suggéré pour chaque projet. Les critères suivants peuvent être utilisés comme références pour déterminer si le projet doit être évalué de façon interne, externe ou intra-organisationnelle.

**ÉVALUATION INTERNE :**

* L'évaluation par défaut pour les projets doit être l'évaluation interne, à moins qu'un motif spécifique ne justifie une évaluation externe ou intra-organisationnelle.
* N'oubliez pas que les évaluations internes peuvent utiliser des méthodologies allant des réflexions participatives avec les parties prenantes aux évaluations formelles et rigoureuses. Le fait qu'une évaluation soit menée en interne ne veut pas dire qu'une méthode moins rigoureuse sera utilisée.
  + La méthode de l'évaluation doit clairement formuler la nature interne du processus pour que les personnes qui liront ou utiliseront les résultats comprennent quels sont les points forts et les faiblesses (p. ex., préjugé de l'évaluateur) de l'évaluation.
  + D'autres conseils et outils sur la conduite des évaluations internes seront fournis dans la phase II du Cadre CSEA et seront disponibles à la fin de 2013.

**ÉVALUATION EXTERNE :**

* Utilisée quand les donateurs l'exigent.
* Peut être utilisée pour les nouveaux projets ou les projets novateurs qui cherchent à mettre à l'essai et documenter de nouvelles méthodologies ou démarches et leçons apprises.
* Peut être utilisée pour les projets conçus pour tirer parti des financements de LWR pour les subventions affectées plus importantes.
* Peut être utilisée pour les projets identifiés comme étant susceptibles de renforcer la preuve de la réussite de la programmation de LWR dans ses secteurs prioritaires.
* Peut être utilisée pour évaluer les projets qui font partie d'initiatives entre plusieurs régions (p. ex., initiatives sur le café ou le cacao)
* Peut être utilisé pour les projets que les partenaires jugent stratégiques pour leur mission.
  + L'objet et l'utilisation d'une évaluation externe doivent être clairement formulés en utilisant le Plan d'utilisation de l'évaluation

**ÉVALUATION INTRA-ORGANISATIONNELLE :**

* Peut être utilisée pour favoriser un partage et un apprentissage entre les régions.
  + Elle doit tirer parti du personnel du programme du pays (en dehors du pays où le projet est mis en œuvre) ayant une certaine expertise dans un secteur ou domaine en rapport avec le projet qui sera évalué.

1. Des évaluations à mi-parcours sont recommandées pour tous les projets d’une durée de trois ans ou plus.

* Les évaluations à mi-parcours peuvent aussi être menées de façon interne, externe ou intra-organisationnelle.
  + Les évaluations à mi-parcours externes ne doivent être utilisées que pour les très gros projets ou dans ces circonstances exceptionnelles.

1. Une revue périodique des projets (revues annuelles) peut être effectuée, mais elle doit être interne et s'appuyer sur l'analyse réalisée dans le Rapport sur l'état d'avancement du projet.

|  |
| --- |
| 2. CRITÈRES DE LWR POUR LA PARTICIPATION À L'ÉVALUATION |

*Déterminer le niveau de participation aura une large incidence sur la conception méthodologique de l’évaluation.*

LWR privilégie nettement l’exercice de son action par l’intermédiaire de partenaires. Les raisons pour cela sont multiples : la valeur que LWR accorde à la dignité de chacun et aux partenariats du fait de la manière dont ceux-ci nous transforment et transforment les partenaires ; la plus grande durabilité découlant d’un investissement profond de la part des participants ; l’innovation provenant de la collaboration avec des partenaires locaux qui comprennent la meilleure façon d’influer sur le contexte local et l’efficacité d'une l’action menée par des tiers. De manière générale, pour LWR, le partenariat relève des pratiques exemplaires.

Il y a également de bonnes raisons à la conduite d’évaluations qui soient participatives, notamment au cours de l’évaluation annuelle ou de mi-parcours. Prendre part au projet génère chez les participants une plus grande adhésion à l’effort entrepris, qui se traduit par une plus grande durabilité et, plus généralement, un supplément de dignité du fait que les participants tirent des enseignements et arrivent à des prises de conscience grâce à leur expérience évaluatrice.

Certaines variations de la participation sont soulignées dans le tableau ci-dessous.

|  |  |
| --- | --- |
| **Continuum de la participation** | |
| **Certaines variations :** | Demander leur opinion aux gens, peut-être au moyen d’entretiens ou de discussions de groupes |
| Impliquer les bénéficiaires dans la conception de l’évaluation, par exemple en leur demandant de contribuer à la définition des questions et aux critères clés de l'évaluation |
| Impliquer les bénéficiaires dans la conception et dans la mise en œuvre de certaines parties de l’évaluation, par exemple dans la conduite des entretiens |
| Confier aux bénéficiaires la responsabilité de l’évaluation |

Le degré de participation peut varier selon :

* qu’il s’agisse d’une évaluation à mi-parcours, annuelle ou finale
* les questions de l’évaluation (certains participants ne pourront répondre à certaines questions.)
* les objectifs de l’évaluation du projet (le concepteur du projet peut mettre l’accent sur l’apprentissage plutôt que sur la responsabilisation et vice versa).