

GUIDE D'ÉVALUATION DU PNUD

(Version révisée: juin 2021)



IEO | INDEPENDENT
Evaluation Office
United Nations Development Programme



GUIDE d'évaluation du PNUD. © PNUD, juin 2021.

Une autorisation est nécessaire pour toute reproduction, même partielle, de la présente publication. Veuillez nous contacter à l'adresse ieo@undp.org.

Citation suggérée : Guide d'évaluation du PNUD, Bureau indépendant d'évaluation du PNUD, New York, juin 2021.

Bureau indépendant d'évaluation
Programme des Nations Unies pour le développement
One United Nations Plaza, 20th Floor New York,
NY 10017, USA Tél. +1 (646) 781-4200

Site Internet : <http://www.undp.org/evaluation>

Suivez-nous sur :



/UNDP_Evaluation



/ieoundp



/evaluationoffice



AVANT-PROPOS

J'ai l'immense plaisir de présenter le Guide d'évaluation du PNUD, en collaboration avec le Bureau indépendant d'évaluation du PNUD.

Ce guide reflète l'engagement du PNUD en faveur d'un apprentissage et d'une amélioration en continu, et sa parution ne saurait être plus opportune. Les ambitions du Programme 2030 et des Objectifs de développement durable appellent à repenser le développement, pour relier et intégrer les problèmes et leurs solutions, et ne pas se contenter d'une progression graduelle vers un monde meilleur.

Nous avons été mandatés pour aider nos partenaires à identifier et à mettre en œuvre des solutions intégrées et porteuses de changement pour la réalisation de l'ensemble des Objectifs de développement durable. Ce faisant, et dans nos six domaines spécifiques que sont la pauvreté, la gouvernance, l'environnement, la résilience, l'énergie et l'égalité des sexes, nous devons nous perfectionner et nous adapter avec ouverture d'esprit, transparence et redevabilité. Des évaluations solides, utilisées à bon escient, sont un élément essentiel de ce processus et seront de manière croissante au cœur de notre travail.

Je souhaite saluer tous ceux qui ont participé à la préparation de ce guide, notamment mes collègues des équipes du PNUD au niveau mondial, régional et des pays, ainsi que le Bureau indépendant d'évaluation. Je vous encourage à le consulter et à l'appliquer minutieusement afin d'améliorer notre manière de penser, d'exécuter, d'investir et de gérer, car vous représentez le futur du PNUD.

ACHIM STEINER

Administrateur du PNUD



PRÉFACE

C'est avec grand plaisir que je présente la mise à jour 2021 du Guide d'évaluation du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), afin d'aider tous les collègues du PNUD impliqués dans tout aspect du processus d'évaluation au sein de l'organisation.

Le premier manuel du PNUD sur le suivi et l'évaluation a été élaboré en 1997, puis révisé en 2009 et à nouveau en 2019. Le présent Guide d'évaluation du PNUD fournit des directives et des orientations claires pour ceux qui planifient et commissionnent des évaluations, y compris des processus étape par étape, les documents types modèles et des rôles et responsabilités.

L'évaluation est essentielle pour le PNUD, pour s'assurer que l'organisation reste responsable, transparente et tire des enseignements de la mise en œuvre de ses programmes. Le Bureau indépendant d'évaluation (BIE) considère que des évaluations solides, de qualité et crédibles sont nécessaires pour garantir une prise de décision équilibrée et éclairée à tous les niveaux, national, régional et au siège.

Des évaluations décentralisées de haute qualité renforcent également le travail du Bureau Indépendant d'Évaluation (BIE) pour fournir des preuves évaluatives. Cela informe et enrichit nos évaluations indépendantes de programmes de pays (ICPE) pour renforcer les nouveaux Documents de Programme de Pays (CPD), ainsi que nos évaluations institutionnelles et thématiques qui éclairent la planification stratégique du PNUD. Récemment, le BIE exploite de plus en plus largement les évaluations décentralisées pour tirer des enseignements dans un large éventail de domaines thématiques afin d'appuyer la formulation de la réponse COVID-19 et la programmation thématique en générale.

Le BIE demeure résolu à soutenir le PNUD dans le renforcement et l'élargissement de la fonction d'évaluation et d'une culture d'évaluation à travers l'organisation. Il continuera à fournir des orientations et des formations afin d'améliorer la planification et la mise en œuvre des évaluations à tous les niveaux.

La finalisation du présent Guide d'évaluation a été rendue possible grâce aux efforts collectifs de l'équipe du BIE et des collaborateurs du PNUD au sein des bureaux de pays, des bureaux régionaux et du siège, qui ont participé au processus en 2019. Leurs commentaires, questions et suggestions ont été pris en compte et intégrés tout au long de cette version mise à jour, et continueront d'être intégrés dans les versions futures.

J'encourage fortement la direction et tous les collègues du PNUD à tous les niveaux à intégrer ces directives d'évaluation dans leur travail quotidien, afin de garantir que nos évaluations soient de haute qualité et éclairent notre prise de décision stratégique, afin d'obtenir des résultats de développement plus inclusifs et durables.

Oscar A. García

Directeur
Bureau indépendant d'évaluation, PNUD



SIGLES

BIE	Bureau indépendant d'évaluation	GPN	<i>Global Policy Network</i> (Réseau mondial pour les politiques)
BPAP	Bureau des politiques et de l'appui aux programmes	IPE	Indicateur de performance des évaluations
CAD	Comité d'aide au développement	NEC	<i>National evaluation capacities</i> (capacités nationales d'évaluation)
CCA	<i>Country Common Assessment</i> (bilan commun de pays)	OAI	<i>Office of Audit and Investigation</i> (Bureau de l'audit et des enquêtes)
CPD	<i>County Programme Document</i> (document de programme de pays)	OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
CPPS	<i>Country Programme Performance Survey</i> (étude de performance du programme de pays)	ODD	Objectif de développement durable
EPP-D	Évaluation de programme de pays décentralisée	ONU-SWAP	Plans d'action à l'échelle du système des Nations Unies
EPP-I	Évaluation de programme de pays indépendante	PAC	<i>Programme Appraisal Committee</i> (Comité d'évaluation des programmes)
ERC	<i>Evaluation Resource Center</i> (Centre de ressources des évaluations)	PBF	<i>Peacebuilding Fund</i> (Fonds de consolidation de la paix)
FAQ	<i>Frequently asked questions</i> (questions fréquentes)	PCNUDD	Plans-cadres des Nations Unies pour le développement durable
FEM	Fonds pour l'environnement mondial	PNUAD	Plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement
GCF	<i>Green Climate Fund</i> (Fonds vert pour le climat)	PNUD	Programme des Nations unies pour le développement
GNUE	Groupe des Nations Unies pour l'évaluation		

POPP	<i>Programme and operations policies and procedures</i> (politiques et procédures relatives aux programmes et opérations)	TOR	<i>Terms of reference</i> (cahier des charges)
		UNCT	<i>United Nations country team</i> (équipe de pays des Nations Unies)
PPM	<i>Project and programme management</i> (gestion des projets et programmes)	UNDAP	<i>United Nations Development Assistance Partnership</i> (plans d'aide au développement des Nations Unies)
S&E	Suivi et évaluation		



PRESENTATION DE LA NOUVELLE EDITION DU GUIDE D'ÉVALUATION

Pourquoi une nouvelle édition du Guide d'évaluation ?

Bienvenue dans l'édition 2021 de notre Guide d'évaluation¹. Cette mise à jour intègre les retours et commentaires recueillis dans le cadre de formations et d'entretiens, de même que les changements récents intervenus au sein du PNUD. Elle s'aligne par ailleurs sur la nouvelle Politique d'évaluation du PNUD, ainsi que sur les nouveaux plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable.

L'architecture d'évaluation du PNUD repose principalement sur les documents de référence suivants :

- PNUD, 2019, **Politique d'évaluation révisée du PNUD**². La politique d'évaluation précise la finalité et les principes fondamentaux de l'évaluation, et définit les mécanismes et organes institutionnels qui jouent un rôle dans l'évaluation au sein du PNUD et des fonds et programmes qui lui sont associés.
- PNUD, 2020, **Normes sociales et environnementales (Social and Environmental Standards)**³. Ces normes révisées soutiennent l'engagement du PNUD à systématiser des approches durables aux niveaux social et environnemental.
- PNUD, 2018, **Stratégie pour l'égalité des sexes 2018-2021 (Gender Equality Strategy 2018-2021)**⁴. Cette stratégie établit une feuille de route pour la promotion systématique de l'égalité des sexes dans tous les aspects du travail du PNUD.
- PNUD, 2018, **Note d'orientation du PNUD sur le développement et les personnes en situation de handicap (Disability Inclusive Development in UNDP)**⁵. Cette note d'orientation examine les atouts comparatifs du PNUD ainsi que la diversité et les profonds impacts des actions qu'il mène.
- Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE), 2020, **Guide éthique d'évaluation (Ethical Guidelines for Evaluation)**⁶. Ce guide est une révision du document initialement publié en 2008.
- GNUE, 2018, **Guide d'évaluation de la prise en compte des inégalités entre les sexes à l'intention des entités du système des Nations Unies (Guidance on Evaluating Institutional Gender Mainstreaming)**⁷. Ce guide pratique a été conçu pour promouvoir une approche commune d'évaluation des progrès réalisés par les entités des Nations Unies dans la systématisation de la prise en compte des inégalités entre les sexes.

¹ Les éditions actualisées de 2019 et 2021 s'appuient sur la version 2009 du Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement, de même que sur l'addendum (Note d'orientation actualisée relative à l'évaluation dans le Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement) et le guide explicatif (*A companion guide to the handbook on planning monitoring and evaluating for development results for programme units and evaluators*) publiés en 2011, tout en intégrant les nouvelles orientations et politiques, et en clarifiant les points obscurs.

² Voir <http://web.undp.org/evaluation/policy.shtml>

³ Voir <https://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/operations1/undp-social-and-environmental-standards/>

⁴ Voir <https://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/womens-empowerment/undp-gender-equality-strategy-2018-2021.html>

⁵ Voir https://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/democratic-governance/human_rights/disability-inclusive-development-in-undp.html

⁶ Voir <http://www.unevaluation.org/document/detail/2866>.

⁷ Voir <http://www.unevaluation.org/document/detail/2133>

- GNUE, 2016, **Normes et règles d'évaluation**⁸. Ce document constitue une référence fondamentale et s'adresse à tous les organes d'évaluation des Nations Unies.
- GNUE, 2014, **Intégrer les droits de l'homme et l'égalité des sexes aux évaluations (*Integrating Human Rights and Gender Equity in Evaluations*)**⁹. Ce manuel approfondi est conçu comme un guide de terrain.
- En outre, **plusieurs guides**¹⁰ ont été publiés ou modifiés par le GNUE ces dernières années.
- Nations Unies, 2018, **Note technique et tableau de bord sur l'indicateur de performance des évaluations ONU-SWAP (*UN-SWAP Evaluation Performance Indicator Technical Note and Scorecard 2018*)**¹¹. Le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-SWAP) a été élaboré dans le but de faire progresser la promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes dans le cadre des politiques et programmes.
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), 2019, Réseau du CAD sur l'évaluation du développement (EvalNet), **De meilleurs critères pour de meilleures évaluations – Définitions adaptées et principes d'utilisation**¹². Cette mise à jour précise les définitions des critères d'évaluation et intègre les nouvelles priorités politiques, notamment le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et l'Accord de Paris sur le climat.
- PNUD, 2018, **version révisée des politiques et procédures relatives aux programmes et aux opérations**¹³ qui régissent la **gestion des projets et programmes**¹⁴. Ces guides intègrent les changements liés à la rationalisation des politiques et procédures opérée en 2018.
- Nations Unies, 2019, **Plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable**¹⁵. Ces plans-cadres remplacent les anciens plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement, et sont les nouveaux instruments à utiliser pour la planification et la mise en œuvre de toutes les activités de développement menées par les Nations Unies dans les pays.
- **Les objectifs de développement durable (ODD), le Programme 2030 et le Plan stratégique 2018-2021 du PNUD**¹⁶ sont également pris en compte dans ce nouveau Guide d'évaluation.

À qui s'adresse ce guide ?

Ce Guide d'évaluation s'adresse à différentes parties prenantes, à savoir :

- aux **unités de programmes**, notamment les départements et bureaux du siège, les bureaux régionaux et les bureaux de pays ;
- au **personnel du PNUD** travaillant dans les bureaux de pays, les bureaux régionaux, les centres régionaux et au siège. Ceci inclut les équipes et gestionnaires de projets et programmes jouant un rôle dans :

⁸ Voir <http://unevaluation.org/document/detail/1914>.

⁹ Voir <http://www.unevaluation.org/document/detail/1616>.

¹⁰ Voir <http://www.unevaluation.org/document/guidance-documents>.

¹¹ Voir <http://www.unevaluation.org/document/detail/1452>.

¹² Voir <https://www.oecd.org/fr/cad/evaluation/criteres-adaptees-evaluation-dec-2019.pdf>

¹³ Voir <https://popp.undp.org/SitePages/POPPRoot.aspx>.

¹⁴ Voir <https://popp.undp.org/SitePages/POPPBUnit.aspx?TermID=1c019435-9793-447e-8959-0b32d23bf3d5&Menu=BusinessUnit>

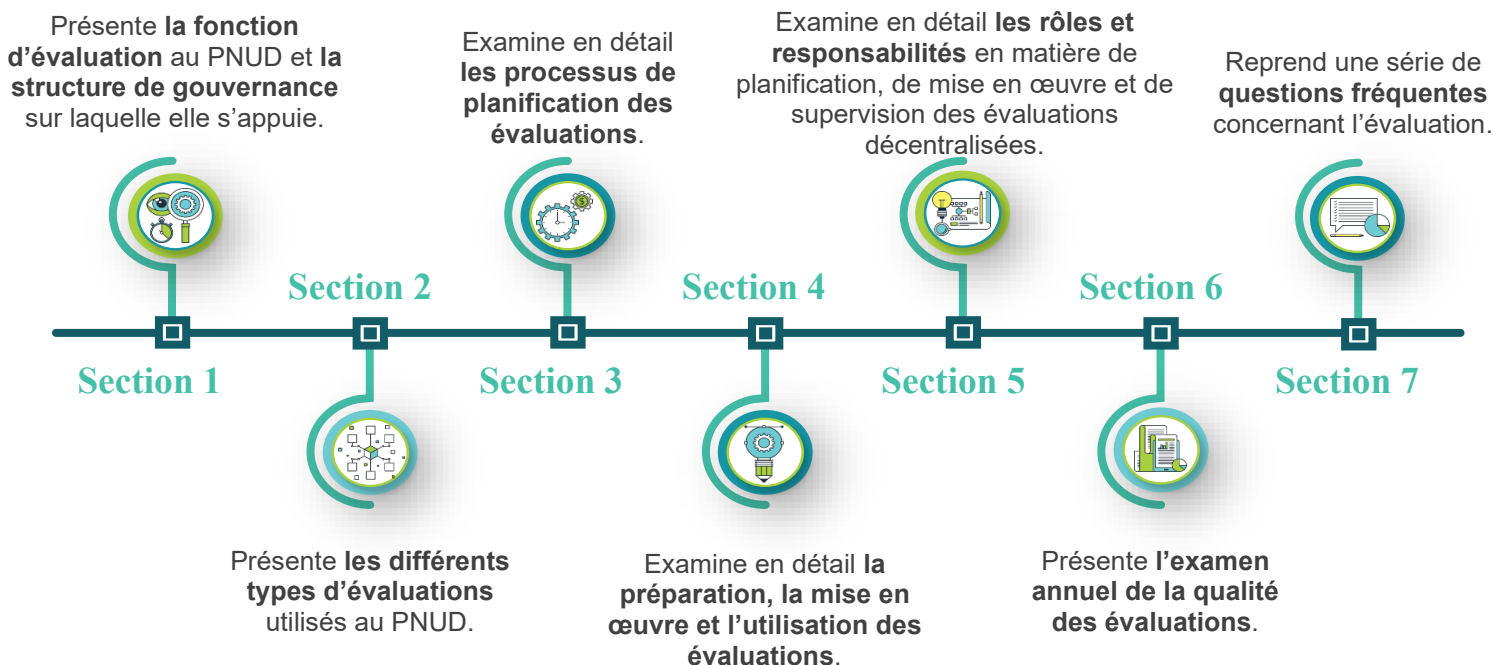
¹⁵ Voir <https://unsdg.un.org/fr/resources/directives-relatives-au-plan-cadre-de-cooperation-des-nations-unies-pour-le-developpement>.

¹⁶ Voir <http://strategicplan.undp.org/>.

- la planification d'évaluations ;
 - la commande d'évaluations ;
 - la gestion d'évaluations ;
 - la sélection d'évaluateurs ; et/ou
 - l'utilisation des résultats d'évaluations ;
- à la **haute direction du PNUD**, qui supervise les processus de planification, de suivi et d'évaluation, veille à la qualité de ces processus et de leurs produits, et appuie ses décisions sur ces derniers. Il s'agit notamment des représentants résidents et de leurs adjoints, ainsi que du personnel responsable de réalisations, de secteurs ou de programmes ,
 - au **Bureau de l'audit et des investigations du PNUD**, qui peut utiliser ce guide dans son travail d'audit, puisqu'il fournit des procédures détaillées sur la planification des évaluations, leur contenu et leur mise en œuvre ;
 - aux **parties prenantes et partenaires**, tels que les gouvernements, les organisations de la société civile, le secteur privé, les partenaires des Nations Unies, les autres partenaires au développement, et les bénéficiaires contribuant aux processus de planification, de suivi et d'évaluation du PNUD ;
 - au **Conseil d'administration du PNUD**, qui supervise et soutient les activités du PNUD, en veillant à ce que l'organisation s'adapte aux évolutions des besoins dans les pays ; et
 - aux **évaluateurs et chercheurs** devant se familiariser avec les principes directeurs, les normes et les processus d'évaluation en vigueur au PNUD.

Structure de la nouvelle édition du Guide d'évaluation

Ce Guide d'évaluation comprend plusieurs sections, que vous pouvez parcourir dans l'ordre ou de façon isolée. Il est conçu comme un document évolutif appelé à sans cesse être amélioré.



Les différentes sections seront régulièrement actualisées, selon l'évolution des besoins ainsi que des politiques et approches du PNUD. Des sections supplémentaires ou des notes explicatives seront également élaborées.

Tout au long de ce guide, des liens renvoient vers d'autres orientations ou politiques pertinentes pour l'évaluation au PNUD.



SOMMAIRE

CE GUIDE SE COMPOSE DES SEPT SECTIONS SUIVANTES :

 **SECTION 1 – LA FONCTION D’ÉVALUATION AU PNUD**

 **SECTION 2 – LES ÉVALUATIONS DÉCENTRALISÉES AU PNUD**

 **SECTION 3 – ÉLABORATION D’UN PLAN D’ÉVALUATION**

 **SECTION 4 – MISE EN ŒUVRE ET EXPLOITATION DES ÉVALUATIONS**

 **SECTION 5 – RÔLES ET RESPONSABILITÉS ASSOCIÉS AUX ÉVALUATIONS DÉCENTRALISÉES**

 **SECTION 6 – EXAMEN DE LA QUALITÉ DES ÉVALUATIONS**

 **SECTION 7- QUESTIONS FRÉQUENTES**



IEO | INDEPENDENT
Evaluation Office
United Nations Development Programme

A collection of overlapping triangles in shades of teal, lime green, and dark blue, arranged in a geometric pattern in the top left corner.A single light green triangle pointing to the right, located in the upper middle section.A series of vertical lines of varying lengths, arranged in a descending staircase pattern on the right side.

SECTION 1

A collection of overlapping triangles in shades of teal, lime green, and dark blue, arranged in a geometric pattern on the left side.A single teal triangle pointing to the right, located on the right side.

LA FONCTION D'ÉVALUATION AU PNUD

A series of vertical lines of varying lengths, arranged in a descending staircase pattern at the bottom center.A complex geometric pattern of overlapping triangles in shades of teal, lime green, and dark blue, located at the bottom right corner.

GUIDE D'ÉVALUATION DU PNUD

SOMMAIRE

1. LA FONCTION D'ÉVALUATION AU PNUD.....	1
1.1. La fonction d'évaluation au PNUD.....	1
1.1.1. En quoi consiste l'évaluation ?.....	1
1.1.2. Pourquoi le PNUD mène-t-il des évaluations ?.....	1
1.1.3. Types d'évaluations utilisés par le PNUD.....	4
1.1.4. Principes, normes et règles d'évaluation du système des Nations Unies	5
1.1.5. Structure de gouvernance de l'évaluation au PNUD	8
Figure 1 – La fonction d'évaluation au PNUD.....	1
Figure 2 – Exemples d'autres fonctions de contrôle, de redevabilité et d'examen.....	3
Tableau 1 – Distinction entre suivi et évaluation.....	3
Tableau 2 – Normes d'évaluation du GNUE	5
Tableau 3 – Règles d'évaluation définies par le GNUE	6

1. LA FONCTION D'ÉVALUATION AU PNUD

La section 1 présente la nouvelle édition actualisée du Guide d'évaluation du PNUD, ainsi que la fonction d'évaluation au PNUD.

1.1. La fonction d'évaluation au PNUD

La section 1 du Guide d'évaluation présente le rôle de la fonction d'évaluation au sein du PNUD.

1.1.1. En quoi consiste l'évaluation ?

DÉFINITION : une évaluation est une analyse aussi systématique et impartiale que possible d'une activité, d'un projet, d'un programme, d'une stratégie, d'une politique, d'un sujet, d'une thématique, d'un secteur, d'un domaine opérationnel ou de la performance d'une institution. Elle examine le niveau de réalisation des résultats, attendus ou non, en considérant la chaîne de résultats, les processus, les facteurs contextuels et les liens de causalité à l'aide de critères adaptés tels que la pertinence, la cohérence¹, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité. Une évaluation doit fournir des informations à la fois crédibles, utiles et fondées sur des éléments probants, et qui permettent de rapidement intégrer ses constats, conclusions, recommandations et enseignements dans les processus décisionnels des différentes organisations et parties prenantes².

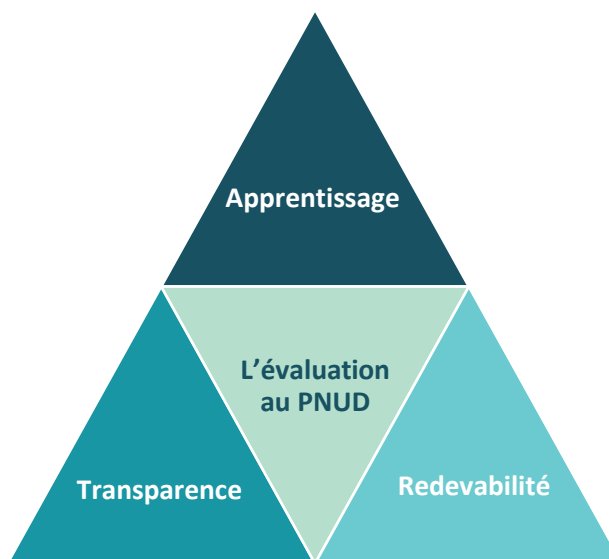


Figure 1 – La fonction d'évaluation au PNUD

1.1.2. Pourquoi le PNUD mène-t-il des évaluations ?

Évaluer le travail mené est essentiel pour permettre au PNUD de progresser dans la concrétisation d'un développement humain durable. Les évaluations permettent de vérifier que les objectifs et les initiatives organisationnelles visés dans le Plan stratégique du PNUD sont alignés sur le Programme 2030, les ODD et les autres priorités à l'échelle mondiale, nationale ou de l'organisation, et appuient leur réalisation. Bien utilisées, les évaluations appuient l'amélioration de la programmation, le développement des connaissances et la redevabilité. L'évaluation :

- permet de renforcer **l'apprentissage** dans notre organisation et parmi les parties prenantes, pour des décisions plus éclairées ;
- joue un rôle essentiel dans **la redevabilité et la transparence**, en renforçant la capacité des parties prenantes à demander des comptes au PNUD concernant ses contributions au développement ; et
- vise fréquemment l'obtention de données empiriques sur ce qui a fonctionné ou non, et pourquoi. En fournissant des données factuelles et des informations objectives, les

¹ Le critère de cohérence a été introduit par l'OCDE/CAD en 2019. Il vise la compatibilité des interventions menées dans un pays ou un secteur, ou par une institution. Voir <https://www.oecd.org/fr/cad/evaluation/criteres-adaptees-evaluation-dec-2019.pdf>

² GNUM, Normes et règles d'évaluation (<http://www.unevaluation.org/document/detail/1914>).

évaluations permettent aux gestionnaires de programmes et aux autres parties prenantes de **prendre des décisions de gestion éclairées** et de planifier de manière stratégique.

Facteurs favorisant des évaluations efficaces

Le recours à des évaluateurs externes indépendants permet d'éviter toute ingérence et toute partialité, et de garantir des évaluations objectives et crédibles.

La qualité et l'utilité d'une évaluation seront d'autant plus grandes que celle-ci s'appuie sur un cadre de résultats (théorie du changement) clairement défini pour le projet ou le programme concerné, et qui explique comment les activités et les produits sont supposés s'articuler pour conduire aux réalisations et aux résultats souhaités. Les indicateurs de performance doivent être SMART, c'est-à-dire Spécifiques, Mesurables, Accessibles, Rationnels et Temporels.



Toutes les évaluations doivent s'appuyer sur des cadres de résultats et des théories du changement clairement définis.

L'égalité des sexes et le respect des droits humains, y compris des droits des personnes en situation de handicap, sont des principes directeurs pour toutes les entités des Nations Unies : ces problématiques doivent donc être prises en compte dans toutes les évaluations. La Politique d'évaluation du PNUD est parfaitement claire à cet égard. Ces aspects seront examinés plus en détail dans chaque section pertinente, tout au long de ce guide.



Toutes les évaluations doivent examiner la systématisation de la prise en compte des inégalités entre les sexes, ainsi que le respect des droits humains, y compris des droits des personnes en situation de handicap.

Comment l'évaluation s'articule-t-elle avec les autres fonctions de contrôle, de redevabilité et d'analyse ?

Hormis l'évaluation, les entités des Nations Unies, dont le PNUD, disposent d'un certain nombre d'outils et de fonctions de contrôle, de redevabilité et d'analyse visant des finalités distinctes. La figure 2 en donne quelques exemples.

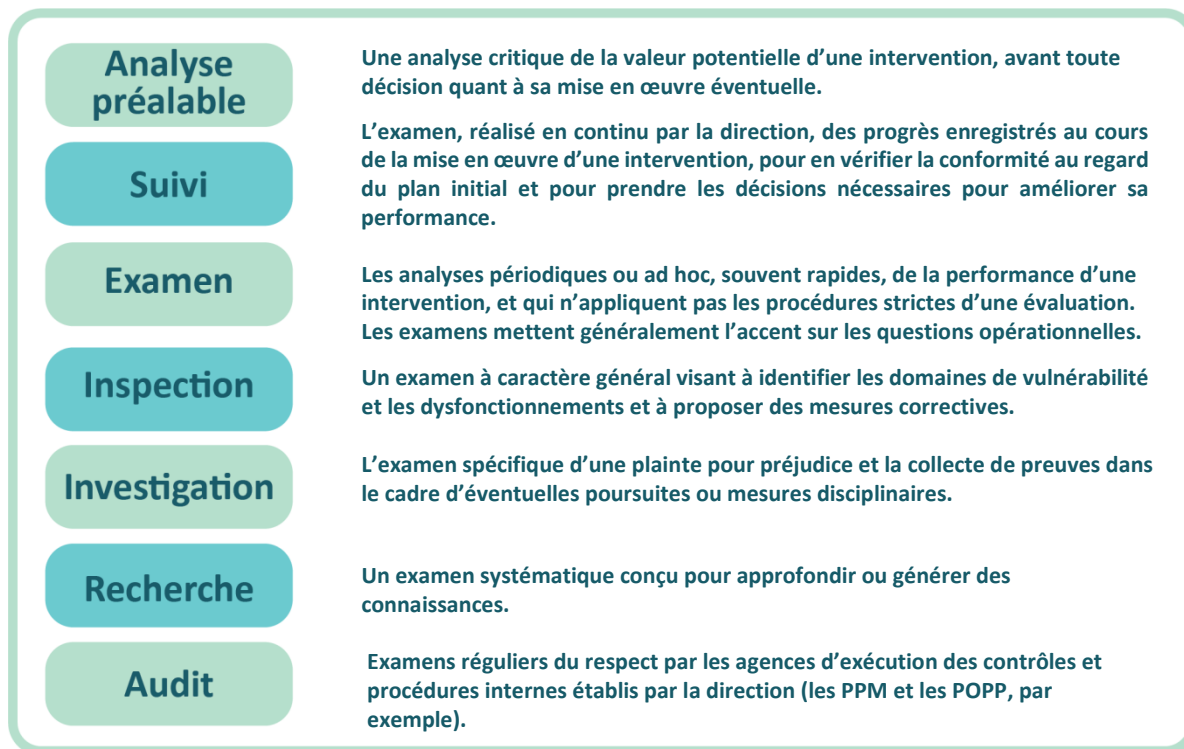


Figure 2 – Exemples d'autres fonctions de contrôle, de redevabilité et d'examen

Il existe une différence claire entre *le suivi* et *l'évaluation*.

- Le **suivi** tient les gestionnaires et les principales parties prenantes régulièrement informés des écarts entre, d'une part, les programmes, activités, performances et résultats planifiés, et, d'autre part, la réalité.
- L'**évaluation** est une analyse indépendante fondée sur des critères et des points de référence bien définis.

Le suivi est un important prérequis à l'évaluation : il permet de disposer de données pertinentes et fiables, qui peuvent et doivent être utilisées pour l'évaluation. Le tableau 1 résume les différences entre le suivi et l'évaluation³ :

Tableau 1 – Distinction entre suivi et évaluation

SUIVI	ÉVALUATION
• Continu	• Périodique
• Fait partie du travail régulier de la direction	• Indépendante de la direction
• Mené pendant la mise en œuvre	• Menée avant, pendant ou après la mise en œuvre
• Axé sur les processus et centré sur les progrès obtenus par rapport à ceux visés dans les plans de mise en œuvre	• Axée sur les impacts ; évalue les objectifs à un plus haut niveau.
• Recueil continu des données requises selon le cadre de résultats	• Utilisation des données du suivi et recueil de données auprès de nombreuses

³ Repris des Normes et règles d'évaluation 2016 du GNUM (<http://www.unevaluation.org/document/detail/1914>).

	sources ; analyse et interprétation des données ; triangulation des données.
• Les liens de causalité ne sont pas nécessairement examinés.	• Les liens de causalité et la théorie du changement sont analysés et remis en question.
• N'est pas indépendant (car interne)	• Est indépendante (car externe)

Le **Plan S&E** d'une unité de programme ou de mise en œuvre est un outil essentiel. Il définit les points de référence et les indicateurs pour lesquels des données sont à recueillir. Il doit aussi définir *quand* chaque type de données sera recueilli.

1.1.3. Types d'évaluations utilisés par le PNUD

Le PNUD dispose d'un double système d'évaluation :

1. **Des évaluations indépendantes** – par exemple, des évaluations indépendantes de programmes de pays (EIPP)⁴ et des évaluations thématiques à l'échelle du PNUD – sont menées par le Bureau indépendant d'évaluation (BIE), en totale indépendance vis-à-vis de la direction du PNUD et des agences de mise en œuvre. Ces évaluations indépendantes éclairent les processus décisionnels en formulant des recommandations crédibles, appuient l'apprentissage et garantissent le respect du principe de redevabilité à travers l'organisation.
2. **Des évaluations décentralisées** sont menées par les unités de programmes du PNUD, telles que le Bureau des politiques et de l'appui aux programmes (BPAP), les bureaux régionaux et les bureaux de pays, afin de capturer les enseignements tirés en vue d'améliorer la programmation et la planification futures, et de garantir la redevabilité. Il existe différents types d'évaluations décentralisées au PNUD, les plus courantes étant les **évaluations de projets et de réalisations**. Les unités de programmes ne mènent pas ces évaluations elles-mêmes. Pour ce faire, elles font appel à des consultants externes.

Bien que les dispositions organisationnelles (notamment les mandats, les filières de redevabilité et les modalités opérationnelles) régissant les évaluations indépendantes et décentralisées diffèrent, elles sont complémentaires et se renforcent mutuellement. Les évaluations décentralisées, et plus particulièrement les évaluations des réalisations, fournissent des informations pertinentes pour les évaluations indépendantes de programmes de pays et les évaluations de programmes thématiques et régionaux menées par le BIE. Dans le cadre de ces évaluations indépendantes, le BIE peut établir des études de cas de pays, notamment des examens d'évaluations décentralisées pertinentes, ou appliquer une approche de méta-évaluation et largement exploiter des évaluations décentralisées spécifiques à un pays ou une région. À l'inverse, des évaluations décentralisées peuvent exploiter les analyses fournies par des évaluations indépendantes et des études de cas pertinentes.

La section 2 fournit les définitions de différents types d'évaluations.

Développement des capacités d'évaluation nationales

En dehors des évaluations indépendantes et décentralisées, le BIE et le PNUD soutiennent les capacités d'évaluation nationales, qui constituent également une priorité programmatique conformément à la résolution 69/237 de l'Assemblée générale.

⁴ Avant 2018, les évaluations indépendantes de programmes de pays étaient appelées « évaluations des résultats des activités de développement » (ERAD).

Lorsqu'elle est correctement adaptée aux circonstances et priorités nationales, la fonction d'évaluation peut être pilotée au niveau national et constituer un instrument efficace pour renforcer la redevabilité à l'égard des citoyens. Cela peut accélérer les progrès vis-à-vis des priorités nationales liées aux ODD, en tirant parti des contributions des peuples autochtones, de la société civile, du secteur privé et d'autres parties prenantes, y compris des parlementaires nationaux⁵.

Afin d'aider les gouvernements à analyser leurs capacités d'évaluation nationales, le BIE a élaboré un **outil d'auto-diagnostic en ligne**⁶, qui fournit une approche flexible et pratique pour :

- a) faciliter l'élaboration ou le renforcement d'un cadre d'évaluation national pour les ODD ;
- b) répondre aux lacunes existant dans les approches et pratiques nationales d'évaluation ;
- c) informer des processus et systèmes d'évaluation pilotés au niveau national ; et
- d) répondre aux préférences des pays concernant le diagnostic des capacités d'évaluation nationales.



Le BIE organise également des conférences biennales sur les capacités d'évaluation nationales. Les comptes-rendus de ces conférences sont disponibles sur le site internet du BIE⁷.

1.1.4. Principes, normes et règles d'évaluation du système des Nations Unies

Au PNUD et plus largement au sein du système des Nations Unies, les évaluations tant indépendantes que centralisées sont guidées par un ensemble de principes, de normes et de règles clairement définis et élaborés par le GNUE⁸. Ces principes d'évaluation promeuvent l'impartialité, la crédibilité et l'utilité, et sont interdépendants.

Les **Normes et règles d'évaluation du GNUE (2016)**⁹ établissent un cadre de référence détaillé pour la mise en œuvre d'évaluations et de la fonction d'évaluation par les entités des Nations Unies. La Politique d'évaluation du PNUD et le présent guide se fondent sur ce cadre de référence reconnu.

Tableau 2 – Normes d'évaluation du GNUE

Normes du GNUE	En quelques mots
 Principes, objectifs et cibles fixés au niveau international	Il incombe aux gestionnaires d'évaluation et aux évaluateurs de faire respecter et de promouvoir les valeurs et principes des Nations Unies. Ceci comprend le respect et la promotion des objectifs et cibles définis dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030, ainsi que la contribution à ces derniers.
 Utilité	Il doit exister une intention claire d'utiliser les analyses, conclusions et recommandations des évaluations afin d'informer les décisions et l'action. Cela signifie que les évaluations doivent être exploitées pour contribuer de manière pertinente et rapide à l'apprentissage organisationnel.

⁵ <http://web.undp.org/evaluation/policy.shtml>, paragraphe 7.

⁶ <http://web.undp.org/evaluation/guidance.shtml#dig>

⁷ <http://web.undp.org/evaluation/nec/nec.shtml>

⁸ Le GNUE est un réseau professionnel regroupant les unités du système des Nations Unies chargées de l'évaluation, notamment des départements des Nations Unies, des agences, fonds et programmes spécialisés, et des organisations associées. Il compte actuellement 50 membres et observateurs. Voir également <http://www.unevaluation.org/about>

⁹ GNUE, Normes et règles d'évaluation, 2016 (<http://www.unevaluation.org/document/detail/1914>).



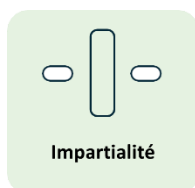
Crédibilité

Les évaluations doivent être crédibles. Ceci exige indépendance, impartialité et rigueur méthodologique. Les principaux éléments contribuant à la crédibilité comprennent la transparence des processus d'évaluation, la participation des parties prenantes concernées, de solides systèmes d'assurance qualité ainsi qu'une approche éthique.



Indépendance

L'indépendance permet aux évaluateurs de travailler sans subir aucune influence d'autres parties ni aucune répercussion négative sur leur carrière. La fonction d'évaluation de l'organisation doit en outre être indépendante des fonctions de direction, définir son propre programme de travail et être dotée de ressources adéquates.



Impartialité

L'impartialité englobe l'objectivité, l'intégrité professionnelle et l'absence de parti pris, à tous les stades du processus d'évaluation. Les évaluateurs ne doivent pas avoir été, ni être appelés à être, directement responsables du travail d'élaboration de politiques, de conception ou de gestion/direction faisant l'objet de l'évaluation à mener.



Éthique

Une évaluation doit être menée selon les exigences les plus strictes en matière d'intégrité. Elle doit respecter les croyances, us et coutumes des environnements sociaux et culturels concernés, de même que les droits humains, l'égalité des sexes et le principe visant à « ne pas nuire ».



Transparence

La transparence est un élément essentiel dans toute évaluation. Elle favorise la confiance, améliore l'appropriation par les parties prenantes et renforce la redevabilité des institutions publiques. Les produits de toute évaluation doivent être accessibles au public.



Droits humains et égalité des sexes

Les valeurs et principes universellement reconnus que sont les droits humains et l'égalité des sexes doivent être pris en compte à tous les stades d'une évaluation, et appuyer l'engagement de « ne laisser personne de côté ».



Capacités d'évaluation nationales

Il convient de développer les capacités d'évaluation des activités de développement au niveau national : les capacités d'évaluation nationales doivent donc être appuyées sur demande de tout État membre.



Professionalisme

Toute évaluation doit être menée avec professionnalisme et intégrité. Ces deux principes doivent être appuyés par un environnement propice de même que des structures institutionnelles et des ressources adéquates.

Le GNUE a également défini **des règles d'évaluation**, dont le respect devrait permettre d'améliorer toutes les fonctions d'évaluation au sein du système des Nations Unies. Le tableau 3 présente les cinq règles d'évaluation à respecter.

Tableau 3 – Règles d'évaluation définies par le GNUE

Règle 1 :	1.1 La fonction d'évaluation est dotée de structures institutionnelles efficaces.
------------------	--

<p>cadre institutionnel</p>	<p>1.2 Une politique d'évaluation est définie. 1.3 Un système de planification des évaluations et d'établissement de rapports est en place. 1.4 Un mécanisme de réponse de la direction et de suivi est en place. 1.5 Une politique claire de diffusion publique des évaluations est en place.</p>
<p>Règle 2 : gestion de la fonction d'évaluation</p>	<p>2.1 Un chef de l'évaluation veille au respect des normes et règles, de même qu'à une fonction d'évaluation pleinement opérationnelle et dûment indépendante. 2.2 Un chef de l'évaluation veille à l'élaboration de principes directeurs d'évaluation. 2.3 Un chef de l'évaluation exerce un leadership à tous les niveaux. Il réglemente et supervise la fonction d'évaluation pour qu'elle s'adapte rapidement aux nouvelles évolutions.</p>
<p>Règle 3 : compétences d'évaluation</p>	<p>3.1 Les personnes qui participent à la conception, la réalisation et la gestion d'évaluations doivent posséder les compétences fondamentales ¹⁰ requises par leur rôle dans le processus d'évaluation. 3.2 Les personnes qui participent au processus d'évaluation se conforment aux règles et principes éthiques convenus afin de garantir la crédibilité.</p>
<p>Règle 4 : réalisation des évaluations</p>	<p>4.1 Les évaluations doivent être conçues pour garantir des informations valides, fiables, disponibles en temps utile et pertinentes vis-à-vis de l'objet de l'évaluation. 4.2 Une étude d'évaluabilité doit être préparée. 4.3 Un cahier des charges doit établir la finalité, le champ, la conception et le plan de l'évaluation. 4.4 Le champ et les objectifs de l'évaluation sont clairement définis. 4.5 La méthodologie d'évaluation est suffisamment rigoureuse. 4.6 Un large éventail de parties prenantes participe, et des groupes de référence sont mis sur pied si nécessaire. 4.7 La conception de l'évaluation précise dans quelle mesure elle couvre le respect des droits humains et la systématisation de la prise en compte des inégalités entre les sexes. 4.8 Les équipes d'évaluation sont sélectionnées selon un processus ouvert et transparent. 4.9 Le rapport final d'évaluation est structuré de manière logique et expose, sur la base des faits, les constats, les conclusions et les recommandations. 4.10 Les recommandations doivent fermement s'appuyer sur les faits et sur l'analyse. Elles doivent être claires, axées sur les résultats et réalistes du point de vue de leur application. 4.11 La fonction d'évaluation dispose d'une stratégie efficace de communication, qui permet de diffuser les constats, conclusions et recommandations des évaluations, et donc de renforcer leur utilisation.</p>
<p>Règle 5 : qualité</p>	<p>5.1 Un système d'assurance-qualité est en place. 5.2 La qualité est contrôlée dès le stade de conception d'une évaluation. 5.3 La qualité des évaluations est contrôlée durant leur finalisation.</p>

¹⁰ Voir également GNUE, Référentiel de compétences en matière d'évaluation (*Evaluation Competency Framework*) (<http://www.unevaluation.org/document/detail/1915>).

Politique d'évaluation du PNUD

À l'échelle du PNUD, l'évaluation doit respecter les principes énoncés dans sa Politique d'évaluation 2019¹¹, qui découlent des résolutions de l'Assemblée générale et des décisions du Conseil d'administration du PNUD.

La Politique d'évaluation définit clairement **les rôles et responsabilités** en matière d'évaluation et de contrôle de cette dernière au sein du PNUD.

Cette politique appelle clairement à distinguer *l'évaluation* et *le suivi*, tant du point de vue de la fonction que du budget. Pour la première fois au PNUD, elle fixe un **budget de référence pour l'évaluation** qui est séparé des ressources de suivi (financières et humaines).



Conformément à la Politique d'évaluation, le PNUD « s'efforcera d'affecter 1 % de l'ensemble des ressources programmatiques (ressources de base et autres ressources) à la fonction d'évaluation, en réservant au moins 0,3 % des montants affectés aux travaux du Bureau indépendant d'évaluation ».

La politique stipule en outre que les ressources sont affectées aux évaluations par le biais d'une série de **plans d'évaluation** qui couvrent les programmes aux niveaux national, régional et mondial, et du plan d'évaluation à moyen terme du Bureau indépendant d'évaluation.

1.1.5. Structure de gouvernance de l'évaluation au PNUD

Cette section présente les rôles et responsabilités en matière d'évaluation, au sein des unités de mise en œuvre. Conformément à la Politique d'évaluation du PNUD :

- 1. Le Conseil d'administration du PNUD** « est le gardien de la politique d'évaluation ; il approuve la politique d'évaluation, examine chaque année son application et demande périodiquement des examens indépendants de la politique ». Le Conseil approuve les affectations de crédits biennales au BIE, de même que son programme annuel de travail. Le Bureau soumet les évaluations indépendantes de thèmes et de programmes au Conseil d'administration, qui approuve ou non les réponses de la direction¹².
- 2. Le Bureau indépendant d'évaluation** est « une unité opérant de manière indépendante au sein du PNUD qui fournit un appui aux fonctions de contrôle et de responsabilisation dont s'acquittent le Conseil d'administration et la direction du PNUD, du Fonds d'équipement des Nations Unies et du programme des Volontaires des Nations Unies. L'indépendance que lui confère sa structure constitue la base de son fonctionnement et garantit qu'il peut librement mener des évaluations et faire rapport sur leurs résultats au Conseil d'administration¹³ ».

En tant que gardien de la fonction d'évaluation, le BIE réalise des évaluations indépendantes, fixe des normes et des directives, gère les systèmes d'assurance-qualité, de planification des évaluations et d'utilisation de celles-ci au travers du Centre de ressources sur l'évaluation (*Evaluation Resource Centre*), et développe des produits pour appuyer l'apprentissage, la gestion des connaissances et le développement des capacités d'évaluation de l'organisation. Le BIE participe également aux travaux du GNUE, qui visent à renforcer l'objectivité, l'efficacité et la visibilité de la fonction d'évaluation à l'échelle du système des Nations Unies.

¹¹ Voir <http://web.undp.org/evaluation/policy.shtml>.

¹² <http://web.undp.org/evaluation/policy.shtml>, paragraphe 36.

¹³ <http://web.undp.org/evaluation/policy.shtml>, paragraphe 41.

3. **L'Administrateur du PNUD** « a) préserve l'intégrité de la fonction d'évaluation, en assurant son indépendance à l'égard de la direction et des activités opérationnelles ; b) veille à ce que des ressources financières adéquates soient affectées à la fonction d'évaluation dans l'ensemble de l'organisation, conformément à l'ouverture de crédits approuvée par le Conseil d'administration pour le Bureau indépendant d'évaluation, et fait rapport au Conseil chaque année sur le volume de ressources que l'organisation a investi dans l'évaluation ; c) veille à ce que le Bureau ait accès sans aucune restriction aux données et aux informations nécessaires à l'évaluation des résultats du PNUD ; et d) nomme le Directeur du Bureau en consultation avec le Conseil d'administration, compte tenu des conseils formulés par le Comité consultatif pour les questions d'audit et d'évaluation¹⁴ ».
4. **Les services du PNUD chargés des programmes et de l'élaboration des politiques (siège et bureaux régionaux et de pays)** « font réaliser des évaluations décentralisées conformément aux plans d'évaluation qui coïncident avec les programmes concernés (régionaux et de pays) et les projets mondiaux. Ces évaluations doivent être effectuées par des consultants externes indépendants, et la direction du PNUD prend toutes les mesures nécessaires pour assurer l'objectivité et l'impartialité du processus et des personnes recrutées¹⁵ ».
5. **Le Bureau des politiques et de l'appui aux programmes**, en sus de mener ses propres évaluations, « coordonne la communication entre la direction du PNUD et le Bureau indépendant d'évaluation, et fournit aux bureaux régionaux des conseils sur la fonction d'évaluation décentralisée au PNUD. Le Bureau des politiques et de l'appui aux programmes travaille avec le personnel chargé du suivi et de l'évaluation pour veiller à ce que les plans d'évaluation soient correctement appliqués. Conjointement au Bureau indépendant d'évaluation, il fournit des conseils aux services du PNUD sur l'utilisation des conclusions et des enseignements tirés des évaluations en vue d'améliorer la prise de décisions par l'organisation et sa responsabilité et de faire une synthèse des enseignements découlant des évaluations aux fins de l'apprentissage par l'organisation. Il suit également l'application des réponses de la direction aux évaluations indépendantes et évaluations décentralisées réalisées au PNUD¹⁶ ».
6. Les **bureaux régionaux**, en sus de réaliser leurs propres évaluations, appuient les bureaux de pays dans l'élaboration des plans d'évaluation et la mise en œuvre des évaluations, et ils contrôlent la mise en œuvre des plans d'évaluation par le biais des points focaux qu'ils ont nommés pour l'évaluation¹⁷.
7. **La haute direction des bureaux régionaux et de pays** (directeurs de bureau, représentants résidents et directeurs de pays) est responsable et redevable de la bonne élaboration des plans d'évaluation des unités et de leur mise en œuvre en temps opportun.
8. La mission du **Comité consultatif pour les questions d'audit et d'évaluation** a été élargie pour inclure le contrôle des évaluations. Il conseille l'Administrateur du PNUD concernant :
 - la politique d'évaluation ;
 - la nomination et le licenciement du Directeur du BIE ;
 - les plans de travail pluriannuels et annuels, le budget et les rapports périodiques du BIE ;
 - les rapports d'évaluation thématique et programmatique et les réponses de la direction ;et

¹⁴ <http://web.undp.org/evaluation/policy.shtml>, paragraphe 37.

¹⁵ <http://web.undp.org/evaluation/policy.shtml>, paragraphe 38.

¹⁶ <http://web.undp.org/evaluation/policy.shtml>, paragraphe 39.

¹⁷ Les bureaux régionaux doivent veiller à désigner un point focal S&E travaillant au niveau régional et ayant pour responsabilité d'appuyer et contrôler les évaluations. Les points focaux pour l'évaluation doivent avoir des compétences en gestion axée sur les résultats, S&E, planification ou évaluation.

- la fonction d'évaluation décentralisée du PNUD et la programmation des capacités d'évaluation nationales¹⁸.

Le Comité reçoit également périodiquement le programme de travail du BIE et le commente, et évalue chaque année la performance du Directeur du BIE. La Politique d'évaluation s'en trouve d'autant mieux protégée.

La section 5 du présent guide examine les rôles et responsabilités de façon plus détaillée.

¹⁸ <http://web.undp.org/evaluation/policy.shtml>, paragraphes 53 et 55.

A cluster of overlapping triangles in shades of teal, light green, and dark green, with a central arrangement of seven hexagons in various shades of teal and green.A series of five vertical lines of varying heights, arranged in a slightly descending staircase pattern from left to right.

SECTION 2

LES ÉVALUATIONS DÉCENTRALISÉES AU PNUD

SOMMAIRE

2. LES ÉVALUATIONS DÉCENTRALISÉES AU PNUD	1
2.1 Introduction	1
2.2 Évaluation des plans-cadres de coopération/d'aide au développement	3
2.3 Évaluations de programmes de pays décentralisés	5
EPP-D à mi-parcours	6
EPP-D finale	6
2.4 Évaluations de programmes de pays indépendantes	7
2.5 Évaluations des réalisations	8
2.6 Évaluations des programmes régionaux	10
2.7 Évaluations de projets	11
2.8 Évaluations des projets financés par le Fonds mondial pour l'environnement, le Fonds pour l'adaptation et le Fonds vert pour le climat	13
Évaluations des projets financés par le FEM	13
Évaluations des projets financés par le Fonds pour l'adaptation	14
Évaluations des projets financés par le Fonds vert pour le climat	14
2.9 Évaluations de projets multipays	15
2.10 Évaluations de portefeuilles	15
2.11 Évaluations thématiques	16
2.12 Évaluations d'impact	17
2.13 Évaluations conjointes	18
2.14 Évaluations commandées par des donateurs ou des organisations multilatérales	20
Évaluations des projets financés par le Fonds de consolidation de la paix	20
Annexe 1. Check-list sur les évaluations conjointes	23
Tableau 1 – Seuils pour lesquels l'évaluation d'un projet est obligatoire	11
Tableau 2 – Avantages et difficultés éventuelles liés aux évaluations conjointes	18
Figure 1 – Types d'évaluations réalisées par le PNUD	1
Encadré 1 – Évaluations sensibles à l'égalité des sexes	2
Encadré 2 – Critères d'évaluation de l'OCDE/CAD	2
Encadré 3 – Directives sur les plans-cadres de coopération et évaluation	4

Encadré 4 – Exemples d’évaluations de plans-cadres des Nations Unies pour l’aide au développement	5
Encadré 5 – Exemples d’évaluations de programmes de pays indépendantes	8
Encadré 6 – Définition d’une réalisation	8
Encadré 7 – Exemples d’évaluations de réalisations	10
Encadré 8 – Exemples d’évaluations de projets	12
Encadré 9 – Directives d’évaluation du FEM	13
Encadré 10 – Exemples d’évaluations finales de projets financés par le FEM	13
Encadré 11 – Exemples d’évaluations thématiques.....	17
Encadré 12 – Guides d’évaluation des directions générales de la Commission européenne.....	22

2. LES ÉVALUATIONS DÉCENTRALISÉES AU PNUD

La section 2 présente les différents types d'évaluations décentralisées réalisées par les unités de programme du PNUD.

2.1 Introduction

Le PNUD réalise des évaluations à différents niveaux selon des approches diverses et variées, définies dans des plans d'évaluations. Les unités de programme, en particulier les bureaux de pays, doivent veiller à ce que leurs plans d'évaluation intègrent différentes approches d'évaluation, de façon à sauvegarder un large spectre de résultats d'évaluation au cours du cycle d'un programme de pays. Ceci appuie la redevabilité de même que la sauvegarde des expériences et des connaissances, afin de renforcer le travail mené dans chaque pays, chaque région et l'organisation dans son ensemble. Toutes les évaluations menées par le PNUD doivent respecter les Normes et règles d'évaluation 2016 du GNUE¹.

Figure 1 – Types d'évaluations réalisées par le PNUD



Toutes les évaluations réalisées ou commandées par le PNUD doivent prendre en compte **les droits humains, l'égalité des sexes et les questions liées au handicap**, afin de satisfaire aux exigences de l'Indicateur de performance des évaluations du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (*United Nations System-Wide Action Plan on Gender Equality and the Empowerment of Women Evaluation Performance Indicator*²) et de la Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap³. Une première étape cruciale du processus d'évaluation consiste à intégrer l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes dans le champ de l'évaluation et tout au long du cahier des charges.

¹ <http://unevaluation.org/document/detail/1914>

² <http://www.uneval.org/document/detail/1452>

³ https://www.un.org/en/content/disabilitystrategy/assets/documentation/UN_Disability_Inclusion_Strategy_french.pdf

Encadré 1 – Évaluations sensibles à l'égalité des sexes

Toutes les évaluations doivent adopter une approche sensible à l'égalité des sexes, même pour les projets dont la conception n'intégrait pas cet aspect. Le document d'orientation du GNUE intitulé « Intégrer les droits de l'homme et l'égalité des sexes aux évaluations » fournit des exemples montrant comment intégrer ces éléments dans la finalité, les objectifs, le contexte et le champ d'une l'évaluation, et comment intégrer l'égalité des sexes aux critères d'évaluation standards.

- Note technique et tableau de bord sur l'indicateur de performance des évaluations ONU-SWAP (*UN-SWAP Evaluation Performance Indicator Technical Note and Scorecard*), avril 2018 (<http://www.uneval.org/document/detail/1452>).
- Indicateur de performance des évaluations ONU-SWAP – Tableau de bord (*UN-SWAP Evaluation Performance Indicator – Scorecard*, <http://www.uneval.org/document/detail/1452>).

Il est vivement recommandé que toutes les évaluations appliquent les critères d'évaluation du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE/CAD), qui sont la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience et la viabilité/durabilité, et sont présentés dans l'encadré 2 ci-dessous. En 2019, l'OCDE/CAD a révisé ses critères d'évaluation et les a précisés tout en leur ajoutant le critère de cohérence, pour ensuite publier le document intitulé « De meilleurs critères pour de meilleures évaluations – Définitions adaptées et principes d'utilisation⁴ ».

Encadré 2 – Critères d'évaluation de l'OCDE/CAD

PERTINENCE – L'intervention répond-elle au problème ? Mesure dans laquelle les objectifs et la conception de l'intervention correspondent aux besoins, aux politiques et aux priorités des bénéficiaires et des partenaires/institutions, et demeurent pertinents même si le contexte évolue.

COHÉRENCE – L'intervention s'accorde-t-elle avec les autres interventions menées ? Mesure dans laquelle l'intervention est compatible avec les autres interventions menées au sein d'un pays, d'un secteur ou d'une institution.

EFFICACITÉ – L'intervention atteint-elle ses objectifs ? Mesure dans laquelle les objectifs et les résultats de l'intervention ont été atteints, ou sont en train de l'être, y compris les résultats différenciés entre groupes de populations.

EFFICIENCE – Les ressources sont-elles utilisées de manière optimale ? Mesure dans laquelle l'intervention produit, ou est susceptible de produire, des résultats de façon économique et dans les temps.

VIABILITÉ/DURABILITÉ – Les effets positifs seront-ils durables ? Mesure selon laquelle les bénéfices nets de l'intervention perdureront ou sont susceptibles de perdurer.

Cette section reprend des exemples d'évaluations ayant obtenu les notes de qualité satisfaisant (5) ou très satisfaisant (6).

⁴ Voir <https://www.oecd.org/fr/cad/evaluation/criteres-adaptees-evaluation-dec-2019.pdf>.

2.2 Évaluation des plans-cadres de coopération/d'aide au développement



L'évaluation des plans-cadres de coopération est un processus mené au niveau national et de façon indépendante à l'échelle du système des Nations Unies, qui contribue au contrôle, à la transparence, à la redevabilité et à l'apprentissage collectif à l'échelle du système.

Les plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable (PCNUDD) ont remplacé les anciens plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) en tant qu'instruments de référence des Nations Unies au niveau national, après le processus de découplage du poste de coordonnateur résident en 2018 et 2019⁵.

Finalité et champ

Les évaluations des nouveaux plans-cadres de coopération prennent pour référence les bilans communs de pays, afin d'évaluer les progrès réalisés dans l'obtention des résultats attendus, examiner les éventuels résultats inattendus obtenus, et déterminer si le plan-cadre de coopération concerné a apporté une contribution valable, cohérente, durable et efficace aux réalisations collectives du système des Nations Unies ainsi qu'aux processus de développement nationaux, conformément au Programme 2030⁶.

Les évaluations des plans-cadres de coopération sont **menées de façon indépendante** et sont vitales pour garantir davantage de transparence concernant les résultats atteints, promouvoir le travail conjoint et les efficacités, et produire des connaissances afin d'informer et améliorer la programmation du développement.

Les évaluations des plans-cadres de coopération analysent le respect des **principes directeurs régissant ces plans-cadres**, tant du point de vue des processus que des résultats. En repérant les synergies, les lacunes, les chevauchements et les opportunités manquées, ces évaluations servent de fondement à une réflexion critique favorisant l'amélioration continue des performances et des résultats. Elles jouent aussi un rôle afin d'appuyer les **efforts de protection des communautés et de l'environnement**.

Méthodologie et lignes directrices

Les évaluations des plans-cadres de coopération doivent respecter les meilleures pratiques internationales ainsi que les Normes et règles du GNUE. Elles doivent aussi s'inspirer des indicateurs d'évaluation du Pacte de financement⁷, du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes⁸, et de la Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap⁹.

⁵ Après que la position de coordonnateur résident des Nations Unies ait été découlée du PNUD en 2019, les « plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement » (PNUAD) ont été rebaptisés « plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable » (PCNUDD), et les nouvelles directives ont été publiées. L'élaboration des nouveaux plans-cadres de coopération et l'application des nouvelles directives sont assurées par les coordonnateurs résidents des Nations Unies, sous la direction du Secrétariat des Nations Unies.

⁶ https://unsdg.un.org/sites/default/files/2019-10/FR_UN%20Sustainable%20Development%20Cooperation%20Framework%20Guidance.pdf, paragraphes 103-104.

⁷ <https://www.un.org/ecosoc/sites/www.un.org.ecosoc/files/files/en/qcpr/DCO-FundingCompactUpdate-Indicators.pdf>

⁸ <https://www.unsystem.org/content/un-system-wide-action-plan-gender-equality-and-empowerment-women-swap>

⁹ <https://www.un.org/fr/content/disabilitystrategy/>

Encadré 3 – Directives sur les plans-cadres de coopération et évaluation

Le chapitre 6 des directives internes sur les plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable, ainsi que le chapitre 8 du dossier explicatif relatif aux plans-cadres de coopération (*Cooperation Framework Companion Package*) (à publier) et les annexes consolidées aux directives sur les plans-cadres (*Consolidated Annexes to the Cooperation Framework Guidance*) fournissent des informations supplémentaires sur la planification de l'évaluation d'un plan-cadre. Le dossier explicatif comprendra des outils et des modèles pour l'évaluation des plans-cadres, notamment :

- des critères de qualité ;
- un cahier des charges pour les évaluateurs et le chef de l'évaluation ;
- un modèle de rapport de démarrage ;
- un modèle de rapport d'évaluation ; et
- des modèles de réponse de la direction et de plans d'action.

Documents pertinents :

- Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable – Directives internes¹⁰
- Les plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable – En bref (*In Brief: United Nations Sustainable Development Cooperation*¹¹)

Gestion et mise en œuvre

L'évaluation d'un plan-cadre de coopération est **obligatoire** et doit être commandée dans **l'année qui précède** celle où le plan-cadre prend fin. Les conclusions et recommandations de l'évaluation doivent être finalisées à temps pour pouvoir alimenter l'élaboration du plan-cadre suivant.

L'évaluation d'un plan-cadre de coopération est gérée par le bureau du coordonnateur résident des Nations Unies, en coopération avec l'équipe de pays des Nations Unies. Ils ont pour rôle de veiller à ce que l'évaluation finale d'un plan-cadre soit indépendante et utile :

- a) En facilitant et en promouvant (i) l'appropriation nationale, à travers la participation des partenaires nationaux tout au long du processus, ainsi que (ii) la prise en compte rapide des conclusions, recommandations et enseignements dans les décisions relatives aux bilans communs de pays et plans-cadres de coopération ultérieurs, de même que dans la programmation du développement du pays par les différentes entités des Nations Unies.
- b) En fournissant une équipe d'évaluation indépendante dotée de toutes les informations requises et de l'accès aux parties prenantes nationales, qui coordonne des évaluations spécifiques à chaque entité, pour plus de pertinence et de rapidité dans l'évaluation des plans-cadres de coopération.
- c) En publiant une réponse de la direction à l'évaluation ainsi qu'un plan d'action, qui constitue un outil de redevabilité essentiel. Ils ont pour responsabilité de publiquement diffuser l'évaluation finale au niveau national, dans le cadre d'une stratégie globale de communication et de diffusion.

¹⁰ <https://unsdg.un.org/fr/resources/directives-relatives-au-plan-cadre-de-cooperation-des-nations-unies-pour-le-developpement>

¹¹ <https://unsdg.un.org/sites/default/files/2020-01/In-Brief-UN-Sustainable-Development-Cooperation.pdf>

Réponses de la direction et actions clés

Dans le cadre de l'évaluation des plans-cadres de coopération, la réponse de la direction est une étape cruciale pour améliorer l'utilisation rapide et efficace des évaluations. Grâce au processus de réponse de la direction, l'équipe de pays des Nations Unies et les autres parties prenantes concernées par l'évaluation peuvent examiner les recommandations formulées et s'accorder sur les mesures et actions de suivi à prendre, ou rejeter les recommandations (en justifiant pourquoi). Les réponses de la direction doivent clairement indiquer les étapes suivantes, répartir les responsabilités, et définir des délais et des produits réalistes, le cas échéant.

L'évaluation finale d'un plan-cadre de coopération doit être enregistrée par le PNUD dans le Centre de ressources des évaluations (ERC, *Evaluation Resource Centre*), y compris les recommandations, la réponse de la direction et les actions clés convenues par l'équipe de pays des Nations Unies. Les évaluations des plans-cadres de coopération ne font pas l'objet d'une analyse de qualité par le PNUD.

Encadré 4 – Exemples d'évaluations de plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement

- Niger, 2018, Évaluation finale UNDAF 2014-2018
- Mauritanie, 2017, Évaluation du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) 2012-2017
- Cambodge, 2017, Évaluation des cycles du PNUAD 2011-2015 et 2016-2018 (en anglais)
- Mozambique, 2015, Évaluation du PNUAD 2012-2016 (en anglais)
- Uruguay, 2015, Évaluation à mi-parcours du PNUAD 2011-2015 (en espagnol)
- Afghanistan, 2017, Rapport d'évaluation à mi-parcours, 2015-2019 (en anglais)

2.3 Évaluations décentralisées des programmes de pays



Les évaluations de programmes de pays décentralisées (EPP-D) analysent dans quelle mesure le PNUD a atteint les résultats attendus, ainsi que sa contribution aux résultats du développement au niveau national. Ces évaluations examinent des questions clés, telles que l'efficacité du PNUD dans l'exécution et l'obtention de résultats en matière de développement, et le positionnement stratégique du PNUD. Ces évaluations contribuent à la redevabilité et à l'apprentissage du PNUD.

Les EPP-D peuvent être planifiées pendant (à mi-parcours) un cycle de programme ou vers la fin de celui-ci (évaluation finale).

EPP-D à mi-parcours

Une évaluation à mi-parcours analyse le **degré d'efficacité** avec lequel les résultats définis dans le document de programme de pays sont obtenus, de même que le **positionnement** du PNUD. Elle constitue un outil de redevabilité ainsi qu'un moyen d'examiner les progrès et de rectifier le cap si nécessaire. Le processus offre également la possibilité d'un dialogue plus approfondi avec le gouvernement et les partenaires concernant les progrès enregistrés par le PNUD et la direction prise par un programme.

Gestion et mise en œuvre

Il est **vivement recommandé** aux bureaux de pays d'envisager de commander des évaluations à mi-parcours pour les programmes de pays, afin d'examiner quels résultats attendus ont été atteints à travers l'ensemble (ou la plupart) des domaines de réalisation.

Les bureaux régionaux et les unités en charge des pratiques et de l'élaboration des politiques peuvent aussi mener des évaluations à mi-parcours pour leurs programmes régionaux et mondiaux, de façon à pouvoir corriger le cap.

EPP-D finale

Une **évaluation finale** doit être menée durant l'année qui précède celle où un programme de pays du PNUD prend fin, afin d'alimenter le processus d'élaboration du programme de pays suivant. Cet exercice se concentre sur **les réalisations** définies dans le document de programme de pays.

Gestion et mise en œuvre

Tous les nouveaux documents de programmes de pays présentés au Conseil d'administration du PNUD doivent être accompagnés soit d'une EPP-D, soit d'une EPP-I, soit d'une étude de performance du programme de pays¹².

Méthodologie et lignes directrices

Les EPP-D à mi-parcours et finales doivent suivre les critères d'évaluation de l'OCDE/CAD (voir encadré 2). La section 4 comporte une liste de questions pouvant guider ces évaluations ; en voici quelques exemples.

Exemples de questions d'évaluation

Pertinence	<ul style="list-style-type: none">• Dans quelle mesure la logique/théorie du changement de l'intervention et les hypothèses sous-jacentes du programme de pays ont-elles pris en compte l'égalité des sexes et d'autres problématiques transversales ?• Dans quelle mesure ces éléments demeurent-ils pertinents ? Doivent-ils être adaptés en raison d'évolutions dans les besoins ou les priorités du pays ?
Efficacité	<ul style="list-style-type: none">• Dans quelle mesure la réalisation des objectifs du programme a-t-elle progressé, notamment en ce qui concerne l'égalité des sexes, l'autonomisation des femmes et d'autres questions transversales ?

¹² <https://popp.undp.org/SitePages/POPPSubject.aspx?SBJID=461&Menu=BusinessUnit>

	<ul style="list-style-type: none"> Quels résultats et changements clés (définis dans le document de programme de pays) ont été obtenus pour les hommes, les femmes et les groupes vulnérables ?
Efficience	<ul style="list-style-type: none"> Dans quelle mesure le programme de pays a-t-il mené ses interventions et obtenu les résultats attendus avec efficience¹³ et rapidité, ou va-t-il vraisemblablement le faire ? Dans quelle mesure les ressources (fonds, savoir-faire et temps) ont-elles été suffisantes ?
Viabilité/Durabilité	<ul style="list-style-type: none"> Dans quelle mesure le PNUD a-t-il mis des mécanismes en place pour garantir la viabilité/durabilité des bénéficiaires du programme pour les femmes, les hommes et les autres groupes vulnérables ? Dans quelle mesure les partenaires se sont-ils engagés à poursuivre leur soutien (ressources financières, personnel féminin et masculin, etc.) afin de préserver les résultats du programme ?

2.4 Évaluations indépendantes de programmes de pays

Finalité et champ

Le Bureau indépendant d'évaluation (BIE) du PNUD réalise des évaluations de programmes de pays indépendantes (EPP-I)¹⁴ pour une sélection de pays dont le cycle de programme touche à sa fin. Les constatations, conclusions et recommandations de ces EPP-I éclairent le processus d'évaluation des plans-cadres de coopération, de même que l'élaboration des plans-cadres suivants et des programmes de pays ultérieurs du PNUD.

Gestion et mise en œuvre

Les EPP-I relèvent du plan et du budget du BIE : elles **ne doivent** par conséquent **pas être intégrées dans les plans et les budgets d'évaluation des unités de programme**. Le BIE informe chaque bureau régional des programmes de pays devant faire l'objet d'une EPP-I, et met tout en œuvre pour coordonner chaque évaluation avec les unités responsables de chaque programme de pays et du processus d'élaboration de chaque plan-cadre.

Une EPP-I couvre un seul cycle de programme de pays et se déroule durant **l'année qui précède** celle où le cycle de programme se termine. Le nouveau document de programme de pays est ensuite soumis à l'approbation du Conseil d'administration du PNUD accompagné du rapport d'évaluation.

Méthodologie et lignes directrices

Des questions clés à poser dans le cadre d'une EPP-I sont, par exemple :

- Quels résultats le programme de pays du PNUD cherchait-il à atteindre durant la période évaluée ?
- Dans quelle mesure le programme a-t-il atteint les objectifs visés, ou va vraisemblablement les atteindre ?
- Quels facteurs ont favorisé ou entravé les performances du PNUD, et en fin de parcours la viabilité/durabilité des résultats ?

¹³ « Avec efficience » signifie que les intrants – fonds, savoir-faire, temps – ont été transformés en produits, réalisations et impacts en limitant les coûts autant que possible tout en demeurant efficace.

¹⁴ Voir <http://web.undp.org/evaluation/evaluations/assessment-of-development-results.shtml>

Encadré 5 – Exemples d'évaluations de programmes de pays indépendantes

- Népal, 2020, Examen à mi-parcours du document de programme de pays 2018-2022 (en anglais)
- Cambodge, 2019, Évaluation du plan d'action du programme de pays du PNUD 2016-2018 (en anglais)
- Ghana, 2017, Évaluation du document de programme de pays du PNUD 2012-2017 (en anglais)
- Niger, 2017, Évaluation à mi-parcours du plan d'action du programme de pays 2014-2018
- Togo, 2017, Évaluation du plan d'action du programme de pays 2014-2018 du PNUD
- Toutes les EPP-I sont disponibles sur le site internet de l'ERC.

2.5 Évaluations d'effet



Les évaluations d'effet visent à analyser la contribution du PNUD à la concrétisation des effets définis dans le document de programme de pays.

Encadré 6 – Définition d'un effet

Un effet est **un changement attendu ou avéré** dans les conditions du développement, que des interventions cherchent à appuyer.

Un effet décrit les changements attendus dans les conditions du développement et supposés résulter/résultant d'interventions des pouvoirs publics et d'autres parties prenantes, parmi lesquelles des agences de développement telles que le PNUD. Il s'agit de résultats de développement à moyen terme, obtenus via la création de produits et les contributions de divers partenaires et non-partenaires. Un effet donne une vision claire de ce qui a changé ou va changer au cours d'une période de temps définie, à l'échelle mondiale ou dans une région, un pays ou une communauté spécifique. Les effets visent habituellement **des changements dans la performance des institutions ou dans les comportements d'individus ou de groupes**. Les effets ne peuvent en principe pas être concrétisés par une seule agence, et ne se trouvent pas sous le contrôle direct d'un chef de projet.

ATTENTION : Les effets ne sont pas la somme de produits créés à travers des programmes et projets du PNUD. Ils surviennent plutôt lorsque lesdits produits sont utilisés par des parties prenantes pour amener le changement.

Finalité et champ

Les évaluations d'effet **fournissent des éléments probants qui démontrent les contributions du PNUD aux réalisations**. Ces éléments probants appuient la redevabilité des programmes et peuvent être utilisés par le PNUD dans le cadre de sa redevabilité à l'égard des donateurs.

Les évaluations d'effet **guident l'amélioration des performances** au sein des programmes en cours, en repérant les points forts, les faiblesses et les lacunes, en particulier concernant l'adéquation de la

stratégie de partenariat du PNUD et les obstacles à la concrétisation des réalisations visées. La théorie du changement peut ainsi être ajustée à mi-parcours et des enseignements peuvent être tirés en vue du prochain cycle de programme.

Les évaluations d'effet peuvent fournir des éléments probants exploitables par **des évaluations de plus haut niveau** (plans-cadres de coopération, pays, régions et programmes mondiaux) et éclairer ces dernières, de même qu'appuyer la planification ultérieure.



Il est vivement recommandé aux bureaux de pays d'évaluer au moins un effet au cours du cycle d'un programme de pays.

Gestion et mise en œuvre

Les évaluations d'effet peuvent être gérées et commandées à mi-parcours ou en fin de cycle programmatique.

- **À mi-parcours**, évaluer les réalisations permet de faire le point sur les progrès dans la concrétisation de réalisations données, et de repérer les difficultés de mise en œuvre qui entravent cette concrétisation ainsi que les possibilités de corriger le cap. **Évaluer les effets à mi-parcours peut aussi appuyer et éclairer des EPP-D et des EPP-I.**
- **Les évaluations finales d'effet** sont à planifier de manière à ce que leurs constatations et recommandations puissent appuyer l'élaboration du plan-cadre de coopération suivant et du prochain programme de pays du PNUD. Le moment idéal pour ce faire est **l'année qui précède** celle où le programme se termine, et avant l'évaluation du plan-cadre de coopération.

Méthodologie et lignes directrices

Les évaluations d'effet prennent ces dernières pour point de départ puis mènent leur réflexion à reculons¹⁵. Cette réflexion peut s'intéresser à différents éléments, notamment :

- a) La concrétisation effective d'un effet ou les progrès en ce sens ;
- b) Comment, pourquoi et dans quelles circonstances l'effet visé a changé ;
- c) La contribution du PNUD aux progrès ou à la concrétisation effective de l'effet visé ; et
- d) La stratégie de partenariat adoptée par le PNUD afin de progresser vers l'effet



Les évaluations d'effet ne débutent pas par l'analyse de projets individuels car cette approche a peu de chances de produire des informations utiles ou complètes. Elles examinent uniquement ce qui se passe du point de vue de l'effet .

Les évaluations d'effet sont supposées respecter les critères d'évaluation de l'OCDE/CAD, qui sont la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience et la viabilité/durabilité. Les questions posées lors de l'évaluation d'effet sont, par exemple :

¹⁵ PNUD, guide explicatif (*Outcome Level Evaluation – A companion guide to the handbook on planning monitoring and evaluating for development results for programme units and evaluators*), 2011 ([http://web.undp.org/evaluation/documents/guidance/UNDP_Guidance_on_Outcome-Level%20 Evaluation_2011.pdf](http://web.undp.org/evaluation/documents/guidance/UNDP_Guidance_on_Outcome-Level%20Evaluation_2011.pdf)).

- 1) Les effets ou produits initialement visés ont-ils été obtenus ?
- 2) Quels progrès ont été accomplis dans la concrétisation des effets visés ?
- 3) Quels facteurs ont contribué aux effets , ou les ont au contraire entravés ?
- 4) Dans quelle mesure les produits créés par le PNUD ainsi que son assistance ont-ils contribué aux effets ?
- 5) La stratégie de partenariat du PNUD était-elle appropriée et efficace ? Quels facteurs ont contribué à l'efficacité ?

Encadré 7 – Exemples d'évaluations d'effets

- Mauritanie, 2020, Analyse des interventions du PNUD en appui à la conception et à la mise en œuvre – S&E de politiques publiques pro-pauvres
- Turkménistan, 2019, Évaluation du cadre de partenariat pour le développement 2016-2020 (en anglais)
- El Salvador, 2019, Évaluation de la contribution du PNUD à la création de capacités de planification et de mise en œuvre des investissements publics aux niveaux national et local, et de son impact sur la couverture et l'accès universel aux services de santé de base (en espagnol)
- Liban, 2019, Évaluation des réalisations en matière d'énergie et d'environnement (en anglais)
- Tanzanie, 2019, Évaluation à mi-parcours de l'effet en matière de gouvernance démocratique (en anglais)

2.6 Évaluations des programmes régionaux



Les évaluations régionales analysent l'obtention des résultats attendus, de même que les contributions du PNUD aux résultats de développement visés dans le document de programme régional.

Finalité et champ

Les évaluations des programmes régionaux visent à renforcer la redevabilité substantielle du PNUD vis-à-vis du Conseil d'administration. Elles sont planifiées de manière à pouvoir contribuer à la préparation et l'approbation du programme régional suivant.

Méthodologie et lignes directrices

Les évaluations des programmes régionaux sont semblables aux EPP-D. Elles peuvent adopter une méthodologie similaire et intervenir à mi-parcours ou en fin de cycle programmatique.

2.7 Évaluations de projets



Les évaluations de projets analysent la performance d'un projet dans l'obtention des résultats attendus, et sa contribution aux réalisations visées ainsi qu'aux théories du changement correspondantes.

Finalité et champ

Les évaluations de projets fournissent des informations utiles sur les dispositions prises pour leur mise en œuvre et sur l'obtention des produits visés. Elles établissent aussi les liens entre les produits d'un projet et sa contribution aux réalisations visées par un programme.

La finalité première d'une évaluation de projet est d'améliorer, poursuivre ou étendre une initiative, d'analyser sa viabilité/durabilité et sa reproductibilité dans d'autres contextes, de démontrer sa redevabilité à l'égard des résultats, ou d'examiner des alternatives. **Les évaluations de projets jouent un rôle majeur dans la redevabilité à l'égard des donateurs et des gouvernements participant au financement des projets.** Pour les besoins de leur propre redevabilité, les agences donatrices et les autres partenaires de financement peuvent demander au PNUD de prévoir une obligation d'évaluation dans les accords de partenariats conclus.

Gestion et mise en œuvre

Les budgets des évaluations de projets doivent être convenus avec les partenaires et les parties prenantes, et figurer dans les documents et plans du projet. **Pour toutes les évaluations obligatoires, les plans et les budgets doivent figurer dans le document de projet concerné.**

Quand mener une évaluation de projet ?

Afin de garantir l'apprentissage et la redevabilité, ainsi que l'obtention des résultats visés, les projets qui représentent un investissement financier conséquent et/ou couvrent de plus longues périodes doivent être évalués (voir tableau 1). Les évaluations de projets peuvent aussi être rendues obligatoires par un protocole de partenariat. C'est, par exemple, le cas du Fonds pour l'environnement mondial (FEM), du Fonds pour l'adaptation ou du Fonds vert pour le climat (GCF).



L'évaluation d'un projet est également obligatoire lorsque celui-ci est appelé à atteindre ou dépasser certains seuils, présentés ci-dessous.

Tableau 1 – Seuils pour lesquels l'évaluation d'un projet est obligatoire

SEUILS	ÉVALUATIONS
Projets dont le budget planifié ou les dépenses réelles excèdent 5 Mio USD. Si le projet dure moins de quatre ans, une seule évaluation est requise ¹⁶ .	Évaluation à mi-parcours et évaluation finale
Projets dont le budget planifié ou les dépenses réelles sont compris entre 3 et 5 Mio USD	Évaluation à mi-parcours ou évaluation finale
Projets d'une durée supérieure à cinq ans	Au moins une évaluation, à mi-parcours ou finale

¹⁶ <https://popp.undp.org/SitePages/POPPSubject.aspx?SBJID=448&Menu=BusinessUnit&Beta=0>

Projets entrant dans une seconde phase ou une phase ultérieure ¹⁷	Une évaluation avant l'entrée dans la nouvelle phase
Initiatives de développement envisagées pour extension	Une évaluation avant l'extension

Méthodologie et lignes directrices

Les évaluations de projets peuvent utiliser certaines des questions-guides suivantes reposant sur les critères d'évaluation de l'OCDE/CAD et couvrant des questions transversales (voir aussi section 4, annexe 1) :

Pertinence	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dans quelle mesure le projet s'est-il aligné sur les priorités nationales en matière de développement, sur les produits et réalisations du programme de pays, sur le Plan stratégique du PNUD et sur les ODD ?
Efficacité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quels ont été les résultats et changements clés obtenus pour les hommes, les femmes et les groupes vulnérables ? ▪ Dans quels domaines le projet a-t-il accompli le plus ? Pourquoi et quels ont été les facteurs favorables ? Comment le projet peut-il développer ou étendre ces résultats ?
Efficiences	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quelle a été l'efficacité de la structure de gestion du projet présentée dans le document de projet pour l'obtention des résultats attendus ? ▪ Dans quelle mesure les ressources ont-elles été utilisées pour lutter contre les inégalités en général, et contre l'inégalité des sexes en particulier ?
Viabilité/Durabilité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dans quelle mesure les hommes, les femmes et les groupes vulnérables ciblés bénéficieront-ils des interventions du projet sur le long terme ? ▪ Dans quelle mesure des ressources financières et économiques seront-elles disponibles pour préserver les impacts positifs du projet ?

Encadré 8 – Exemples d'évaluations de projets

- Pakistan, 2020, Évaluation à mi-parcours de l'extension du projet relatif aux vidanges soudaines de lacs glaciaires (en anglais)
- Tunisie, 2020, Évaluation finale – Assistance électorale
- Népal, 2020, Évaluation finale de la reconstruction et du redressement résilients des communautés vulnérables sévèrement touchées par le séisme de 2015 (EU II) (en anglais)
- Bureau régional pour l'Afrique, 2020, Évaluation à mi-parcours du projet pour l'« Accélération de la ratification et de la transposition nationale des traités de l'Union africaine » (en anglais)
- Haïti, 2020, Évaluation finale du projet de promotion de la cohésion sociale à Jérémie
- El Salvador, 2020, Évaluation finale du projet d'appui au cycle électoral à El Salvador 2018-2019 (en espagnol)

¹⁷ Un projet entre dans une seconde phase lorsque l'extension de ses résultats est décidée et que, pour ce faire, une révision substantielle du projet est menée ou un nouveau projet est conçu.

2.8 Évaluations des projets financés par le Fonds mondial pour l'environnement, le Fonds pour l'adaptation et le Fonds vert pour le climat

Évaluations des projets financés par le FEM

Gestion et mise en œuvre

Une évaluation finale est obligatoire pour **tous les projets de taille moyenne ou d'envergure** financés par le FEM.

- Tous **les projets d'envergure** (subvention du FEM supérieure à 2 Mio USD) et tous les programmes doivent faire l'objet d'une évaluation à mi-parcours et d'une évaluation finale.
- Tous **les projets de taille moyenne** (subvention du FEM comprise entre 500 000 USD et 2 Mio USD) doivent faire l'objet d'une évaluation finale. Les évaluations à mi-parcours sont facultatives pour les projets de taille moyenne.

Les projets communs à plusieurs agences requièrent une seule évaluation, gérée par l'agence chef de file.



Évaluation à mi-parcours et évaluation finale doivent toutes deux figurer dans le plan d'évaluation du PNUD (pour les bureaux régionaux ou de pays) et être mises en ligne via l'ERC.

Méthodologie et lignes directrices

Des lignes directrices distinctes du FEM définissent les procédures et approches à suivre pour **les évaluations finales¹⁸ et à mi-parcours¹⁹**. Ces lignes directrices couvrent les processus d'évaluation, les rôles et responsabilités, ainsi que les modèles et structures à suivre pour les cahiers des charges et les rapports d'évaluation. Elles fournissent aussi des exemples de tableaux de critères d'évaluation.

Encadré 9 – Directives d'évaluation du FEM

- Directives pour la conduite de l'évaluation finale des projets appuyés par le PNUD et financés par le FEM, 2020 (en anglais)
- Directives pour la conduite de l'examen à mi-parcours des projets appuyés par le PNUD et financés par le FEM, 2014

Les évaluations des projets financés par le FEM doivent **être réalisées de manière indépendante et passer par un processus d'assurance-qualité**, dans la mesure où le Bureau indépendant d'évaluation du FEM compare la qualité des évaluations finales soumises par les différentes agences.

Encadré 10 – Exemples d'évaluations finales de projets financés par le FEM

- Inde, 2020, Systématisation de la conservation de la biodiversité côtière et marine dans l'Andhra Pradesh (en anglais)
- Bangladesh, 2020, Évaluation finale de l'extension du système de zone protégée visant à inclure d'importants écosystèmes aquatiques (EPASIAE) (en anglais)
- Chine, 2019, Évaluation finale du portefeuille national de zones humides (en anglais)

¹⁸ http://web.undp.org/evaluation/guideline/documents/GEF/TE_GuidanceforUNDP-supportedGEF-financedProjects.pdf

¹⁹ http://web.undp.org/evaluation/documents/guidance/GEF/midterm/Guidance_Midterm%20Review%20_EN_2014.pdf

- Jordanie, 2019, Intégration systématique des dispositions de la Convention de Rio dans les politiques sectorielles nationales (en anglais)

Évaluations des projets financés par le Fonds pour l'adaptation

Gestion et mise en œuvre

Tous les projets ordinaires du Fonds pour l'adaptation (subvention excédant 1 Mio USD) doivent faire l'objet d'une évaluation finale par un évaluateur externe sélectionné par l'entité de mise en œuvre. Le cadre d'évaluation du Fonds pour l'adaptation stipule que les projets et programmes dont la mise en œuvre dure plus de quatre ans doivent faire l'objet d'une évaluation à mi-parcours indépendante à l'issue de la deuxième année de mise en œuvre²⁰. Tous les projets de moindre envergure (jusqu'à 1 Mio USD) de même que les projets préparatoires à une subvention doivent faire l'objet d'une évaluation finale lorsque cela est jugé approprié par le Conseil d'administration du Fonds pour l'adaptation.

Les rapports d'évaluation finale seront soumis au Conseil d'administration du Fonds pour l'adaptation selon les modalités définies dans la convention de financement du projet²¹. **Les évaluations finales et à mi-parcours du Fonds pour l'adaptation doivent figurer dans les plans d'évaluation du PNUD (bureaux régionaux et de pays) et être mises en ligne via l'ERC.**

Méthodologie et lignes directrices

Les évaluations seront menées selon un processus déterminé par le Conseil d'administration, en suivant les modèles approuvés par ce dernier.

Évaluations des projets financés par le Fonds vert pour le climat (GCF)

Méthodologie et lignes directrices

La Politique d'évaluation du GCF est en cours d'élaboration²².

Gestion et mise en œuvre

Toutes les évaluations de projets financés par le GCF doivent figurer dans les plans d'évaluation du PNUD (bureaux régionaux ou de pays) et être mises en ligne via l'ERC.

²⁰ Voir <https://www.adaptation-fund.org/document/evaluation-framework-4/>.

²¹ Voir <https://www.adaptation-fund.org/wp-content/uploads/2017/08/OPG-amended-in-October-2017-1.pdf>

²² <https://ieu.greenclimate.fund/evaluation-policy-of-the-gcf>

2.9 Évaluations de projets multipays



Un projet multipays est un projet mis en œuvre dans plusieurs pays²³.

Gestion et mise en œuvre

Bien qu'en pareil cas, il n'y ait qu'un seul projet au regard de la gestion de projet, les bureaux participants sont redevables de leurs contributions aux résultats conjoints, et ce sur un pied d'égalité. Dans un tel scénario, la mise en œuvre **est semblable à une évaluation conjointe (voir plus loin)**. Les bureaux participants du PNUD conviennent de la structure de gestion et collaborent à l'établissement du cahier des charges, la sélection des évaluateurs, la diffusion de leur rapport, l'élaboration de la réponse de la direction, le suivi et la mise en œuvre des recommandations. Le bureau de pays du PNUD qui gère et commande l'évaluation est désigné comme « bureau de coordination ».

2.10 Évaluations de portefeuilles



Il s'agit ici d'évaluer le travail d'un groupe ou d'un portefeuille de projets, conçu comme un tout contribuant aux produits ou aux réalisations d'un programme.

Finalité et champ

L'évaluation d'un portefeuille est similaire à l'évaluation d'une réalisation, mais peut le cas échéant se concentrer sur une partie de cette réalisation, ou sur un groupe de projets liés à différentes réalisations visées par le cadre de résultats d'un programme de pays. Par exemple, un bureau de pays peut évaluer un ensemble d'interventions contribuant à renforcer l'accès à la justice et le système judiciaire, ce dernier faisant partie d'une réalisation plus large, à savoir le renforcement de la gouvernance.

Gestion et mise en œuvre

D'un point de vue pratique, mener une évaluation de portefeuille peut permettre à plusieurs projets de contribuer au financement de l'évaluation, plutôt que de financer des évaluations de projets séparées. Il convient de planifier une telle évaluation de portefeuille à l'avance, de convenir des budgets apportés par les différents projets si nécessaire et d'inclure l'approche dans le plan d'évaluation de l'unité de mise en œuvre.

Les évaluations de portefeuilles sont gérées et commandées par les bureaux de pays du PNUD. **Elles doivent être incluses dans les plans d'évaluation du PNUD et être mises en ligne via l'ERC.**

²³ https://popp.undp.org/layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/UNDP_POPP_DOCUMENT_LIBRARY/Public/PPM_Design_Multi-country%20and%20South-South%20Cooperation%20Projects.docx&action=default

2.11 Évaluations thématiques



Les évaluations thématiques analysent la performance du PNUD dans les domaines qui sont cruciaux pour une contribution continue aux résultats de développement. Elles peuvent cibler une ou plusieurs thématique(s) transversale(s) dont l'importance dépasse un projet ou une initiative donnés, à travers plusieurs domaines de réalisations ou résultats au sein d'un pays, tels que la systématisation de la prise en compte des inégalités entre les sexes, le développement des capacités, les droits humains ou la gouvernance démocratique.

Le BIE mène des évaluations thématiques dans le cadre de son mandat d'examen minutieux des accomplissements de l'organisation et des difficultés qu'elle rencontre. Au PNUD, les évaluations thématiques peuvent, par exemple, viser la gouvernance démocratique ou d'autres thématiques transversales comme la systématisation de la prise en compte des inégalités entre les sexes.

Méthodologie et lignes directrices

Les objectifs et le champ des évaluations thématiques, de même que les questions qu'elles posent, varient selon la thématique concernée. Les questions posées doivent cependant suivre les critères d'évaluation de l'OCDE/CAD, à savoir la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience et la viabilité/durabilité (voir encadré 2).

Les questions d'évaluation suivantes ont été élaborées pour une **évaluation thématique sur la systématisation de la prise en compte des inégalités entre les sexes et l'autonomisation des femmes**. D'autres questions-guides sont disponibles à la section 4.

Pertinence	<ul style="list-style-type: none">▪ Dans quelle mesure le PNUD a-t-il contribué à des résultats de développement en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes aux niveaux politique et de la mise en œuvre ?▪ Dans quelle mesure le PNUD opérationnalise-t-il les questions liées aux inégalités entre les sexes dans la conception de ses programmes/projets (cadres de résultats, théories du changement) et définit-il des indicateurs permettant de garantir d'emblée la qualité d'un projet supposé systématiquement prendre en compte les inégalités entre les sexes ?
Efficacité	<ul style="list-style-type: none">▪ Avec quelle efficacité le PNUD a-t-il mis en œuvre la prise en compte systématique des inégalités entre les sexes et a-t-il contribué au changement institutionnel ?▪ Dans quelle mesure les programmes, projets et autres interventions du PNUD ont-ils contribué à promouvoir l'égalité des sexes en bénéficiant aux femmes, aux hommes et aux autres groupes vulnérables ?
Efficience	<ul style="list-style-type: none">▪ Dans quelle mesure les ressources du PNUD (financement, temps, personnel masculin/féminin, connaissances techniques et concernant les inégalités entre les sexes) sont-elles adéquates pour lutter contre les inégalités entre les sexes et leurs causes premières ?
Viabilité/Durabilité	<ul style="list-style-type: none">▪ Dans quelle mesure les bénéfices des programmes, projets et autres interventions du PNUD visant la systématisation de la prise en compte

Encadré 11 – Exemples d'évaluations thématiques

- Mauritanie, 2020, Analyse des interventions du PNUD en matière de promotion de l'égalité genre.
- Tanzanie, 2018, Évaluation à mi-parcours des impacts en matière d'égalité des sexes à travers trois réalisations du programme (en anglais)
- Panama, 2018, Évaluation thématique des dialogues facilités par le PNUD au Panama dans le cadre du programme de pays 2016-2020 (en espagnol)
- Bureau des politiques et de l'appui aux programmes (BPAP), 2017, Analyse externe du programme du PNUD pour la certification de l'égalité des sexes (en anglais)

2.12 Évaluations d'impact



Une évaluation d'impact examine les effets positifs ou négatifs, attendus ou non, qu'engendre une activité de développement donnée (telle qu'un programme ou un projet) sur des ménages et des institutions, de même que l'environnement ainsi créé. Ce type d'évaluation s'intéresse à la fois à l'impact à long terme et aux effets à moyen terme au niveau des réalisations.

Finalité et champ

Les évaluations d'impact ne se bornent pas à mesurer si les objectifs ont été atteints ou à analyser les conséquences directes sur les bénéficiaires ciblés. Elles couvrent tout le spectre des impacts, à tous les niveaux de la chaîne de résultats, y compris les répercussions sur les familles, les ménages et les communautés, sur les systèmes institutionnels, techniques ou sociaux, et sur l'environnement. Même un modèle logique simple peut comporter, au fil du temps, de multiples réalisations intermédiaires (à court et moyen terme) finissant par conduire à des impacts. Une évaluation d'impact pourra les examiner tous ou une partie seulement, à un moment donné dans le temps. En déterminant si l'aide au développement porte ses fruits ou non, les évaluations d'impact contribuent à la redevabilité.

Méthodologie et lignes directrices

Le PNUD mène très peu d'évaluations d'impact car bon nombre de ses projets contribuent à une réalisation ou à un objectif de développement plus large, ou jouent un rôle dont l'impact est malaisé à identifier²⁴. Lorsqu'une évaluation d'impact est prévue pour un projet, les unités de programmes doivent, dès sa conception, réfléchir aux types d'impacts attendus et aux indicateurs propres à les démontrer. Ces indicateurs seront mesurés avant le projet afin de servir de points de référence et des cibles réalistes pourront ensuite être définies pour les objectifs du projet, après quoi ces cibles feront l'objet d'un suivi régulier pour finalement être vérifiées et validées (ou non) dans le cadre de l'évaluation des impacts.

Le GNUE a élaboré un guide détaillé sur les évaluations d'impact²⁵.

²⁴ Entre 2016 et 2017, le PNUD a effectué 600 évaluations décentralisées, dont seulement une évaluation d'impact.

²⁵ Voir <http://www.uneval.org/document/detail/1433>.

2.13 Évaluations conjointes



Une évaluation conjointe est menée par plusieurs entités souhaitant analyser un sujet d'intérêt commun, ou encore un programme ou un ensemble d'activités qu'elles financent et mettent en œuvre de façon conjointe. La mesure dans laquelle l'évaluation est conjointe varie de la simple coopération au processus d'évaluation jusqu'à la mise en commun de ressources pour la sauvegarde et la diffusion des rapports d'évaluation²⁶.

Toute évaluation peut être menée de manière conjointe.

Le PNUD est de plus en plus souvent invité à mener des évaluations conjointes. Selon le degré de coopération de chaque partenaire au processus d'évaluation, il sera nécessaire de discuter :

- **des procédures choisies**, tant pour l'évaluation que pour la sélection des évaluateurs ;
- **des modalités de financement choisies** et des contributions à apporter par les différentes parties ; et
- **des modalités de gestion** du processus et **de diffusion** du rapport d'évaluation auprès de toutes les parties.

Au niveau national, un exemple évident d'évaluation conjointe est l'évaluation d'un plan-cadre de coopération, à laquelle participent différentes organisations des Nations Unies de même que le gouvernement. Un bureau de pays du PNUD peut également être amené à mener une évaluation conjointe des réalisations en collaboration avec un partenaire, le gouvernement et/ou un donateur.

Finalité et champ

Les évaluations conjointes peuvent présenter **des avantages et des difficultés** plus importants, qui sont exposés dans le Dossier de ressources sur les évaluations conjointes (*Resource Pack on Joint Evaluations*²⁷) de 2014 du GNUE et résumés dans le tableau 2. En règle générale, les évaluations conjointes sont plus longues à planifier, mettre en œuvre et finaliser que les autres. Elles exigent aussi de plus grands efforts de coordination et plus d'implication des parties prenantes concernées. Toutes les étapes du processus d'évaluation, à savoir convenir du cahier des charges, sélectionner les évaluateurs, et commenter les ébauches du rapport de démarrage et du rapport final, doivent être menées conjointement.

Tableau 2 – Avantages et difficultés éventuelles liés aux évaluations conjointes

Avantages	Difficultés éventuelles
• Objectivité et légitimité accrues	• Différences terminologiques
• Champ et vision de la situation plus larges	• Élaboration du cahier des charges
• Développement des capacités et apprentissage mutuels	• Complexité de la coordination des dispositions prises
• Contribue à favoriser un sentiment de redevabilité collective	• Différences de pouvoir parmi les partenaires
• Promeut le partage des coûts et un sentiment de partenariat entre les bureaux et unités d'évaluation des Nations Unies	• Calendriers plus longs

²⁶ Voir <http://www.uneval.org/document/detail/1620>.

²⁷ Voir <http://www.unevaluation.org/document/detail/1620>

<ul style="list-style-type: none"> • Utile pour élaborer des messages politiques cohérents 	<ul style="list-style-type: none"> • Les constatations risquent de ne pas répondre aux exigences de redevabilité de certaines agences
<ul style="list-style-type: none"> • Renforce la crédibilité et l'appropriation des constatations et recommandations 	<ul style="list-style-type: none"> • La dilution des responsabilités de suivi peut affaiblir l'impact de l'évaluation
<ul style="list-style-type: none"> • Développe la coordination et la collaboration 	<ul style="list-style-type: none"> • Les données étant multisectorielles, elles risquent d'être plus difficiles à interpréter
<ul style="list-style-type: none"> • Produit fréquemment des évaluations de meilleure qualité 	
<ul style="list-style-type: none"> • Peut contribuer à réduire le nombre global d'évaluations menées, et donc réduire les coûts de transaction et la charge administrative pour les pays bénéficiant d'une aide 	

Gestion et mise en œuvre

Les leçons et recommandations suivantes ressortent de l'expérience tirée d'évaluations conjointes antérieures, et vous permettront de gagner en efficacité²⁸. La check-list figurant à l'annexe 1 de la présente section vous aidera à planifier et organiser toute évaluation conjointe.

- Veillez à la simplicité de la méthodologie de gestion et à la légèreté de la hiérarchie de gestion.
- Il est crucial de réunir un noyau de quatre ou cinq agences (voire moins) impliquées dès les premiers stades pour que les choses avancent.
- Définissez clairement les rôles et les responsabilités.
- Déterminez quelles lignes directrices seront suivies par l'évaluation.
- Assurez-vous de clairement connaître toutes les exigences et processus des donateurs ou des agences de financement en matière d'évaluation.
- Veillez à disposer de ressources adéquates car une évaluation conjointe requiert un travail de coordination, d'administration et d'appui aux recherches à plein temps.
- Élaborez et appliquez une bonne stratégie de communication et de participation afin de maintenir l'implication des agences concernées.
- Mettez-vous d'accord pour parler d'une seule voix dans vos interactions avec l'équipe d'évaluation.
- Veillez à un financement adéquat, y compris à un budget de réserve (dans le cas, par exemple, où la diffusion et le suivi ne sont pas financés d'emblée).
- Démarrez la rédaction du cahier des charges aussi rapidement que possible.
- Définissez la finalité et les objectifs de l'évaluation aussi précisément que possible dans le cahier des charges.
- Veillez à ce que toutes les organisations/agences partenaires démarrent rapidement la collecte des informations pertinentes à l'intention de l'équipe d'évaluation.
- Prévoyez un temps suffisant pour la rédaction du cahier des charges, la sélection des évaluateurs, la réunion de lancement et l'examen des ébauches des rapports de démarrage et final.



Les évaluations conjointes suivent la même approche que les autres évaluations, à ceci près que chaque étape du processus doit être convenue entre toutes les parties. Ces étapes sont décrites à l'annexe 1 de la présente section.

²⁸ Repris du GNUe, 2014, Dossier de ressources sur les évaluations conjointes (*Resource Pack on Joint Evaluations*, <http://uneval.org/document/detail/1620>).

2.14 Évaluations commandées par des donateurs ou des organisations multilatérales

Finalité et champ

Les projets et programmes financés par les donateurs peuvent nécessiter des évaluations, qu'il convient de planifier à l'avance et d'inclure dans les documents desdits projets et programmes. La convention entre le PNUD et un donateur doit mentionner toute évaluation obligatoire, dont le calendrier et le financement seront convenus dans le document de projet. Ces évaluations obligatoires peuvent être directement commandées par les agences donatrices ou par le PNUD.

Gestion et mise en œuvre

Les évaluations commandées par des donateurs doivent être planifiées et menées de façon collaborative. Ceci inclut la définition du champ et de la méthodologie de l'évaluation. Les questions de procédure sont à convenir à l'avance avec le donateur. Le PNUD doit veiller à ce que les donateurs partenaires lui fassent parvenir l'ébauche du rapport pour commentaire avant sa finalisation et sa publication.

Ces évaluations doivent figurer dans les plans d'évaluation des unités de programme et être mises en ligne via l'ERC. Toutes les évaluations du travail du PNUD sont traitées comme des documents publics : ce point doit être clarifié auprès des donateurs. Lorsqu'une évaluation n'a pas été prévue et ne figure pas dans le plan d'évaluation, ce dernier doit être révisé pour l'y faire figurer, puis mis en ligne via l'ERC.

Les recommandations, les réponses de la direction et les actions clés qui sont directement applicables au PNUD et à l'unité de programme doivent être mises en ligne via l'ERC dans les six semaines de la finalisation du rapport d'évaluation. Les autres recommandations (ne concernant pas directement le PNUD) peuvent ne pas être mises en ligne via l'ERC, même si elles figurent dans le rapport d'évaluation. L'unité de programme doit assurer le suivi de la mise en œuvre et présenter des rapports sur l'avancement des actions clés planifiées jusqu'à la finalisation de celles-ci.

Méthodologie et lignes directrices

Les donateurs et organisations qui commandent des évaluations peuvent disposer de leurs propres guides et normes en la matière. Ces règles doivent être suivies, en sus de celles du PNUD et du GNUE.

Évaluations des projets financés par le Fonds de consolidation de la paix

Finalité et champ

Selon la Note d'orientation sur la clôture opérationnelle et financière des projets financés par le Fonds de consolidation de la paix (*Guidance Note on PBF Project Operational and Financial Closure*²⁹), une évaluation indépendante est requise pour la clôture de chaque projet. Les objectifs de l'évaluation d'un projet financé par ce fonds sont définis dans un cahier des charges standard et comprennent :

²⁹

https://www.un.org/peacebuilding/sites/www.un.org.peacebuilding/files/documents/pbf_guidance_note_on_project_closure_-_2020.pdf

- l'analyse **de la pertinence et de l'adéquation** du projet en ce qui concerne :
 - le travail sur les facteurs de conflit clés et les problématiques les plus pertinentes pour la consolidation de la paix ;
 - l'alignement sur la politique de consolidation de la paix et sur les priorités du pays ;
 - l'exploitation de la valeur ajoutée des Nations Unies dans le pays ; et
 - le travail sur les problématiques transversales, telles que les dynamiques de conflit transfrontalières, les questions liées à la jeunesse et la prise en compte des inégalités entre les sexes ;
- l'analyse de la mesure dans laquelle le projet a apporté **une contribution concrète à la réduction d'un facteur de conflit** dans le pays et à la réalisation des ODD, en particulier l'ODD 16 ;
- l'évaluation de **l'efficacité** du projet, notamment de sa stratégie de mise en œuvre, de ses dispositions institutionnelles, de sa gestion, de ses systèmes opérationnels et de sa valeur au regard de l'investissement consenti, en particulier la répartition du travail entre les différents bénéficiaires du fonds dans le cas de projets conjoints ;
- l'analyse de la mesure dans laquelle le projet a promu **l'agenda « Femmes, paix et sécurité »**, a permis de mettre spécifiquement l'accent sur la participation des femmes aux processus de consolidation de la paix, et a honoré sa redevabilité en matière d'égalité des sexes ;
- l'analyse de l'adoption ou non par le projet d'une **approche sensible aux situations de conflits** pour sa mise en œuvre ;
- la documentation **des bonnes pratiques, des innovations et des leçons** tirées du projet ; et
- la formulation de **recommandations exploitables** en vue de la programmation future.

Gestion et mise en œuvre

L'évaluation est gérée par les agences bénéficiaires, sous la supervision du Secrétariat du Fonds pour la consolidation de la paix, lorsqu'il existe. Les agences bénéficiaires ne doivent pas perdre de vue les exigences d'évaluation. Elles doivent appuyer et contrôler le processus d'évaluation, notamment le respect du cahier des charges et l'établissement des rapports requis. Les lignes directrices du Fonds pour la consolidation de la paix soulignent la nécessité de prévoir des budgets suffisants par rapport à l'ampleur du projet concerné, afin d'appuyer des évaluations de qualité. Les règles du Fonds stipulent que 5 à 7 % du budget total du projet doivent être réservés au suivi et à l'évaluation.

Méthodologie et lignes directrices

Le Fonds pour la consolidation de la paix a élaboré un modèle de cahier des charges pour les évaluations de projets. Ce modèle guide les chefs de l'évaluation concernant les spécificités à prendre en compte pour évaluer un projet de consolidation de la paix. Ce type d'évaluation peut se structurer autour des questions-guides suivantes :

Pertinence	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le projet a-t-il traité de façon pertinente les facteurs de conflit et les facteurs de paix exposés dans l'analyse du conflit ? ▪ Le projet a-t-il été conçu de façon appropriée et stratégique compte tenu des principaux objectifs de consolidation de la paix et des difficultés propres au pays ? Le projet a-t-il conservé sa pertinence tout au long de sa mise en œuvre ?
Efficacité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dans quelle mesure le projet a-t-il atteint ses objectifs et a-t-il contribué à la vision stratégique du Fonds ? ▪ Dans quelle mesure le projet a-t-il substantiellement systématisé la prise en compte des inégalités entre les sexes et appuyé une approche de consolidation de la paix sensible à ces inégalités ? ▪ Dans quelle mesure la stratégie de ciblage du projet a-t-elle été appropriée et claire (zones géographiques et bénéficiaires) ?

	<ul style="list-style-type: none"> Le système de suivi du projet a-t-il capturé les données sur les résultats de consolidation de la paix de façon adéquate et à un niveau approprié des réalisations ?
Efficienc	<ul style="list-style-type: none"> Quelle a globalement été l'efficienc du pourvoi en personnel, de la planification et de la coordination du projet (y compris entre les bénéficiaires du Fonds, les partenaires de mise en œuvre et les parties prenantes) ? Dans quelle mesure les fonds ont-ils été transférés et les activités ont-elles été exécutées dans le respect des délais ?
Viabilité/Durabilité	<ul style="list-style-type: none"> Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué aux réalisations stratégiques plus larges visées dans les plans stratégiques, les agendas législatifs et les politiques du pays ? La conception du projet comprenait-elle une stratégie appropriée de viabilité/durabilité et de passage de relais (incluant la promotion de l'appropriation nationale/locale, l'utilisation des capacités locales, etc.) afin d'appuyer des changements positifs dans la consolidation de la paix après la fin du projet ? Dans quelle mesure le projet a-t-il joué le rôle d'un catalyseur financier ?
Sensibilité aux situations de conflit	<ul style="list-style-type: none"> Le projet disposait-il explicitement d'une approche de sensibilité au conflit ? Les capacités internes des entités des Nations Unies et autres entités bénéficiaires étaient-elles adéquates pour garantir le maintien permanent de l'approche de sensibilité au conflit ? Le projet a-t-il malgré lui été responsable de quelconques impacts négatifs ? Un processus permanent de surveillance du contexte et un système de surveillance des impacts non intentionnels ont-ils été mis en place ?

Le Fonds pour la consolidation de la paix a aussi élaboré une check-list pour les évaluations à mener dans le contexte de la COVID-19³⁰.

Encadré 12 – Guides d'évaluation des directions générales de la Commission européenne

- [Direction générale de la coopération internationale et du développement \(DG DEVCO\)](#)³¹
- [Direction générale de la protection civile et des opérations d'aide humanitaire européennes \(DG ECHO\)](#)³²
- [Direction générale de la politique régionale et urbaine \(DG REGIO\)](#)³³

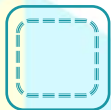
³⁰ Voir <https://www.un.org/peacebuilding/fr/fund/documents/guidelines>.

³¹ https://ec.europa.eu/international-partnerships/our-impact/monitoring-and-evaluation_fr

³² https://ec.europa.eu/echo/funding-evaluations/evaluations_fr

³³ https://ec.europa.eu/regional_policy/fr/policy/evaluations/guidance/

Annexe 1. Check-list sur les évaluations conjointes



1. Nécessité d'une évaluation conjointe

Il importe d'examiner si le programme ou le projet concerné justifie la conduite d'une évaluation conjointe.

- Le programme vise-t-il principalement une réalisation qui recouvre plusieurs secteurs et le travail de plusieurs agences ?
- Le programme est-il cofinancé par plusieurs partenaires ?
- Une évaluation conjointe réduirait-elle les coûts de transaction correspondants ?
- Le projet peut-il être évalué (évaluabilité) ?



2. Choix des partenaires

Sélectionnez les partenaires d'évaluation à un stade précoce pour garantir leur implication et vous assurer qu'ils s'approprient le processus et ses résultats.



3. Structure de gestion

L'une des structures recommandées pour une évaluation conjointe est un groupe de pilotage supervisant le processus d'évaluation, doublé d'un groupe de gestion plus restreint assurant le bon déroulement de l'évaluation.

- Le groupe de pilotage comprend un représentant de chaque organisation partenaire et entité gouvernementale.
- Le groupe de pilotage valide le cahier des charges et le groupe de gestion supervise l'évaluation, équilibre les conclusions finales de l'évaluation et assume la responsabilité de l'utilisation des résultats.



4. Répartition du travail

Dès le début du processus d'évaluation, la haute direction de l'unité de programme du PNUD doit s'accorder avec les partenaires de l'évaluation sur les modalités des prises de décisions et sur la répartition du travail.

- Il s'agit notamment de désigner un membre du groupe de gestion comme responsable, pour chaque étape de l'évaluation.
- Un processus de résolution des conflits doit être défini pour traiter tout problème qui pourrait survenir.



5. Rédaction du cahier des charges

Le cahier des charges définit le champ de l'évaluation à mener. Pour plus de simplicité, sa rédaction peut être confiée à l'une des parties. La version préliminaire doit être examinée et validée par les organisations partenaires, et les intérêts de l'ensemble des parties concernées doivent y être précisés et convenus.



6. Choix des procédures qui seront utilisées

Les approches d'évaluation varient selon les organisations. Il importe donc de prévoir du temps supplémentaire pour les éventuels retards causés par ces différences, et de se montrer flexible en permettant certaines adaptations. Les agences de mise en œuvre peuvent :

- convenir de gérer l'évaluation en suivant les systèmes et procédures d'une seule agence ; ou
- scinder l'évaluation en plusieurs volets et convenir des systèmes qui seront utilisés pour gérer chacun de ces volets.

De la ou des approche(s) retenue(s) dépendront les modèles, normes de budget et procédures de finalisation du rapport qui seront utilisés. Il convient de s'accorder sur les approches retenues avant le démarrage de l'évaluation.



7. Modalités de financement

Si le PNUD est l'agence chef de file, l'approche de financement à privilégier est la mise en commun de l'aide financière des partenaires dans un fonds (similaire à un fonds d'affectation spéciale) géré par l'une des agences et couvrant tous les coûts associés à l'exercice. Alternativement, le ou les partenaire(s) peuvent financer certaines composantes de l'évaluation tandis que le PNUD en couvre d'autres. Cette approche entraîne des coûts de transaction et de coordination plus élevés.



8. Sélection des évaluateurs

L'un des partenaires de l'évaluation conjointe peut prendre la responsabilité de la sélection de l'équipe d'évaluation, en consultation avec les autres partenaires. Une autre possibilité consiste à ce que chaque partenaire sélectionne un évaluateur. Cependant, le chef de l'équipe d'évaluation doit être sélectionné de commun accord par les partenaires, afin de faciliter le bon déroulement du processus (mise en œuvre, organisation et élaboration du rapport final). La section 5 propose des orientations pour la sélection des évaluateurs.



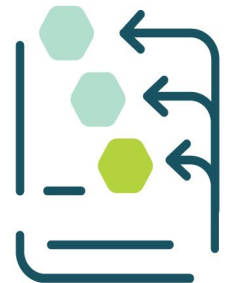
9. Stratégies de diffusion des rapports

Dans le cas d'une évaluation conjointe, les partenaires doivent s'accorder sur le fait qu'ils ont la possibilité de corriger les erreurs factuelles présentes dans le rapport. Lorsqu'il est impossible de parvenir à un consensus concernant les constatations et les conclusions, les opinions divergentes doivent être intégrées au rapport, et les conclusions et recommandations doivent demeurer la responsabilité des évaluateurs. Parfois, il pourra aussi être utile d'autoriser la publication de produits d'évaluation distincts pour les partenaires devant respecter certaines exigences en matière de redevabilité ou d'établissement de rapports.



10. Réponse de la direction, suivi et mise en œuvre des recommandations

Toutes les équipes de direction doivent assurer le suivi des constatations et recommandations de chaque évaluation du travail du PNUD. Les partenaires doivent convenir des mesures à prendre individuellement et collectivement, ainsi que d'un mécanisme de suivi permettant de contrôler l'avancement des modifications apportées. Conformément aux dispositions de la Politique d'évaluation, le PNUD peut sélectionner les recommandations qu'il juge pertinentes pour l'organisation et préparer une réponse de la direction centrée sur ces recommandations.



SECTION 3

ÉLABORATION D'UN PLAN D'ÉVALUATION

SOMMAIRE

3. ÉLABORATION D'UN PLAN D'ÉVALUATION.....	1
3.1 Introduction	1
3.2 Étape 1 – Élaboration d'un plan d'évaluation.....	2
3.3 Étape 2 – Contenu d'un plan d'évaluation.....	3
3.4 Étape 3 – Calcul des coûts et détermination des sources de financement	5
3.5 Étape 4 – Modèle de plan d'évaluation	8
3.6 Étape 5 – Processus d'examen et d'assurance-qualité du plan d'évaluation.....	9
3.7 Étape 6 – Finalisation et validation d'un plan d'évaluation.....	10
3.8 Étape 7 – Modification d'un plan d'évaluation.....	11
3.9 Étape 8 – Contrôle de la mise en œuvre.....	12
Tableau 1 – Postes de coût entrant dans le calcul du budget d'évaluation.....	6
Tableau 2 – Modèle de plan d'évaluation	8
Tableau 3 – Check-list relative au contenu d'un plan d'évaluation	9
Tableau 4 – Check-list de contrôle du séquençement et de l'équilibre des évaluations	10
Tableau 5 – Exemples de plans d'évaluation équilibrés	13
Figure 1 – Étapes de l'élaboration d'un plan d'évaluation	1

3. ÉLABORATION D'UN PLAN D'ÉVALUATION

La section 3 explique comment élaborer et utiliser un plan d'évaluation pour obtenir une analyse appropriée d'un programme (par exemple, un programme de pays dans le cas des bureaux de pays). La section détaille les éléments à inclure dans un plan d'évaluation, explique comment établir un budget pour le plan, et présente le processus d'examen et de validation ainsi que la procédure à suivre pour y apporter des modifications.



Un plan d'évaluation est un document stratégique obligatoire qui établit les évaluations planifiées pour un programme de pays et sert à suivre les progrès. Un plan d'évaluation et les évaluations qui y sont planifiées appuient les décisions de la direction. Ils doivent donc tenir compte des priorités programmatiques.

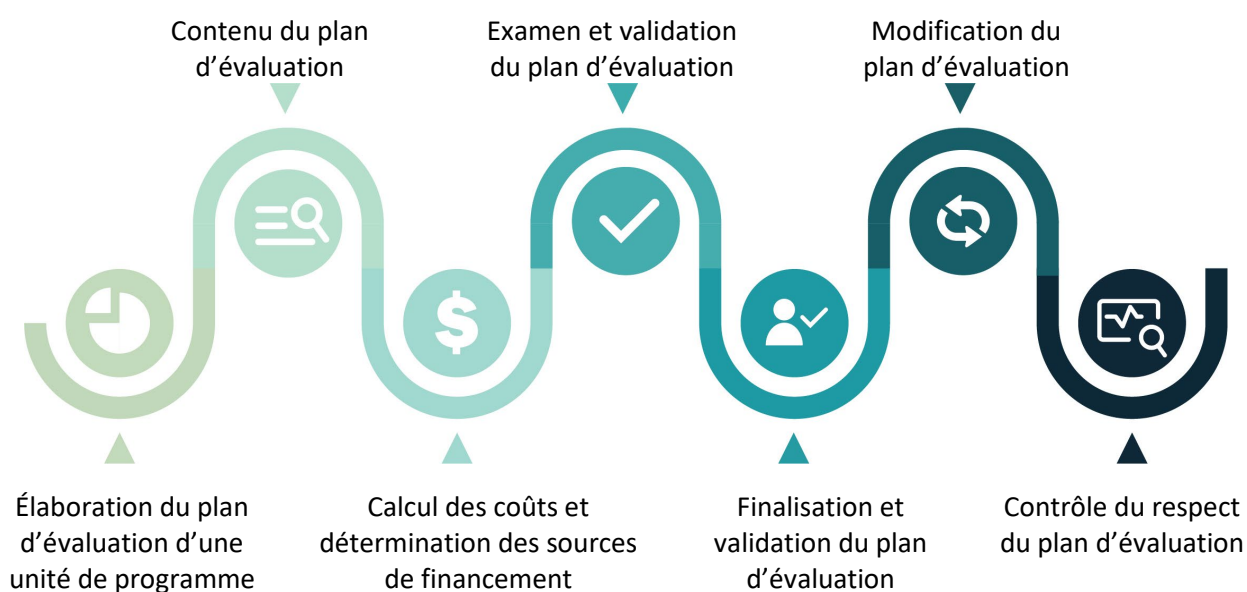


Figure 1 – Étapes de l'élaboration d'un plan d'évaluation

3.1 Introduction

Cette section explique comment une unité de programme (par exemple, un bureau régional ou de pays) peut élaborer son plan d'évaluation obligatoire, et précise notamment qui doit participer, les éléments à couvrir dans le plan, la question du budget et les modalités de gestion du plan tout au long d'un cycle de programme¹.

¹ Les bureaux de pays sont le principal type d'unité de programme mentionné dans cette section mais son contenu vaut tout aussi bien pour les autres unités de programme, par exemple, les bureaux régionaux.

Lors de la planification des activités d'une unité de programme pour une période stratégique donnée (par exemple, la période couverte par un programme de pays), il importe d'également planifier comment **les progrès à l'égard des objectifs de développement et réalisations convenus vont être contrôlés** à chaque niveau (projet, programme, réalisations, etc.). Planifier une ou plusieurs évaluation(s) est nécessaire afin (i) de pouvoir corriger le cap au besoin, (ii) contrôler les progrès (dans le cas des évaluations et examens à mi-parcours) ou (iii) capturer les résultats (dans le cas des évaluations finales).

Un plan d'évaluation est un document stratégique utilisé en permanence pour vérifier les progrès vis-à-vis des engagements pris en matière d'évaluation, construire un argumentaire fondé sur des faits pour justifier le changement, faciliter l'acquisition de connaissances et éclairer le travail du PNUD. Le plan d'évaluation est annexé au projet de document de programme de pays lorsque ce dernier est soumis à l'approbation du Conseil d'administration². Les unités de programme doivent veiller à ce que le plan d'évaluation serve réellement d'outil d'apprentissage et de redevabilité, au lieu de se contenter de répondre aux exigences en listant uniquement les évaluations obligatoires.

Le plan d'évaluation doit être revu chaque année et affiné et ajusté si nécessaire. La **réunion de planification des activités** d'un bureau de pays qui se tient au début de chaque année est un bon moment pour ce faire. Un **examen formel à mi-parcours du plan d'évaluation** est de plus vivement recommandé.

3.2 Étape 1 – Élaboration d'un plan d'évaluation

Les unités de programme doivent **présenter un plan d'évaluation accompagné d'un calendrier et d'un budget complet au Conseil d'administration** lors de chaque demande de validation d'un document de programme de pays, régional ou mondial. Ce plan doit être stratégique, pratique et efficient. Il doit prévoir différents types d'évaluations (projets, programme, réalisations, etc.) permettant de générer les informations les plus utiles et essentielles pour le PNUD et ses partenaires dans le cadre de la programmation future. Le plan doit garantir la redevabilité et la capture des leçons à tirer de la mise en œuvre.

Lors de leur présentation au Comité d'évaluation des programmes pour examen, tous les plans d'évaluation **doivent être accompagnés d'un argumentaire d'évaluation** ne dépassant pas 300 mots et justifiant le choix des évaluations figurant dans le plan. Cet argumentaire est réservé à un usage interne et ne doit pas être soumis au Conseil d'administration. L'argumentaire d'évaluation doit expliquer comment les évaluations :

- contribuent à l'apprentissage, à la redevabilité et à l'obtention des résultats stratégiques ; et
- assurent une couverture suffisante et équilibrée des domaines d'engagement de l'unité de programme.

Tout comme pour l'élaboration d'un programme de pays, le gouvernement, les partenaires et les parties prenantes doivent participer à l'élaboration d'un plan d'évaluation. **Par conséquent, un plan d'évaluation doit être élaboré à travers le même processus qu'un programme de pays.**



La haute direction de l'unité de programme dirige l'élaboration du plan d'évaluation et est redevable de sa mise en œuvre. En principe, le point focal S&E (suivi et évaluation) de l'unité de programme coordonne l'élaboration du

²

https://popp.undp.org/_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/UNDP_POPP_DOCUMENT_LIBRARY/Public/PPM_Formulate%20Programmes%20and%20Projects_Evaluation%20Plan%20Template.docx&action=default

plan d'évaluation avec les équipes de programme et les autres parties prenantes, afin de déterminer quelles sont les évaluations à mener et pourquoi. Les points focaux S&E régionaux doivent également participer à l'examen des plans d'évaluation préliminaires des bureaux de pays.

3.3 Étape 2 – Contenu d'un plan d'évaluation

Pour décider des évaluations à mener, les unités de programme doivent d'abord déterminer la finalité des évaluations proposées, et envisager des facteurs tels que les priorités du bureau de pays, les nouveaux domaines d'engagement ou encore les possibilités d'extension de certaines activités, tous ces éléments pouvant influencer la pertinence et l'utilisation des évaluations.

Un plan d'évaluation doit tenir compte des objectifs et réalisations visés par un programme de pays, et adopter une approche équilibrée garantissant l'évaluation de tous les domaines programmatiques, pour une redevabilité et un apprentissage sans faille.

Un plan d'évaluation doit répondre aux critères suivants :

1. Les évaluations planifiées sont stratégiques :

- (a) Elles fourniront des informations substantielles propres à appuyer les prises de décisions et l'apprentissage ; et
- (b) Elles prennent en compte les priorités de l'unité de programme, les nouveaux domaines d'engagement, les possibilités d'extension de certaines activités et les thématiques transversales³.

2. Le champ des évaluations est aussi large et équilibré que possible :

- (a) **Différents types d'évaluations (réalisations, projets, thématiques, etc.) sont prévus** afin de permettre une analyse aussi complète que possible du programme⁴. Toute modification d'un plan d'évaluation doit veiller à préserver cette exhaustivité.

3. Toutes les évaluations obligatoires y figurent, à savoir :

- (a) Les évaluations des plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable (PCNUDD) (une évaluation par plan-cadre)⁵ ;
- (b) Les évaluations finales de tous les projets de taille moyenne ou d'envergure financés par le Fonds pour l'environnement mondial (FEM)⁶ ;
- (c) Les examens à mi-parcours des projets d'envergure financés par le FEM ;
- (d) Les évaluations le cas échéant requises des projets financés par le Fonds pour l'adaptation et le Fonds vert pour le climat ; et
- (e) Les évaluations prévues dans les conventions avec les donateurs et les conventions de partage des coûts.

³ Par exemple, l'égalité des sexes, la prévention des crises, le redressement, l'autonomisation des jeunes, le VIH/sida, les droits humains ou encore la gouvernance.

⁴ Par exemple, si une unité de programme travaille essentiellement sur la gestion des risques de catastrophes ou mène un large portefeuille d'activités dans ce domaine, son plan d'évaluation doit en tenir compte.

⁵ Bien qu'elles ne soient pas sous le contrôle du PNUD et ne fassent pas l'objet d'un contrôle qualité par le BIE, les évaluations des plans-cadres de coopération doivent figurer dans les plans d'évaluation du PNUD car elles fournissent des éléments d'évaluation du travail du PNUD.

⁶ Les projets de taille moyenne correspondent à une subvention du FEM de 2 Mio USD au plus, tandis que la subvention des projets d'envergure excède ce seuil.

4. Une évaluation est prévue pour chaque projet répondant aux critères suivants⁷ :

- (a) Les projets dont le budget prévisionnel ou les dépenses réelles dépassent 5 Mio USD, qui doivent faire l'objet d'une évaluation à mi-parcours et d'une évaluation finale⁸ ;
- (b) Les projets dont le budget prévisionnel ou les dépenses réelles sont compris entre 3 et 5 Mio USD, qui doivent faire l'objet d'une évaluation à mi-parcours ou d'une évaluation finale⁹ ;
- (c) Les projets d'une durée supérieure à cinq ans¹⁰, qui doivent faire l'objet d'une évaluation à mi-parcours ou d'une évaluation finale ;
- (d) Les projets entrant dans une seconde phase, qui doivent faire l'objet d'une évaluation¹¹ ; et
- (e) Les initiatives de développement dont l'extension est envisagée, qui doivent faire l'objet d'une évaluation avant ladite extension.

5. Le calendrier, les coûts, les ressources et le séquençage sont réalistes :

- (a) Un plan d'évaluation doit prévoir le **calendrier des évaluations** sur toute la durée du cycle. Il importe que ce calendrier prévoie les délais requis pour mener les principales activités de planification et permettre aux évaluations d'y contribuer, y compris les autres évaluations conduites par l'unité de mise en œuvre, telles que les évaluations des réalisations, les évaluations des plans-cadres de coopération et les évaluations de programmes de pays indépendantes menées par le BIE ;
- (b) Le calendrier doit éviter de planifier la finalisation de plusieurs évaluations au même moment (par exemple, à la fin d'un programme de pays ou de l'année calendaire, où d'autres rapports sont requis), pour ne pas alourdir la charge de travail et risquer de nuire à l'efficacité du contrôle ;
- (c) Un plan d'évaluation et son calendrier doivent tenir compte de la nécessité de finaliser les évaluations requises et de les mettre en ligne via le Centre de ressources des évaluations (ERC) pour le mois de décembre ;
- (d) Le calcul des coûts d'évaluation doit être réaliste et les fonds nécessaires doivent être mis à disposition. Cet aspect est examiné plus en détail à la sous-section 3.4 (calcul des coûts).

6. Les contraintes et les autres éléments susceptibles d'interférer avec le processus sont pleinement pris en compte :

Les risques socioéconomiques, politiques et environnementaux doivent être pris en compte dans l'établissement du plan et du calendrier d'évaluation. Il s'agit, par exemple, des élections (locales ou nationales), des festivals culturels ou religieux, de la saison des pluies (qui peut compliquer les déplacements), et de la saison des semis ou des moissons, où les membres des communautés peuvent être extrêmement occupés. Tous ces éléments

⁷ Les bureaux de pays peuvent demander une dérogation au point focal S&E régional pour certaines évaluations, moyennant justification raisonnable. Cela pourra par exemple être le cas lorsqu'un projet doit déjà être évalué dans le cadre de l'évaluation d'une thématique, de réalisations ou d'un portefeuille : une évaluation séparée dudit projet ne sera alors pas forcément nécessaire.

⁸ Si la durée du projet est inférieure à quatre ans, une seule évaluation est requise.

⁹ S'applique aux projets et non aux services de développement. Bien qu'il soit recommandé aux unités de programme d'évaluer les grands projets de services de développement, l'efficacité de leur exécution peut également être analysée dans le cadre d'un audit.

¹⁰ Les projets n'ayant encore fait l'objet d'aucune évaluation qui sont mis en œuvre depuis plus de cinq ans doivent faire l'objet d'une évaluation dans un délai de six mois.

¹¹ Un projet entre dans une seconde phase lorsque l'extension de ses résultats est décidée et que, pour ce faire, une révision substantielle du projet est menée ou un nouveau projet est conçu.

peuvent influencer la disponibilité des interlocuteurs et le cas échéant restreindre les données recueillies.

3.4 Étape 3 – Calcul des coûts et détermination des sources de financement

Le calcul du coût d'un plan d'évaluation est une étape importante. Il doit être réaliste et tenir compte des exigences et du champ des évaluations, mais aussi du budget dont dispose un bureau de pays. Le rapport annuel du Bureau indépendant d'évaluation (BIE) indique le coût moyen annuel de différents types d'évaluations, dans le monde ainsi qu'au niveau régional (voir annexes du rapport). Ces chiffres peuvent servir de point de référence, tout en sachant qu'il existe des différences d'un bureau de pays à l'autre.

Sur la base des estimations réalisées par les unités de programme, un plan d'évaluation doit indiquer ses besoins de financement pour chaque évaluation à mener ainsi que les sources de financement correspondantes. L'estimation du coût d'une évaluation doit tenir compte de son champ, son caractère plus ou moins approfondi et sa durée, ainsi que de la composition de l'équipe d'évaluation prévue.



Plus une évaluation est vaste et complexe, plus sa préparation par l'unité de programme responsable et le recueil des données par l'équipe d'évaluation nécessiteront du temps et un travail détaillé, et plus les honoraires des évaluateurs (et donc le coût total d'évaluation) seront élevés.

Les frais de déplacement de l'équipe d'évaluation doivent aussi être pris en compte. Les unités de programme doivent définir le champ et la complexité des évaluations de façon réaliste, en tenant compte des ressources dont elles disposent. Enfin, les unités de programme doivent prendre en considération les frais de communication et de diffusion relatifs au rapport d'évaluation.



Un sous-financement des évaluations limitera sérieusement leur champ, leurs résultats, leur qualité et leur crédibilité. Lors de la détermination des sources de financement des évaluations, les éléments suivants doivent être pris en considération :

- Pour **les évaluations de programmes de pays décentralisés et les évaluations de réalisations**, des ressources doivent être réservées sur le budget du programme de pays. Pour les évaluations des réalisations, il est également possible d'allouer un budget aux projets correspondants afin de disposer de ressources suffisantes.
- **Les évaluations de projets** doivent disposer d'un budget réservé sur celui destiné aux seules activités d'évaluation (et non au suivi).
- **Les évaluations thématiques et de portefeuille** peuvent se financer sur les fonds destinés aux différents projets qu'elles recouvrent.
- Les « directives pour la conduite de **l'examen à mi-parcours** » et de **l'évaluation finale des projets financés par le FEM** suggèrent des budgets indicatifs.

Les postes de coût à prendre en considération dans le budget d'une évaluation comprennent :

- **Les honoraires** de tous les évaluateurs ou spécialistes thématiques menant l'évaluation (internationaux ou nationaux). Des coûts de gestion supplémentaires sont généralement à prévoir lors du recours à un cabinet spécialisé.
- Le cas échéant, **les déplacements** à destination du pays où se déroule l'évaluation et pour le retour.

- **Les frais supplémentaires et hors honoraires** tels que les allocations journalières pour la durée de présence dans le pays aux fins du recueil des données et les faux frais.
- **Les frais de traduction/interprétation** pour les entretiens, les visites sur le terrain et les ateliers de validation et de diffusion.
- Les frais de déplacement à l'intérieur du pays durant l'évaluation (pour l'évaluateur, le traducteur, le personnel accompagnant du PNUD et les autres participants).
- Tous les **coûts liés aux réunions** des groupes de discussion ou de collecte des données (location d'une salle, collation, frais de déplacement des participants, etc.).
- **Les frais de communication**, y compris pour la révision, la publication et la diffusion des rapports.
- Les coûts relatifs aux ateliers de validation ou aux réunions avec le groupe de référence ou les parties prenantes.
- Les **provisions pour imprévus** destinées à couvrir toute dépense non anticipée durant l'évaluation.

Tableau 1 – Postes de coût entrant dans le calcul du budget d'évaluation

A. ÉQUIPE D'ÉVALUATION		NOMBRE DE JOURS	TARIF JOURNALIER	COÛT TOTAL
Honoraires	Chef d'équipe/ Évaluateur n° 1			
	Évaluateur n° 2			
	TOTAL			
Billets d'avion (internationaux)	Évaluateur n° 1			
	Évaluateur n° 2			
	TOTAL			
Indemnité journalière (temps passé sur le terrain)	Évaluateur n° 1			
	Évaluateur n° 2			
	TOTAL			
TOTAL A				
B. MISE EN ŒUVRE DE L'ÉVALUATION ET RECUEIL DES DONNÉES		NOMBRE	COÛT	TOTAL
Vols intérieurs				
Location de véhicule				
Traduction/interprétation				
Groupes de discussion et ateliers				
Autres coûts				
TOTAL B				
C. PRODUCTION ET DIFFUSION DU RAPPORT		NOMBRE	COÛT	TOTAL
Production du rapport (conception, édition,				

impression)				
Diffusion du rapport (sensibilisation, expédition, etc.)				
Réunion des parties prenantes				
TOTAL C				
COÛT TOTAL DE L'ÉVALUATION	DE	A+B+C		

Lorsque la sélection de la ou des personne(s) retenue(s) pour mener une évaluation est individuelle, la plupart des coûts ci-dessus seront gérés par le PNUD. En revanche, lorsque le PNUD fait appel à un cabinet spécialisé pour mener une évaluation, une partie des coûts (par exemple, les billets d'avion et les indemnités journalières) sera gérée par le cabinet pour le compte du PNUD.

Il importe de ne rien oublier dans le calcul des coûts d'une évaluation, afin d'établir un budget approprié permettant de couvrir le champ requis et de disposer d'un temps suffisant, et d'également constituer une provision pour imprévus.

Quel que soit le type de prestataire sélectionné (consultant ou cabinet spécialisé), le budget, les sources de financement et les responsabilités doivent être clairement définis et convenus avant le début de l'évaluation.



Les budgets d'évaluation sont séparés des budgets de suivi et doivent être alloués sous des postes de budget distincts. La séparation des budgets de suivi et d'évaluation est requise par la Politique d'évaluation 2019¹².

En cas d'**évaluation conjointe**, les partenaires à l'évaluation doivent convenir des procédures qui seront utilisées (tant pour l'évaluation que pour la sélection des évaluateurs), des modalités de financement et des contributions des différentes parties, ainsi que des modalités de gestion du processus et de diffusion du rapport auprès de toutes les parties. L'annexe 1 de la section 2 détaille ces éléments, ainsi que d'autres aspects à prendre en considération en cas d'évaluation conjointe.

¹² Voir <http://web.undp.org/evaluation/policy.shtml>.

3.5 Étape 4 – Modèle de plan d'évaluation

Le modèle de plan d'évaluation complété (voir tableau 2¹³) accompagne la version préliminaire du document de programme de pays en tant qu'annexe 2 (Plan et budget d'évaluation¹⁴).

Tableau 2 – Modèle de plan d'évaluation

PCNUDD (ou réalisation équivalente)	Réalisation du Plan stratégique du PNUD	Intitulé de l'évaluation	Partenaires (évaluation conjointe)	Commanditaire de l'évaluation (si autre que le PNUD)	Type d'évaluation	Date de finalisation planifiée	Coût estimé	Source de financement indicative
Reprendre mot pour mot du PCNUDD, du document de programme de pays, ou de tout autre équivalent	Indiquer la réalisation du Plan stratégique correspondant	Par exemple : « Évaluation à mi-parcours des réalisations du portefeuille énergie et environnement »	Lister tous les partenaires, par exemple, les entités des Nations Unies, les partenaires gouvernementaux, tels que les ministères, les donateurs, etc.	Par exemple, le ministère de l'Environnement, le FEM.	Par exemple, évaluation d'un PCNUDD, d'un programme de pays, de réalisations, d'une thématique, d'un programme, d'un projet, d'un projet financé par le FEM, etc. Remarque : l'ampleur et le champ des évaluations peuvent varier, mais elles doivent toutes contribuer à produire des informations au niveau des réalisations. Toutes les évaluations doivent répondre aux normes du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation en matière d'égalité des sexes et d'évaluation.	Par exemple, juin 2015. Remarque : le calendrier et la nature des évaluations seront déterminés par les besoins d'apprentissage et d'amélioration des performances compte tenu de la théorie du changement qui sous-tend chaque réalisation visée.	Les postes de coût suivants sont à prendre en compte : évaluateurs et conseillers externes, et coûts liés à la conduite de leur travail, membres de panels consultatifs (le cas échéant), déplacements, consultations avec les parties prenantes, recueil des données, outils et méthodes d'analyse, achats (fournitures de bureau, ordinateurs, logiciels, etc.), frais de communication, frais de publication et de diffusion.	Par exemple, budget du projet, donateur, budget S&E, etc.

¹³ Ce modèle doit être accompagné d'un bref argumentaire d'évaluation justifiant le choix des évaluations figurant dans le plan.

¹⁴

https://popp.undp.org/_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/UNDP_POPP_DOCUMENT_LIBRARY/Public/PPM_Formulate%20Programmes%20and%20Projects_Evaluation%20Plan%20Template.docx&action=default

3.6 Étape 5 – Processus d’examen et d’assurance-qualité du plan d’évaluation

Tous les plans d’évaluation sont examinés par un premier Comité d’évaluation des programmes, puis par le Comité d’évaluation des programmes du siège. Cet examen vérifie que chaque plan d’évaluation respecte pleinement les exigences requises (voir tableau 3¹⁵) quant à son contenu, telles que nous les avons exposées plus haut.

Tableau 3 – Check-list relative au contenu d’un plan d’évaluation

Critères d’assurance-qualité		OUI	NON
1	<p>Le plan d’évaluation est-il complet, c’est-à-dire indique-t-il les informations suivantes ?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ L’unité adjudicatrice ▪ Les partenaires de l’évaluation (pour les évaluations conjointes uniquement) ▪ Le type d’évaluation (programme, projet, réalisation, thématique, FEM, etc.) ▪ La date de finalisation planifiée ▪ Les évaluations sont-elles alignées sur les réalisations du PCNUDD et du Plan stratégique ? ▪ Le budget prévisionnel et les sources de financement 		
2	<p>Toutes les évaluations obligatoires sont-elles incluses¹⁶ ?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Évaluations des PCNUDD ▪ Évaluations finales de tous les projets de taille moyenne ou d’envergure financés par le FEM ▪ Examens à mi-parcours des projets d’envergure financés par le FEM ▪ Évaluations des projets financés par le Fonds pour l’adaptation et le Fonds vert pour le climat, le cas échéant ▪ Évaluations prévues dans les conventions avec les donateurs et les conventions de partage des coûts. ▪ Évaluations à mi-parcours <i>et</i> finale pour les projets dont le budget ou les dépenses excèdent 5 Mio USD ▪ Évaluation à mi-parcours ou finale pour les projets dont le budget ou les dépenses sont compris entre 3 et 5 Mio USD ▪ Évaluation à mi-parcours ou finale pour les projets d’une durée de plus de cinq ans ▪ Projets entrant dans une seconde phase ou une phase ultérieure ▪ Initiatives de développement envisagées pour extension 		
3	<p>Le plan s’accompagne-t-il d’un bref argumentaire justifiant le choix des évaluations figurant dans celui-ci (maximum 300 mots) ?</p>		
4	<p>Le plan couvre-t-il l’ensemble du contenu du programme de pays de manière satisfaisante et équilibrée ?</p>		
5	<p>Le calendrier et le séquençage des évaluations prévus par le plan sont-ils réalistes ?</p>		

¹⁵ Voir

<https://intranet.undp.org/unit/office/exo/sp2014/SP201417/PAC%20Library/2018/New%20guidance%20notes/Sec%203%20Template%20%20PAC%20Evaluation%20plan%20checklist.docx>

¹⁶ La section 2.6 fournit plus de détails et précise les exceptions.

6	Le calcul des coûts reflète-t-il correctement le champ, le caractère plus ou moins approfondi et la durée de chaque évaluation ? Est-il réaliste ?		
---	--	--	--

Une autre check-list est utilisée pour vérifier le champ et l'équilibre d'un plan d'évaluation (voir tableau 4). Classer les évaluations par année, type ou réalisation permet de rapidement repérer les lacunes dans le plan d'évaluation, à savoir les domaines pour lesquels les enseignements ne sont pas tirés, ou les années regroupant un trop grand nombre d'évaluations et risquant d'entraîner des difficultés de mise en œuvre.

Tableau 4 – Check-list de contrôle du séquençage et de l'équilibre des évaluations

Nombre d'évaluations planifiées							
		Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Total
		2019	2020	2021	2022	(le cas échéant)	
	Évaluation du PCNUDD (obligatoire)						0
Réalisations	Évaluation de la réalisation 1			1			1
	Évaluations de projets en lien avec la réalisation 1	1		1			2
	Évaluation de la réalisation 2			1			1
	Évaluations de projets en lien avec la réalisation 2						0
	Évaluation de la réalisation 3			1			1
	Évaluations de projets en lien avec la réalisation 3						0
FEM	Évaluations finales de projets financés par le FEM	4	3	1	2		10
	Évaluations à mi-parcours de projets financés par le FEM						0
	Autres évaluations						0
	TOTAL	5	3	5	2		15

3.7 Étape 6 – Finalisation et validation d'un plan d'évaluation



L'équipe de direction d'un bureau de pays doit examiner et valider son plan d'évaluation avant de le soumettre au Comité d'évaluation des programmes du siège.

Lorsque le plan d'évaluation est finalisé et validé par le premier Comité d'évaluation des programmes et par celui du siège, il est annexé au document de programme de pays, et le tout est soumis au Conseil d'administration pour validation.



Lorsque le document de programme de pays et le plan d'évaluation en annexe ont été approuvés par le Conseil d'administration, l'unité de programme doit mettre en ligne les informations détaillées relatives à chaque évaluation via l'ERC. Le plan d'évaluation doit également être mis en ligne en tant que document d'information sous la rubrique « détails du plan » du plan d'évaluation de l'unité de programme via l'ERC¹⁷.

3.8 Étape 7 – Modification d'un plan d'évaluation

Détails du plan (2016-2020)	
Unité adjudicatrice :	Indonésie
Période :	2016-2020
Statut :	Publié
Commentaires :	Plan d'évaluation 2016-2020 du bureau du PNUD en Indonésie
Document :	30 May Indonesia Evaluation Plan.docx

Lorsqu'un plan d'évaluation a été approuvé et mis en ligne via l'ERC pour suivi, le bureau régional se référera à ce plan pour contrôler sa mise en œuvre.



Un plan d'évaluation n'est pas un document figé. Sa modification peut être nécessaire en fonction de l'évolution des circonstances.

Les modifications à apporter à certaines évaluations spécifiques ou au plan d'évaluation doivent être examinées chaque année dans le cadre de l'examen annuel effectué par l'unité de programme. Les modifications soumises à validation comprennent :

- le report de la date de finalisation des évaluations ;
- la modification du champ et de la finalité des évaluations en raison des évolutions du contexte (par exemple, en situation de crise) ;
- l'ajout de nouvelles évaluations. De nouveaux projets peuvent nécessiter des évaluations complémentaires ou supplémentaires, qui doivent donc être ajoutées au plan d'évaluation : et
- la suppression d'éléments (dans des cas exceptionnels)¹⁸.

Toute modification d'un plan (y compris les changements de date, les suppressions et les ajouts) doit être clairement justifiée par un argumentaire détaillé, validé et approuvé par le point focal régional pour l'évaluation. Lorsque des modifications sont apportées à un plan d'évaluation, il importe

¹⁷ Pour plus d'informations, consultez le guide de l'utilisateur de l'ERC (<https://erc.undp.org/guidance>).

¹⁸ Il est possible de supprimer des évaluations lorsque : a) ces évaluations ont été ajoutées par erreur au plan ou à l'ERC, par exemple, lorsqu'il s'agit de doublons, b) la date de finalisation planifiée sort de la période couverte par le programme de pays, auquel cas l'évaluation est supprimée puis ajoutée au plan d'évaluation suivant, c) ces évaluations sont déjà couvertes par d'autres, par exemple, l'évaluation d'une réalisation ou d'une thématique, ou encore une évaluation régionale, d) les fonds disponibles sont insuffisants pour réaliser une évaluation crédible ou exploitable, et e) la situation sécuritaire, politique, environnementale, sanitaire ou sociale est telle que l'évaluation ne peut se dérouler en toute sécurité ou remplir ses objectifs.

également de veiller à ce que ses objectifs, son champ, sa couverture et son calendrier demeurent globalement le reflet du travail de l'unité de programme, capturent bien toujours tous les résultats obtenus par cette dernière, et restent réalistes en termes de mise en œuvre.



Un plan d'évaluation doit être revu chaque année et affiné et ajusté si nécessaire. La réunion de planification des activités d'un bureau de pays qui se tient au début de chaque année est un bon moment pour ce faire.

Dans le cadre de cet examen annuel, les unités de programme doivent également s'assurer que toutes les évaluations terminées ont été mises en ligne via l'ERC, accompagnées de la réponse de la direction, et que l'ensemble des réponses de la direction et des actions clés sont à jour.

Les unités de programmes doivent discuter des modifications éventuelles avec les points focaux régionaux pour l'évaluation avant d'apporter ou de demander des modifications aux plans déjà enregistrés dans l'ERC. Les modifications à éventuellement apporter à l'évaluation d'un projet spécifique (en particulier les suppressions) doivent être débattues et décidées de commun accord avec le comité de gestion dudit projet ou son équivalent, par exemple, un comité de pilotage. Les demandes de modification peuvent être introduites dans l'ERC par les points focaux S&E. Les points focaux régionaux pour l'évaluation examineront ces requêtes et les valideront ou les rejeteront au besoin.

Un **examen formel à mi-parcours des plans d'évaluation** est vivement recommandé. Les modifications apportées à un plan d'évaluation à l'occasion d'un tel examen visent à assurer :

- (a) l'équilibre du plan d'évaluation et la couverture de tous les aspects du document de programme de pays, d'une manière ou d'une autre ;
- (b) des dates de finalisation réalistes ;
- (c) l'ajout de toute nouvelle évaluation éventuelle ; et
- (d) l'actualisation de toutes les réponses de la direction et les actions clés.

Les modifications apportées aux plans d'évaluation sont consignées et conservées dans l'ERC et les unités de programme peuvent visualiser l'ensemble des modifications apportées tout au long du cycle de vie d'un plan d'évaluation. Lorsque la période couverte par un programme de pays est prolongée, cette modification doit elle aussi être consignée via l'ERC.

3.9 Étape 8 – Contrôle de la mise en œuvre

En collaboration avec le point focal régional pour l'évaluation, le point focal S&E d'une unité de programme contrôle la mise en œuvre d'un plan d'évaluation, afin de s'assurer que les évaluations sont bien finalisées et reçoivent une réponse de la direction, et que les actions clés sont mises en œuvre.

Le BPAP contrôle le respect global des plans d'évaluation et la mise en œuvre des réponses de la direction et des actions clés formulées. Il assure aussi un suivi auprès des bureaux régionaux pour vérifier que la mise en œuvre, la publication des rapports et leur diffusion interviennent dans les délais.

Chaque année, le BIE informe le Conseil d'administration du nombre d'évaluations prévu au cours de l'année en question, du nombre de celles qui ont été finalisées, et du nombre de modifications apportées aux plans d'évaluation ainsi que des raisons invoquées. Le BIE informe aussi le Conseil des réponses de la direction aux recommandations et actions clés menées à bien.

Tableau 5 – Exemples de plans d'évaluation équilibrés

Pays	PCNUDD	Évaluation de programme de pays décentralisée	Réalisations	Autres	Projets	Projets financés par le FEM (évaluations à mi-parcours et finales)	TOTAL
Cambodge, 2019 à 2023	1	1	3	1	8	5	19
Philippines, 2019-2023			2	1	7	10	20
Ukraine, 2018-2022		1	4		12	5	22
Kenya, 2018-2022		1	2		6	6	15



SECTION 4

MISE EN ŒUVRE ET EXPLOITATION DES ÉVALUATIONS

SOMMAIRE

4. MISE EN ŒUVRE ET EXPLOITATION DES ÉVALUATIONS	1
4.1 Mise en œuvre d'une évaluation	1
4.2 Étape 1 – Pré-évaluation : lancement du processus d'évaluation.....	7
4.3 Étape 2 – Préparation de l'évaluation	12
4.3.1 Cahier des charges d'une évaluation	13
4.3.2 Documents à fournir à l'équipe d'évaluation	20
4.3.3 Sensibilité aux inégalités entre les sexes et à l'exclusion et approche fondée sur les droits humains	23
4.3.4 Sélection des évaluateurs	23
4.4 Étape 3 – Gestion d'une évaluation	29
4.4.1 Information de l'équipe d'évaluation	29
4.4.2 Documentation et données à fournir à l'équipe d'évaluation	30
4.4.3 Rapport de démarrage de l'évaluation	30
4.4.4 Mission de recueil des données et d'évaluation.....	32
4.4.5 Ébauche du rapport et processus d'examen	32
4.4.6 Processus d'examen du rapport	34
4.4.7 Règlement des différends et signalement des manquements	35
4.5 Étape 4 – Exploitation d'une évaluation	38
4.5.1 Préparation de la réponse de la direction à une évaluation décentralisée	38
4.5.2 Publication du rapport d'évaluation final	40
Annexe 1 – Modèle de cahier des charges	43
Annexe 2 – Résumé des sources et méthodes de recueil de données couramment utilisées dans les évaluations du travail du PNUD.....	57
Annexe 3 – Processus de règlement des différends dans le cadre des évaluations du travail du PNUD	54
Annexe 4 – Modèle de rapport d'évaluation du PNUD et normes de qualité.....	56
Annexe 5 – Modèle de réponse de la direction.....	61

Tableau 1 – Responsables et délais correspondant à chaque étape du processus d'évaluation.....	3
Tableau 2 – Check-list d'évaluabilité	7
Tableau 3 – Sources des informations à fournir à l'équipe d'évaluation	21
Tableau 4 – Modèle de piste d'audit	35
Tableau 5 – Exemple de tableau d'évaluation.....	56
Encadré 1 – Rôle du point focal S&E (ou de son équivalent).....	2
Encadré 2 – Planification, suivi et évaluation en situation de crise	8
Encadré 3 – Normes de qualité du PNUD relatives à la programmation	14
Encadré 4 – Prise en compte de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes dans le cahier des charges d'une évaluation	18
Encadré 5 – Prise en compte des problématiques liées au handicap dans le cadre des évaluations ..	19
Encadré 6 – Exemples de cahiers des charges.....	20
Encadré 7 – Bases de données d'évaluateurs.....	24
Encadré 8 – Sources de conflits d'intérêts dans le cadre d'une évaluation	26
Encadré 9 – Contenu du rapport de démarrage	31
Encadré 10 – Cahier des charges et recommandations.....	39
Figure 1 – Étapes clés du processus d'évaluation.....	1
Figure 2 – Étapes de la préparation d'une évaluation.....	12
Figure 3 – Étapes de la gestion d'une évaluation	29

4. MISE EN ŒUVRE ET EXPLOITATION DES ÉVALUATIONS

La section 4 explique en détail le processus de mise en œuvre des évaluations décentralisées, en commençant par les rôles et responsabilités du responsable de l'évaluation et des autres acteurs. Les sous-sections suivantes couvrent les étapes préalables à l'évaluation (le contrôle du degré de préparation à l'évaluation, par exemple), la préparation de l'évaluation, la gestion de l'évaluation, l'équipe d'évaluation, et enfin l'exploitation de l'évaluation (y compris la préparation de la réponse de la direction).

Les évaluations commandées par les unités de programmes se déroulent selon un processus en quatre étapes, que cette section examine en détail.

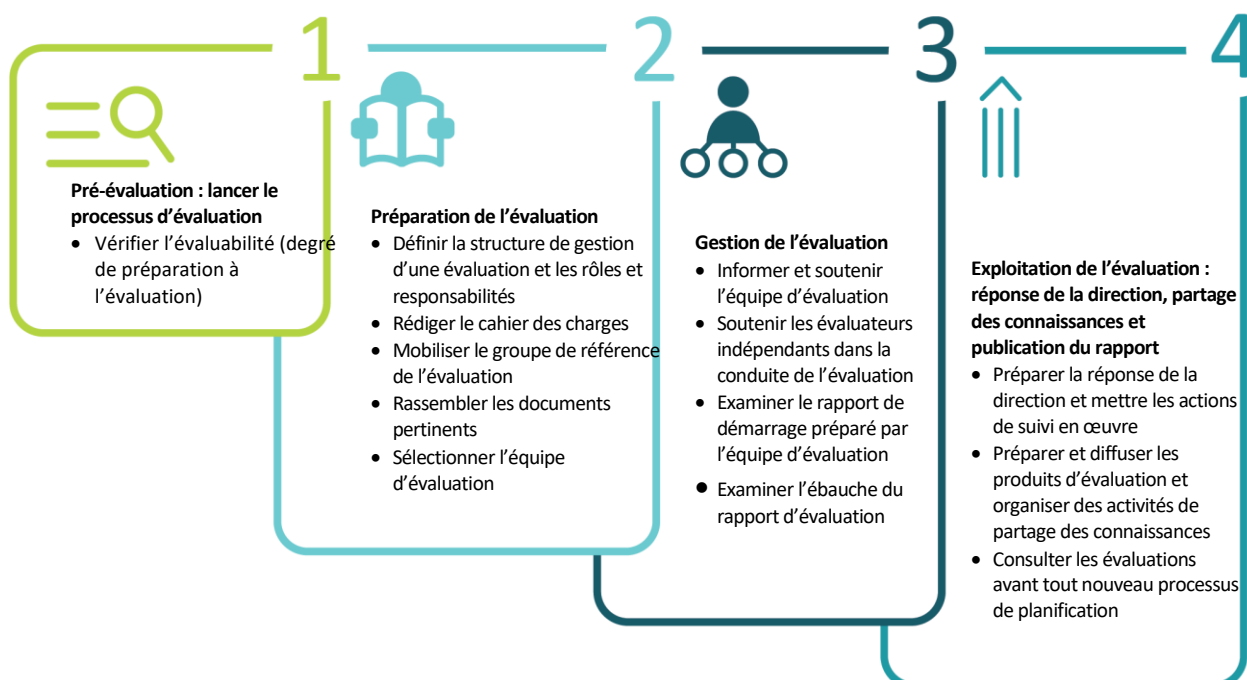


Figure 1 – Étapes clés du processus d'évaluation

4.1 Mise en œuvre d'une évaluation

Rôles et responsabilités



Pour toute évaluation, une structure organisationnelle et de gestion doit être clairement définie. Les rôles et responsabilités doivent également être clairement établis et communiqués, et un responsable de l'évaluation doit être désigné afin de contrôler l'ensemble du processus d'évaluation. Cette personne sera désignée en fonction des ressources humaines disponibles au sein de l'unité de programme. Afin d'éviter tout conflit d'intérêts, le responsable d'une évaluation ne peut pas être le responsable du programme ou projet à évaluer.

Cette section définit les principaux acteurs du processus d'évaluation ainsi que leur rôle.

Commanditaire de l'évaluation : dans le cadre du présent guide, le commanditaire de l'évaluation est l'agence ou l'entité qui la demande, c'est-à-dire le PNUD et, au sein du PNUD, le haut fonctionnaire responsable du plan d'évaluation en vertu duquel l'évaluation décentralisée est demandée. Le commanditaire de l'évaluation (par exemple, le représentant résident au sein d'un bureau de pays) désigne un responsable de l'évaluation et valide la version finale du cahier des charges.

Responsable du programme ou projet : il s'agit de la personne ou du groupe de personnes responsable du programme, de la réalisation, du portefeuille ou du projet à évaluer¹. Ce responsable doit jouer un rôle d'appui à l'évaluation mais pour en garantir l'indépendance et la crédibilité, il ne doit pas la gérer. Il fournira donc les documents et les données demandés, et apportera son appui à l'évaluation dans son ensemble ainsi qu'au responsable de l'évaluation. Il définira également un plan clair en vue d'exploiter les résultats de l'évaluation.

Responsable de l'évaluation : la gestion de l'évaluation doit être séparée de la gestion du programme/projet à évaluer. Lorsque le bureau de mise en œuvre du PNUD dispose d'un spécialiste ou d'un point focal pour le suivi et l'évaluation (S&E), cette personne doit remplir le rôle de responsable de l'évaluation. Lorsqu'un tel poste n'existe pas, un responsable de l'évaluation doit être désigné par la direction (par exemple, le représentant résident).

Le responsable de l'évaluation est habilité à recommander l'acceptation finale de l'évaluation, de même que la validation de tous les aspects du processus d'évaluation, notamment a) la vérification de l'évaluabilité, b) le cahier des charges de l'évaluation, c) la composition de l'équipe d'évaluation et la sélection de ses membres, d) le rapport de démarrage, e) les commentaires relatifs à l'ébauche du rapport d'évaluation, et f) la version finale du rapport.

En cas d'évaluation conjointe, il pourra exister plusieurs commanditaires, ainsi qu'un co-responsable de l'évaluation au sein de chaque entité partenaire. La structure de gestion d'une évaluation, les rôles et les responsabilités doivent être convenus avant l'étape de vérification de l'évaluabilité.

Encadré 1 – Rôle du point focal S&E (ou de son équivalent)

Que le point focal S&E (ou son équivalent) soit ou non désigné comme responsable de l'évaluation, il lui incombe de veiller à la qualité de toutes les évaluations, que celles-ci visent des réalisations, des projets, des projets financés par le Fonds pour l'environnement mondial (FEM) ou le Fonds vert pour le climat (GCF), des projets de donateurs, etc.

Le point focal S&E (ou son équivalent) doit valider chaque étape avant de passer à la suivante, notamment :

- élaborer et réviser le cahier des charges de l'évaluation, en veillant à ce qu'il respecte les lignes directrices du PNUD ;
- examiner et valider le rapport de démarrage de l'évaluation, en veillant à ce qu'il respecte les lignes directrices du PNUD ;
- examiner l'ébauche et la version finale du rapport d'évaluation et en recommander la validation ; et
- examiner la réponse de la direction et les actions clés.

¹ Il s'agit, le plus souvent, de l'équipe de direction du programme de pays concerné, des responsables du programme mondial ou des réalisations à évaluer, ou des chargés de programmes (chefs d'équipes de programmes, analystes de programmes) dans le cas des évaluations de projets.

De plus, le point focal S&E (ou son équivalent) tient le plan d'évaluation de l'unité de programme à jour dans le Centre de ressources des évaluations (ERC), notamment :

- en mettant le plan d'évaluation en ligne et en l'actualisant si nécessaire ;
- en gérant les modifications apportées au plan d'évaluation et en obtenant leur validation auprès du point focal régional pour l'évaluation ;
- en mettant la documentation de l'évaluation (cahier des charges, rapport d'évaluation, etc.) en ligne via l'ERC dans les délais prescrits ;
- en mettant les réponses de la direction et les actions clés en ligne, et en actualisant leur statut chaque trimestre ; et
- en informant la direction sur le respect du plan d'évaluation, la mise en œuvre des réponses de la direction et des actions clés, ainsi que les résultats de l'examen de la qualité.

Groupe de référence de l'évaluation : le commanditaire de l'évaluation et le responsable de l'évaluation doivent envisager d'établir un groupe de référence composé de représentants des principaux partenaires et parties prenantes, afin de soutenir l'évaluation, formuler des commentaires et proposer des orientations aux étapes importantes du processus d'évaluation. Un groupe de référence garantit la transparence du processus d'évaluation et renforce la crédibilité des résultats.

Les points focaux régionaux pour l'évaluation supervisent la mise en œuvre des plans d'évaluation des bureaux de pays, valident leurs modifications éventuelles dûment justifiées, et veillent à ce que les bureaux de pays respectent les engagements pris dans les plans d'évaluation. Le point focal régional pour l'évaluation apporte aussi un appui technique aux bureaux de pays (principalement à leur direction et à leur point focal S&E ou son équivalent) pour la mise en œuvre des évaluations, afin de garantir le respect des engagements pris dans les plans d'évaluation ainsi que la crédibilité, l'indépendance et la qualité suffisante des évaluations. Les points focaux pour l'évaluation des bureaux centraux remplissent le même rôle. Ils contrôlent les plans d'évaluation des bureaux centraux et les modifications mises en ligne via l'ERC.

Dans les bureaux de pays dépourvus d'un spécialiste S&E, les points focaux régionaux pour l'évaluation doivent apporter un appui supplémentaire aux points focaux S&E désignés. L'appui technique peut viser la rédaction du cahier des charges (notamment pour la prise en compte des inégalités entre les sexes), la sélection des évaluateurs, la formulation de commentaires sur les rapports de démarrage, la mise en œuvre des évaluations, leur finalisation ou encore la formulation de commentaires sur les ébauches du rapport d'évaluation et de la réponse de la direction. Les points focaux régionaux pour l'évaluation sont les principaux contacts en cas de différends survenant au cours du processus d'évaluation.

La section 5 fournit des informations plus détaillées concernant les rôles et responsabilités durant la mise en œuvre d'une évaluation.

Le tableau 1 présente les rôles et responsabilités ainsi que les délais de finalisation souhaitables pour l'ensemble du processus d'évaluation.

Tableau 1 – Responsables et délais correspondant à chaque étape du processus d'évaluation

ÉTAPE	TÂCHE	DÉLAIS/CALENDRIER	RESPONSABLES
UNE	Vérification de l'évaluabilité	Six mois avant la date de démarrage proposée	<ul style="list-style-type: none"> Commanditaire de l'évaluation Responsable de l'évaluation Point focal S&E (ou son équivalent) Chargé de programme/projet
	Rédaction de l'ébauche du cahier des charges	Trois à six mois avant la date de démarrage proposée	<ul style="list-style-type: none"> Commanditaire de l'évaluation Responsable de l'évaluation Point focal S&E (ou son équivalent) Groupe de référence de l'évaluation Chargé de programme/projet
DEUX	Version finale du cahier des charges	❖ Mise en ligne dans l'ERC dans les deux semaines de sa finalisation	<ul style="list-style-type: none"> Point focal S&E (ou son équivalent)
	Sélection de l'équipe d'évaluation	Au moins un mois avant la date de démarrage proposée	<ul style="list-style-type: none"> Commanditaire de l'évaluation Responsable de l'évaluation Point focal S&E (ou son équivalent) Équipe opérationnelle Chargé de programme/projet
TROIS	Examen du rapport de démarrage	En fonction du cahier des charges (deux à quatre semaines après la signature du contrat)	<ul style="list-style-type: none"> Commanditaire de l'évaluation Responsable de l'évaluation Point focal S&E (ou son équivalent) Groupe de référence de l'évaluation Chargé de programme/projet
	Recueil des données et visites sur le terrain	En fonction du cahier des charges et du rapport de démarrage	<ul style="list-style-type: none"> Équipe d'évaluation
	Examen de l'ébauche du rapport d'évaluation	Dès sa réception En fonction du cahier des charges et du rapport de démarrage	<ul style="list-style-type: none"> Commanditaire de l'évaluation Responsable de l'évaluation Point focal S&E (ou son équivalent) Groupe de référence de l'évaluation Chargé de programme/projet
	Rapport d'audit et commentaires	En fonction du cahier des charges et du rapport de démarrage	<ul style="list-style-type: none"> Équipe d'évaluation
	Finalisation du rapport d'évaluation	En fonction du cahier des charges et du rapport de démarrage	<ul style="list-style-type: none"> Équipe d'évaluation
	Mise en ligne du rapport final dans l'ERC	Dans les deux semaines de sa réception	<ul style="list-style-type: none"> Point focal S&E (ou son équivalent)
	Réponse de la direction et actions clés	Évaluations de projets et de réalisations : dans les <u>six semaines</u>	<ul style="list-style-type: none"> Responsable de l'évaluation Groupe de référence de l'évaluation

		de la finalisation du rapport d'évaluation Évaluations de plans-cadres de coopération (PCNUDD) : dans les deux mois de la finalisation du rapport d'évaluation ²	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Chargé de programme/projet
	Réponse finale de la direction	Mise en ligne dans l'ERC dans les <u>six semaines</u> de la réception du rapport final d'évaluation Évaluations des PCNUDD : <u>dans les deux mois</u> de la finalisation du rapport d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Point focal S&E (ou son équivalent)
QUATRE	Suivi trimestriel des actions clés	Mise à jour de l'ERC à la fin de chaque trimestre	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsable de l'évaluation ▪ Point focal S&E (ou son équivalent), sur la base des informations transmises par les unités de programmes
	Clôture des réponses de la direction et des actions clés	Lorsque toutes les actions planifiées ont été menées à bien ou après cinq ans	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Point focal S&E (ou son équivalent)



Les délais/calendriers relatifs à chaque étape peuvent être déterminés par les unités de programmes, à l'exception des délais de finalisation et de mise en ligne dans l'ERC, qui eux sont fixes.

² Le guide du GNUE de 2012 sur la préparation des réponses de la direction aux évaluations des PNUAD ([UNEG Guidance on Preparing Management Responses to UNDAF Evaluations](#)) accorde un délai généreux de deux mois pour la finalisation des réponses de la direction.



Étape 1 – Évaluabilité



4.2 Étape 1 – Pré-évaluation : lancement du processus d'évaluation

Vérification de « l'évaluabilité » : le programme/projet remplit-il les conditions requises pour être évalué ?



L'analyse de l'évaluabilité examine dans quelle mesure le projet, programme ou autre type d'intervention visé peut être évalué de façon fiable et crédible. Ceci nécessite un examen précoce des projets, programmes ou interventions proposés, afin de s'assurer que leurs objectifs sont correctement définis et que leurs résultats sont vérifiables.

Les unités de programmes du PNUD et les parties prenantes doivent effectuer une analyse d'évaluabilité six mois avant le démarrage de toute évaluation planifiée, afin de s'assurer que son objet (programme, réalisation, projet, portefeuille ou thématique) remplit les conditions pour être évalué. Cette analyse doit être effectuée conjointement par le commanditaire de l'évaluation, le responsable de l'évaluation et/ou le point focal S&E. Les principales parties prenantes du projet (en particulier les interlocuteurs nationaux) doivent être pleinement impliquées dans le processus d'évaluation et contribuer à sa conception et ses résultats, y compris à l'analyse d'évaluabilité.

Le tableau 2 présente une check-list pouvant guider cette analyse et soulignant les points à éventuellement améliorer avant de pouvoir passer à l'évaluation proprement dite.

Tableau 2 – Check-list d'évaluabilité

		O	N
1.	L'objet de l'évaluation s'appuie-t-il sur une théorie du changement clairement définie ? Les parties sont-elles d'accord quant aux initiatives devant faire l'objet de l'évaluation ?		
2.	Un cadre de résultats est-il clairement défini pour la ou les initiative(s) à évaluer ? Les objectifs, réalisations visées, produits, intrants et activités sont-ils clairement définis ? Les indicateurs sont-ils « SMART » ³ ?		
3.	Des données suffisantes sont-elles disponibles pour l'évaluation ? Celles-ci peuvent comprendre des données de référence, des données issues du suivi effectué pour une série de cibles, des rapports d'avancement bien documentés, des rapports relatifs à des visites de terrain, des examens et des évaluations antérieures.		
4.	L'évaluation planifiée est-elle toujours pertinente compte tenu de l'évolution du contexte ? La finalité et le champ de l'évaluation sont-ils clairement définis et font-ils largement consensus parmi les parties prenantes ? À quelles questions l'évaluation cherche-t-elle à répondre et quel en est l'intérêt respectif (et pour qui) ? Ces questions sont-elles réalistes étant donné la conception du projet et les données et ressources vraisemblablement disponibles pour l'évaluation ?		

³ C'est-à-dire Spécifiques, Mesurables, Accessibles, Rationnels et Temporels.

5.	Les facteurs politiques, sociaux et économiques permettront-ils de mener et d'exploiter l'évaluation de manière efficace et comme cela est prévu ?		
6.	Des ressources suffisantes (humaines et financières) ont-elles été affectées à l'évaluation ?		



Si la réponse à une ou plusieurs des **questions 1 à 3** est non, l'évaluation pourra quand même avoir lieu. La direction de l'unité de programme, le commanditaire de l'évaluation, le responsable de l'évaluation et/ou le point focal S&E (ou son équivalent) et les parties prenantes devront prendre les mesures nécessaires pour que le programme ou projet puisse être évalué (ce qui pourra retarder la mise en œuvre). En collaboration avec les partenaires de mise en œuvre, les modèles et cadres de résultats ainsi que l'ensemble des documents devront être actualisés. **Ces prérequis sont normalement en place avant le lancement de l'évaluation dans le cas d'un programme/projet bien géré et suivi.**

La pertinence de l'évaluation (question 4) pourra par exemple avoir changé si le projet ou le domaine de réalisation visé n'est plus prioritaire pour le PNUD, en raison de contraintes dans la mobilisation de ressources ou de changements dans le contexte organisationnel ou national.

Si **la situation politique et socioéconomique (question 5)** ne permet pas à l'équipe de mener l'évaluation de manière satisfaisante, la direction du PNUD, en concertation avec les parties prenantes nationales, peut décider d'attendre une amélioration suffisamment stable du contexte. L'évaluation devra le cas échéant adopter une approche et une méthodologie flexibles pour le recueil des données, afin de pouvoir s'adapter aux problèmes susceptibles de se présenter (par exemple, changement du site où une visite de terrain doit avoir lieu). En situation de crise (voir encadré 2), ces décisions doivent reposer sur des analyses fiables et à jour du contexte, afin de maintenir la pertinence de l'évaluation en cas d'évolution rapide des événements. Des facteurs tels que la situation sécuritaire (sécurité des évaluateurs, du personnel et des interlocuteurs) et l'impact éventuel de l'évaluation sur les tensions existantes doivent être analysés avec attention.

Encadré 2 – Planification, suivi et évaluation en situation de crise

Lorsqu'une initiative s'inscrit dans un contexte de crise (conflits et catastrophes), tous les aspects de la programmation seront impactés, notamment la planification, le suivi et l'évaluation. De manière générale, les méthodes et mécanismes de planification et de S&E présentés dans ce guide sont adaptables aux situations de crise, avec plusieurs mises en garde :

- **Les situations de crise sont dynamiques** et la programmation du PNUD doit rapidement s'adapter aux évolutions radicales qui peuvent se produire en de telles circonstances. C'est pourquoi la situation doit être analysée et suivie en permanence pour s'assurer que la programmation demeure pertinente. Les évolutions doivent être documentées, de sorte que le suivi et l'évaluation de la pertinence et de l'adéquation des activités de développement prennent en compte l'instabilité du contexte dans lequel elles ont été conçues et mises en œuvre. Cela implique l'analyse permanente de la situation et des conflits.
- **Les situations de crise se caractérisent par l'existence (ou l'apparition potentielle) de tensions importantes** entre les différentes parties. Une approche de sensibilité aux situations de crise et

aux conflits est donc requise dans tous les aspects de la programmation (notamment la planification, le suivi et l'évaluation) afin de s'assurer que tant sa teneur que ses processus réduisent, ou au moins n'exacerbent pas, les tensions entre les différentes parties. La sécurité du personnel du programme, des bénéficiaires et du personnel S&E peut être problématique, et les risques encourus par toutes les personnes impliquées doivent être surveillés en permanence et pris en compte dans les activités de S&E.

- **Garder une vision globale des choses est essentiel** afin de comprendre l'articulation entre, d'une part, les projets et programmes, et d'autre part, le processus de paix dans son ensemble, et plus particulièrement afin de concevoir une programmation appropriée de prévention des conflits et de consolidation de la paix. La planification, le suivi et l'évaluation doivent toujours prendre cette articulation en compte, afin d'éviter que des projets se concentrent uniquement sur l'obtention des résultats visés et restent sans incidence sur le processus de paix, voire y nuisent.

Le Compendium sur la planification, le suivi et l'évaluation en contexte de prévention de crise ou de redressement (*Compendium on Planning, Monitoring and Evaluation in Crisis Prevention and Recovery Settings*⁴) propose des conseils supplémentaires. D'autres ressources sont disponibles concernant l'évaluation en situation de crise ou humanitaire⁵.

Des orientations spécifiques à la COVID-19 sont aussi disponibles, et proposent des outils et approches pour la conduite d'évaluations dans les contextes fragiles et de crise⁶.

Enfin, des ressources suffisantes (**question 6**) doivent avoir été affectées à l'évaluation lors de la conception et de la validation du document de programme de pays et du plan d'évaluation. En l'absence de ressources adéquates permettant de couvrir tout le champ d'une évaluation, il est plus prudent de la reporter jusqu'à ce que les ressources requises soient disponibles, plutôt que de travailler dans de mauvaises conditions pour vraisemblablement aboutir à une évaluation dont le champ, l'exploitabilité et la crédibilité sont écornés.

Report d'une évaluation : s'il s'avère qu'un projet, un programme ou une réalisation n'est pas prêt pour évaluation et que celle-ci doit être reportée, une nouvelle date peut être fixée dans le plan d'évaluation. Cette modification et sa justification doivent être mises en ligne via l'ERC, pour être examinées et validées par le point focal régional pour l'évaluation.

Annulation d'une évaluation : les unités de programmes doivent tout mettre en œuvre pour mener toutes les évaluations prévues dans un plan d'évaluation. Une évaluation ne doit en être supprimée qu'à titre exceptionnel (voir section 3.8). Si une évaluation n'est plus considérée comme pertinente ou que le projet/programme visé n'est pas en mesure de satisfaire aux critères d'évaluabilité, les directions du PNUD et de l'unité de programme doivent examiner et valider la suppression de l'évaluation en concertation avec le point focal S&E (ou son équivalent) et le responsable du projet, en vérifiant que le comité de programme/projet a validé cette annulation. La demande de suppression d'une évaluation doit être enregistrée dans l'ERC accompagnée d'une justification claire et détaillée, pour être examinée et validée par le point focal régional pour l'évaluation. Toutes les modifications

⁴ ALNAP, 2016, Guide de l'évaluation de l'action humanitaire (<https://www.alnap.org/help-library/guide-de-levaluation-de-laction-humanitaire>).

⁵ Le réseau ALNAP propose des orientations et des outils supplémentaires concernant l'évaluation en contexte de crise sur son site internet (<https://www.alnap.org/>).

⁶ <http://web.undp.org/evaluation/guideline/covid19.shtml>

apportées au plan d'évaluation seront enregistrées dans l'ERC pour faciliter et renforcer le contrôle de la mise en œuvre du plan.



Étape 2 – Préparation d'une évaluation



4.3 Étape 2 – Préparation d’une évaluation

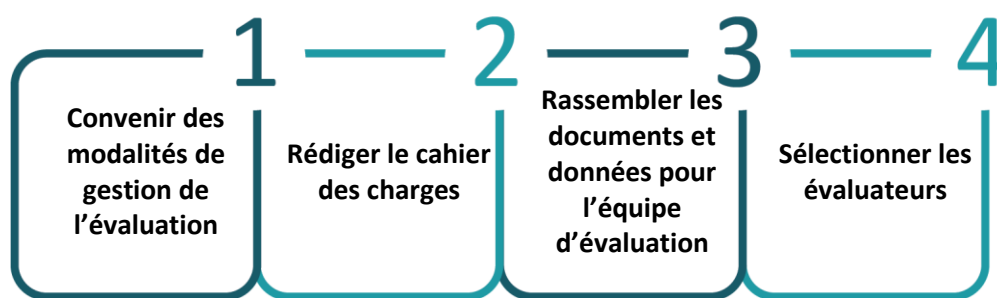


Figure 2 – Étapes de la préparation d’une évaluation

Les budgets et les sources de financement d’une évaluation doivent être convenus avec les partenaires durant l’élaboration du plan d’évaluation, et y être détaillés.

- **Les budgets des évaluations de projets** doivent être détaillés dans les documents de projet et de programme. Des budgets indicatifs sont suggérés pour les examens à mi-parcours et les évaluations finales des projets financés par le FEM.
- **Les budgets des évaluations des réalisations** peuvent venir des fonds du bureau de pays ou être en partie financés par des projets ou programmes spécifiques.



Les budgets doivent être réalistes et permettre des évaluations indépendantes et crédibles produisant des résultats exploitables par l’organisation. Un budget réduit ou insuffisant limitera le champ et l’approfondissement d’une évaluation, et potentiellement son exploitabilité et sa crédibilité. Le rapport annuel sur l’évaluation publié par le Bureau indépendant d’évaluation (BIE) indique les budgets moyens dans le monde et par région pour différents types d’évaluations. Ces budgets indicatifs peuvent servir de point de référence⁷.

Les postes de coût à prendre en considération dans le budget d’une évaluation comprennent :

- **Les honoraires** de tous les évaluateurs ou spécialistes thématiques menant l’évaluation. Des coûts supplémentaires sont généralement à prévoir lors du recours à un cabinet spécialisé.
- **Les frais de déplacement**, notamment les billets d’avion aller-retour à destination du pays où se déroule l’évaluation, et les déplacements à l’intérieur du pays (pour l’évaluateur, le traducteur/interprète, le personnel accompagnant du PNUD et les autres participants).
- **Les frais** supplémentaires et **hors honoraires** tels que les indemnités journalières pour la durée de présence dans le pays aux fins du recueil des données et les faux frais.
- Tous **les frais de réunions** liés aux ateliers (parties prenantes, validation ou groupe de référence de l’évaluation) et aux groupes de discussion ou réunions de recueil de données (location d’une salle, collation, frais de déplacement des participants, etc.).
- **Les frais de traduction/interprétation** pour les entretiens, les visites sur le terrain et les ateliers de validation et de diffusion.
- **Les frais de communication**, y compris pour l’édition, la publication et la diffusion des rapports.
- Les **provisions pour imprévus** destinées à couvrir toute dépense non anticipée durant l’évaluation.

La section 3 de ce guide propose un modèle de budget d'évaluation.

4.3.1 Cahier des charges d'une évaluation



Le cahier des charges est un document qui définit le champ, les exigences et les attentes d'une évaluation, et qui sert de guide et de point de référence tout au long de celle-ci.

Un cahier des charges de qualité doit être explicite et précis, et établir clairement quelle est la mission de l'équipe d'évaluation, c'est-à-dire *ce qui est évalué*, pourquoi, *qui* doit participer au processus d'évaluation et les *produits* attendus. **Le cahier des charges doit être unique et spécifique aux circonstances et à la finalité de chaque évaluation.** Étant donné que le cahier des charges joue un rôle crucial dans la définition des critères de qualité et des modalités d'exploitation du rapport d'évaluation, un temps suffisant doit être prévu pour sa rédaction.

La réalisation, le projet, la thématique ou toute autre initiative à évaluer, de même que le calendrier, la finalité, la durée, le budget disponible et le champ de l'évaluation dicteront dans une large mesure le contenu du cahier des charges. Toutefois, une évaluation ne pouvant pas traiter toutes les questions, la rédaction du cahier des charges implique d'opérer des choix stratégiques quant aux priorités, paramètres et produits spécifiques d'une évaluation, compte tenu des ressources disponibles.

La première ébauche du cahier des charges doit être préparée par le responsable de l'évaluation, avec la contribution du commanditaire de l'évaluation, et être communiquée au groupe de référence de l'évaluation pour examen et commentaire. Les points focaux régionaux pour l'évaluation et d'autres personnes disposant des connaissances requises pourront faire part de leurs commentaires sur l'ébauche du cahier des charges, afin de s'assurer que celui-ci respecte les normes de qualité de l'organisation.

La rédaction du cahier des charges et la consultation des parties prenantes concernées peut nécessiter du temps. Il est donc recommandé de débiter cet exercice **trois à six mois avant** la date planifiée pour le *commencement* de l'évaluation, selon le champ et la complexité de celle-ci ainsi que le nombre de parties prenantes concernées.

Le modèle de cahier des charges est conçu pour aider les unités de programmes du PNUD à créer des cahiers des charges conformes aux normes de qualité et aux bonnes pratiques en matière d'évaluation. Lors de la rédaction d'un cahier des charges, les unités de programme doivent veiller à ce que l'évaluation vérifie comme il se doit le respect des normes de qualité du PNUD en matière de programmation⁸ (voir encadré 3).

Le cahier des charges doit rester suffisamment flexible concernant la méthodologie d'évaluation, afin de permettre à l'équipe d'évaluation de déterminer les méthodes et outils les plus appropriés

⁸ Voir

https://popp.undp.org/UNDP_POPP_DOCUMENT_LIBRARY/Public/PPM_Programming%20Standards_Quality%20Standards%20for%20Programming_FR.docx

pour le recueil et l'analyse des données. Par exemple, le cahier des charges peut suggérer le recours à des questionnaires, des visites sur le terrain et des entretiens, mais l'équipe d'évaluation doit pouvoir adapter cette approche en concertation avec le responsable de l'évaluation et les principales parties prenantes. Ces modifications de l'approche doivent être convenues et clairement exposées dans le rapport de démarrage.

Encadré 3 – Normes de qualité du PNUD relatives à la programmation

Une programmation stratégique

Les priorités et résultats de la programmation doivent contribuer aux objectifs de développement durable (ODD), être alignés sur le Plan stratégique du PNUD et être alignés sur les plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable (PCNUDD). Chaque programme ou projet doit reposer sur une analyse claire, étayée par des faits et une théorie du changement dûment réfléchie. Celle-ci justifie pourquoi l'approche définie est la plus appropriée et la plus à même de parvenir ou contribuer aux résultats de développement souhaités, parallèlement aux contributions des partenaires. Le rôle du PNUD par rapport à celui de ses partenaires est expressément examiné. Les nouvelles possibilités ou changements dans le contexte de développement sont régulièrement réévalués, en apportant les modifications qui s'imposent.

Une programmation pertinente

Les objectifs et résultats visés par la programmation doivent être cohérents avec les besoins et priorités du pays, ainsi que les informations recueillies comme il se doit auprès des groupes exclus ou marginalisés. Les stratégies de programmation doivent tenir compte des interdépendances entre obstacles et résultats en matière de développement. Une analyse de la problématique hommes-femmes doit être menée, de manière à pleinement tenir compte des différents besoins et rôles des femmes et des hommes, ainsi que de leur accès aux ressources et de leur contrôle sur ces dernières., et des mesures adaptées doivent être mises en place si nécessaire pour corriger les inégalités. Les programmes et projets doivent régulièrement consigner et analyser les connaissances et les enseignements tirés pour éclairer la conception des plans et des actions, ainsi que leur modification, leur adaptation et leur extension.

Une programmation fondamentale

Toute la programmation doit promouvoir le respect des principes fondamentaux, à savoir les droits humains, l'égalité des sexes, la résilience, la durabilité et le devoir de ne laisser personne de côté. La durabilité sociale et environnementale doit être systématiquement prise en compte. Les effets néfastes éventuels pour la population et l'environnement doivent être évités autant que possible ou, à défaut, être minimisés, atténués et gérés. Les normes environnementales et sociales complètes du PNUD sont disponibles [ici](#).

Une programmation correctement gérée et suivie

Les réalisations visées et les produits doivent être définis à un niveau approprié, être cohérents avec la théorie du changement définie et s'accompagner d'indicateurs « SMART » et axés sur les résultats, et les données de référence, les cibles et les sources de données doivent être clairement précisées. Des indicateurs sensibles aux inégalités entre les sexes et ventilés par sexe doivent être utilisés dans tous les cas appropriés. Les indicateurs pertinents du cadre intégré de résultats et de mobilisation des ressources du Plan stratégique doivent être repris dans le cadre de résultats du programme ou du projet. Des plans de S&E complets et chiffrés doivent être mis en place et exécutés pour appuyer une gestion, un suivi et une évaluation fondés sur des faits. Les risques doivent être repérés (tant ceux liés aux menaces que ceux liés aux opportunités), et des plans et actions doivent être définis pour les gérer.

Les modalités de gouvernance des programmes et des projets doivent être définies, clairement préciser les rôles et responsabilités, et permettre un contrôle actif et régulier afin d'éclairer les processus décisionnels.

Une programmation efficiente

Les budgets de programmation doivent être justifiés et valides, et la conception et la mise en œuvre de la programmation doivent prévoir des mesures garantissant l'utilisation efficiente des ressources. L'envergure et la portée des programmes et projets doivent être cohérentes avec les ressources disponibles et les efforts de mobilisation des ressources. Les plans doivent envisager les possibilités d'extension ainsi que les liens avec les autres initiatives pertinentes en vue de démultiplier l'impact. La planification des achats et des appels d'offres doit s'effectuer de façon précoce et être régulièrement réexaminée. Le suivi et la gestion doivent prévoir des analyses et des actions visant à améliorer l'efficacité dans l'obtention des produits souhaités avec la qualité et dans les délais exigés, par exemple, l'appui du bureau de pays aux modalités nationales de mise en œuvre. Les coûts doivent être intégralement recouverts (se référer à la [politique en matière de recouvrement des coûts](#)).

Une programmation efficace

La conception et la mise en œuvre de la programmation doivent être éclairées par les connaissances disponibles, les évaluations antérieures et les enseignements tirés, de façon à adopter la stratégie la plus appropriée et à corriger le cap si nécessaire. Les groupes cibles doivent être systématiquement identifiés et mobilisés, en priorisant les groupes marginalisés et exclus. Les résultats visés doivent systématiquement tenir compte de l'analyse des inégalités entre les sexes et être précisément évalués à l'aide de marqueurs d'égalité des sexes. Les responsables doivent utiliser les données du suivi pour prendre des décisions qui maximisent l'obtention des résultats souhaités. La coopération Sud-Sud et triangulaire doit être utilisée lorsqu'elle est pertinente, et figurer dans le cadre de résultats. Les évaluations requises des partenaires de mise en œuvre doivent être effectuées et démontrer que les modalités de mise en œuvre sont cohérentes avec les résultats visés.

Une programmation durable que le pays peut s'approprier

La programmation doit être élaborée en concertation avec les parties prenantes et les partenaires nationaux concernés, en leur permettant de participer aux processus décisionnels, à la mise en œuvre et au suivi tout au long du cycle de programmation. La programmation doit prévoir l'analyse et le renforcement des capacités et de la durabilité des institutions nationales. Une stratégie d'utilisation des systèmes nationaux doit être définie et mise en œuvre, lorsque cela est pertinent. Le suivi doit utiliser les sources de données nationales pertinentes lorsque cela est possible. La durabilité des résultats doit être favorisée à travers le suivi des indicateurs de capacités et la mise en œuvre de plans de transition et d'extension.

Le cahier des charges doit au minimum couvrir les éléments décrits ci-dessous et qui sont présentés plus en détail à l'annexe 1.

1. Contexte et intervention à évaluer

- Détaille les facteurs sociaux, économiques, politiques, géographiques et démographiques au moment de la conception du programme/projet et de l'évaluation
- Décrit clairement l'intervention à évaluer (ampleur et complexité)
- Décrit en détail les bénéficiaires du projet (sexe, handicap, groupes vulnérables et droits humains non respectés)
- Présente les réalisations visées et/ou concrétisées, les produits, les principaux accomplissements, les résultats et la théorie du changement

2. Finalité, champ et objectifs de l'évaluation

- Explique en détail *pourquoi* l'évaluation est effectuée, *qui* va exploiter ses constatations et recommandations, et *comment*
 - Définit les paramètres et les priorités de l'évaluation
 - **Couvre l'égalité des sexes, l'autonomisation des femmes, le handicap et les autres thématiques transversales** (voir encadré 4)
3. **Critères d'évaluation et questions clés.**
- Les critères définis par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), à savoir la pertinence, la cohérence⁹, l'efficacité, l'efficience et la viabilité/durabilité (voir section 2) peuvent être utilisés pour guider la formulation des questions d'évaluation¹⁰.
 - Liste les questions spécifiques auxquelles l'évaluation doit répondre. Toutes les questions doivent être claires, précises et gérables.
 - **Une question au moins doit viser l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Idéalement, cet aspect sera couvert par au moins une question pour chaque critère d'évaluation.**
 - Liste les questions relatives au handicap et aux autres thématiques transversales¹¹
4. **Méthodologie**
- Décrit l'approche et la méthodologie globales
 - Liste les sources de données ainsi que les méthodes et approches suggérées pour le recueil et l'analyse des données (avec flexibilité afin de permettre à l'équipe d'évaluation d'affiner)
 - Couvre les exigences d'analyse du financement et des sources de financement
 - **Des méthodologies permettant d'évaluer la prise en compte des inégalités entre les sexes et des ODD doivent être demandées aux équipes d'évaluation.**
5. **Principaux produits de l'évaluation**
- Détaille les principaux produits de l'évaluation, qui peuvent comprendre :
 - a) un rapport de démarrage de l'évaluation, incluant un plan de travail et un calendrier d'évaluation ;
 - b) une ébauche de rapport d'évaluation pour commentaires ;
 - c) une piste d'audit détaillant comment les commentaires, les questions et les clarifications ont été pris en compte ;
 - d) un rapport final (tenant compte des commentaires, questions et clarifications) ; et
 - e) toute présentation requise et toute connaissance produite par l'évaluation.
 - **Tous les produits de l'évaluation doivent traiter les questions liées aux inégalités entre les sexes, au handicap et aux droits humains.**
6. **Composition de l'équipe d'évaluation et compétences requises**
- Décrit la structure de l'équipe d'évaluation et le nombre d'évaluateurs requis
 - Détaille les compétences, aptitudes et connaissances spécialisées spécifiques requises de l'évaluateur et de chaque membre de l'équipe d'évaluation

⁹ La cohérence est un nouveau critère d'évaluation introduit en 2019 par l'OCDE/CAD. Pour le PNUD, la cohérence n'est pas un critère obligatoire mais il peut être pris en compte lorsqu'il est jugé pertinent.

¹⁰ Voir <http://www.oecd.org/dac/evaluation/dacriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>. Nous recommandons de couvrir les critères de pertinence, de cohérence, d'efficacité, d'efficience et de viabilité/durabilité pour que l'évaluation soit aussi complète que possible. Si l'unité commanditaire décide de ne pas utiliser un ou plusieurs de ces critères, cela doit être explicitement indiqué et justifié dans le cahier des charges.

¹¹ Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap, Notes techniques relatives au cadre de redevabilité des entités (*Entity Accountability Framework Technical Notes*). Voir <https://www.un.org/en/disabilitystrategy/resources>

- **Des compétences et des connaissances spécialisées concernant les inégalités entre les sexes sont incontournables.**
- Au moins un membre de l'équipe d'évaluation ou du groupe de référence doit posséder des connaissances et/ou de l'expérience dans la prise en compte des problématiques liées au handicap.

7. Éthique d'évaluation

- Les consultants-évaluateurs seront tenus au respect des normes éthiques les plus strictes et devront signer un **engagement éthique** lors de l'acceptation de leur mission.
- Les évaluations du travail du PNUD sont menées dans le respect des principes énoncés dans le Guide éthique d'évaluation (*Ethical Guidelines for Evaluation*) du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE)¹².

8. Gestion et dispositions de mise en œuvre

- Décrit la structure de gestion et de mise en œuvre, et définit les rôles, les principales responsabilités et les lignes hiérarchiques pour toutes les parties impliquées dans le processus d'évaluation.
- Présente les mécanismes de formulation des commentaires concernant les différents produits de l'évaluation

9. Calendrier du processus d'évaluation

- Précise le nombre de jours planifiés pour l'évaluation et le nombre de jours alloués aux différents membres de l'équipe d'évaluation
- Doit aussi préciser les dates a) de démarrage de l'évaluation, b) de finalisation des différents produits, c) de réalisation du travail de terrain et de recueil des données, et c) de finalisation de l'évaluation.

10. Processus de soumission d'une offre et critères de sélection

- Détaille comment structurer une offre, la procédure de soumission à suivre, les documents et annexes à soumettre, et les critères d'examen des propositions

11. Annexes au cahier des charges (avec liens vers les documents correspondants et vers ce Guide d'évaluation)

- Cadre de résultats et théorie du changement de l'intervention
- Principales parties prenantes et partenaires
- Documents à examiner et à consulter
- Modèle de tableau d'évaluation
- Structure du rapport d'évaluation
- Formulaire d'engagement éthique
- Règles du Guide d'évaluation du PNUD, en particulier :
 - Le modèle de rapport de démarrage (section 4)
 - Le modèle de rapport d'évaluation et le contenu attendu (section 4)
 - Le processus d'examen de la qualité (section 6)



Le cahier des charges sera analysé dans le cadre de l'assurance-qualité de l'évaluation. Tous les points résumés ci-dessus respectent le système de notation expliqué à la section 6.

¹² Voir <http://www.unevaluation.org/document/detail/2866>

Encadré 4 – Prise en compte de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes dans le cahier des charges d'une évaluation

En principe, toutes les évaluations menées ou commandées par le PNUD doivent prendre en compte le respect des droits humains et l'égalité des sexes, et viser à répondre aux exigences de l'indicateur de performance des évaluations du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies (ONU-SWAP) pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes¹³ (se référer à la section 6 pour plus de détails).

ATTENTION : l'intégration de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes dans le champ de l'évaluation, comme décrit dans le cahier des charges, est une première étape cruciale. Toute évaluation doit être sensible à la prise en compte des inégalités entre les sexes, même si l'intervention évaluée n'a pas intégré cette problématique dans sa conception.

Le document d'orientation du GNUE sur l'intégration des droits de l'homme et de l'égalité des sexes aux évaluations (*Integrating Human Rights and Gender Equality in Evaluations*¹⁴) fournit des exemples montrant comment intégrer ces éléments dans la finalité, les objectifs, le contexte et le champ d'une l'évaluation, et comment intégrer l'égalité des sexes aux critères d'évaluation standards. Des exemples de questions d'évaluation ciblant ces thématiques sont également proposés (voir annexe 2).

Qu'est-ce qu'une évaluation sensible aux inégalités entre les sexes ?

La sensibilité aux inégalités entre les sexes vise à la fois *ce que* l'évaluation examine et *la façon* dont celle-ci est menée. Cela signifie :

- analyser dans quelle mesure les inégalités entre les sexes, les discriminations et les relations de pouvoir (y compris leurs causes structurelles et autres) ont changé en raison de l'intervention ; et
- mener un processus d'évaluation inclusif, participatif et respectueux de toutes les parties prenantes (ainsi que de leurs droits et obligations).

Une évaluation sensible aux inégalités entre les sexes promeut la redevabilité à l'égard des engagements pris pour l'égalité des sexes, le respect des droits humains et l'autonomisation des femmes, en fournissant des informations sur l'impact différencié des programmes de développement sur les femmes et les hommes, et en contribuant à la tenue des engagements pris. Une telle évaluation est applicable à tous les types de programmations pour le développement et non uniquement à celles qui visent spécifiquement les inégalités entre les sexes (voir Bureau indépendant de l'évaluation ONU Femmes, 2015, Gestion des évaluations sensibles au genre – Manuel d'évaluation¹⁵).

En quoi consiste une méthodologie d'évaluation sensible aux inégalités entre les sexes ?

- Une telle méthodologie précise comment la prise en compte des problématiques liées aux inégalités entre les sexes est évaluée, notamment la façon dont le recueil des données et les

¹³ Voir <https://www.unwomen.org/en/how-we-work/un-system-coordination/promoting-un-accountability/key-tools-and-resources>

¹⁴ Voir <http://www.unevaluation.org/document/detail/1616>

¹⁵ Voir <https://www.unwomen.org/fr/digital-library/publications/2015/4/un-women-evaluation-handbook-how-to-manage-gender-responsive-evaluation>

méthodes employées pour leur analyse intègrent ces problématiques et garantissent la ventilation des données recueillies par sexe.

- Elle utilise une combinaison de méthodes appropriées pour évaluer la promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes.
- Elle utilise des sources de données et des processus diversifiés (par exemple, la triangulation et la validation) pour garantir l'inclusion, la précision et la crédibilité.
- Elle utilise des méthodes et des bases d'échantillonnage qui couvrent toute la diversité des parties prenantes concernées par l'intervention, en particulier les plus vulnérables, lorsque cela est approprié.
- Elle respecte les normes éthiques tout au long de l'évaluation et tous les groupes de parties prenantes sont traités avec intégrité et dans la confidentialité¹⁶.

ATTENTION : une perspective d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes doit être adoptée tout au long du cahier des charges.

Lorsque cela est pertinent, les évaluations doivent prendre en compte les problématiques liées au handicap en s'appuyant sur la Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap et sur ses notes techniques¹⁷. L'encadré 5 liste les aspects à couvrir.

Encadré 5 – Prise en compte des problématiques liées au handicap dans le cadre des évaluations

- Le cahier des charges doit accorder une attention adéquate à la prise en compte des problématiques liées au handicap.
- Lorsque cela est pertinent, les équipes d'évaluation doivent posséder des connaissances et/ou de l'expérience concernant la prise en compte des problématiques liées au handicap.
- Les questions d'évaluation doivent couvrir différents aspects de la prise en compte des problématiques liées au handicap.
- Les méthodes d'inventaire des parties prenantes et de recueil des données doivent faire appel à des personnes en situation de handicap et à des organisations qui les représentent.
- Les constatations et les analyses consignées dans l'évaluation doivent fournir des données et établir des faits concernant la prise en compte des problématiques liées au handicap.
- Les conclusions et recommandations des évaluations doivent reposer sur lesdites constatations.

Les examens à mi-parcours et les évaluations finales de projets financés par le FEM suivent leur propre structure de cahier des charges et leurs propres exigences, qui couvrent les points ci-dessus de même que des aspects spécifiques aux projets financés par le FEM. Ces exigences sont exposées dans les « Directives pour la conduite de l'examen à mi-parcours des projets appuyés par le PNUD et financés par le FEM » et dans les directives correspondantes couvrant leur évaluation finale (*Guidance for Conducting Terminal Evaluations of UNDP-Supported, GEF-Financed Projects*)¹⁸.

¹⁶ Des orientations supplémentaires concernant les éléments clés d'une méthodologie d'évaluation sensible aux inégalités entre les sexes sont données aux pages 37 à 41 et 91 à 110 du document d'orientation du GNUE sur l'intégration des droits de l'homme et de l'égalité des sexes aux évaluations (« *Integrating Human Rights and Gender Equality in Evaluations* ».) Voir <http://www.unevaluation.org/document/detail/1616>

¹⁷ Voir <https://www.un.org/fr/content/disabilitystrategy/>

¹⁸ Voir <http://web.undp.org/evaluation/guidance.shtml>

La qualité de tous les cahiers des charges est vérifiée par le BIE à l'issue des évaluations, via le processus d'examen de la qualité de l'ERC. Les questions d'examen de la qualité visant les cahiers des charges sont présentées à la section 6.

Tous les cahiers des charges sont mis en ligne dans l'ERC et peuvent être recherchés par type d'évaluation ou note de qualité attribuée. Des exemples de cahiers des charges sont listés dans l'encadré 6 ci-dessous¹⁹.

Encadré 6 – Exemples de cahiers des charges

Cahier des charges de l'évaluation d'un programme de pays

- Népal, 2020, [Examen à mi-parcours du document de programme de pays 2018-2022 \(en anglais\)](#)

Cahiers des charges d'évaluations de réalisations

- El Salvador, 2019, [Évaluation de la contribution du PNUD à la création de capacités de planification et de mise en œuvre des investissements publics aux niveaux national et local, et de son impact sur la couverture et l'accès universel aux services de santé de base \(en espagnol\)](#)
- Tanzanie, 2019, [Évaluation à mi-parcours des réalisations en matière de gouvernance démocratique \(en anglais\)](#)
- Kazakhstan, 2018, [Évaluation des réalisations 2016-2018 du programme de pays du Kazakhstan](#)

La diversification de l'économie fournit des opportunités d'emploi décentes aux personnes sous-employées, aux jeunes, et aux femmes et aux hommes socialement vulnérables (en anglais)

Cahiers des charges d'évaluations de projets

- Bangladesh, 2020, [Évaluation finale du partenariat pour la tolérance et l'inclusion au Bangladesh \(en anglais\)](#)
- Népal, 2020, [Évaluation finale de la reconstruction et du redressement résilients des communautés vulnérables sévèrement touchées par le séisme de 2015 \(EU II\) \(en anglais\)](#)
- Haïti, 2020, [Évaluation finale du projet de promotion de la cohésion sociale à Jérémie](#)
- République populaire démocratique de Corée, 2020, [Évaluation finale du projet de renforcement de la résilience des communautés grâce à la gestion communautaire des risques de catastrophes \(en anglais\)](#)

4.3.2 Documents à fournir à l'équipe d'évaluation

Après avoir défini le champ de l'évaluation, le responsable de l'évaluation, avec l'aide du responsable du projet ou du programme, rassemblera les documents de base qui seront transmis à l'équipe d'évaluation. Un travail préliminaire de recherche documentaire peut être effectué pour rassembler des informations sur les activités et les produits des partenaires, les interventions précédentes du PNUD, et le contexte actuel du projet, du programme ou de la réalisation visée. Le tableau 3 détaille les types d'informations à fournir et leurs sources.

¹⁹ Les exemples de cahiers des charges de l'encadré 6 ont été choisis en raison de leur note de qualité. Seules des notes de qualité de 5 (satisfaisant) ou de 6 (très satisfaisant) ont été retenues. Nous nous efforcerons d'actualiser cette liste chaque année.

Tableau 3 – Sources des informations à fournir à l'équipe d'évaluation

SOURCES D'INFORMATION	DESCRIPTION DES INFORMATIONS
Cadres de résultats et théories du changement des programmes régionaux, mondiaux et de pays	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Principales réalisations visées par le PNUD au cours des trois à cinq prochaines années ▪ Théories du changement pertinentes aux niveaux national et régional ▪ Documents de programme de pays, qui fournissent des informations générales ainsi que la perspective du PNUD concernant le développement dans chaque pays concerné
Rapports de suivi (rapports réguliers, comptes-rendus des réunions du comité de pilotage) et d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'évaluations visant des interventions apparentées et commandées par le BIE, les unités de programmes du PNUD, le gouvernement, ou d'autres partenaires au développement et parties prenantes. ▪ Rapports d'avancement annuels et trimestriels, rapports de visites sur le terrain et autres documents relatifs aux réalisations et à des programmes/projet clés. ▪ Évaluations pertinentes le cas échéant trouvées dans l'ERC et menées par d'autres unités du PNUD pour des interventions/thématiques similaires
Rapports d'avancement des initiatives menées par les partenaires	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports démontrant les progrès des partenaires dans la concrétisation de la réalisation concernée et fournissant des informations sur la façon dont ils ont stratégiquement exploité leur partenariat avec le PNUD.
Données de sources officielles	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informations sur les progrès dans la concrétisation des réalisations visées, qui sont disponibles auprès de sources gouvernementales, du secteur privé, du monde académique et des instituts de recherche nationaux, régionaux et internationaux, y compris au sein du système des Nations Unies. ▪ Dans de nombreux cas, les systèmes DevInfo adoptés au niveau national et les sites Internet des offices nationaux de statistique sont de bonnes sources de statistiques nationales. ▪ Données ventilées par sexe et selon d'autres critères sociaux pertinents, lorsqu'elles sont disponibles
Recherches publiées	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Articles de recherche liés à la réalisation évaluée et publiés par le gouvernement, des ONG, des institutions financières internationales et le monde académique
Rapports nationaux, régionaux et mondiaux	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports divers tels que les rapports nationaux sur le développement humain, les ODD et d'autres thématiques publiés par des organisations nationales, infrarégionales et régionales, des institutions financières internationales et des entités des Nations Unies. ▪ Stratégies nationales et sectorielles, et rapports d'avancement ▪ Rapports sur la situation en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes, par exemple, l'<u>Indice d'inégalité des sexes</u> du Rapport sur le développement humain²⁰

²⁰ Voir <http://hdr.undp.org/en/composite/GII>

Informations financières et de gestion	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports pertinents du système Atlas, rapports d’audit, système de planification centrale, instantané de la situation à l’usage des cadres (<i>Executive Snapshot</i>), plan de travail intégré et tableau de bord de la transparence (Initiative internationale pour la transparence de l’aide) ▪ Informations financières et autres informations de gestion pertinentes pour l’évaluation fournies par divers outils centraux, et couvrant notamment l’exécution, la mobilisation des ressources et la gestion des ressources humaines ▪ Rapports d’assurance-qualité des programmes et projets
Autres sources au niveau national	
Rapports des projets et programmes régionaux et infrarégionaux apparentés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indiquent dans quelle mesure ces projets et programmes ont complété les contributions du PNUD et des partenaires à la concrétisation de la réalisation visée
Documents de programmes de pays ou plans d’aide au développement des Nations Unies pour les pays où l’approche « Unis dans l’action » est pleinement effective, et rapports annuels axés sur les résultats	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports annuels axés sur les résultats, qui donnent un aperçu des contributions des projets, des programmes, des sous-programmes et de l’appui-conseil à la concrétisation de chaque réalisation ▪ Informations sur les produits clés, les partenaires stratégiques, la stratégie de partenariat, les progrès rapportés au cours des années précédentes, la qualité des indicateurs de réalisations, le travail restant à accomplir et les données de référence
Examens annuels des PNUAD/PCNUDD, des plans d’aide au développement des Nations Unies et des programmes de pays, ainsi que bilans communs de pays et évaluations	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Données de référence sur la situation du pays en matière de développement, et informations sur les partenariats et les activités conjointes du PNUD et des autres entités des Nations Unies

4.3.3 Sensibilité aux inégalités entre les sexes et à l'exclusion et approche fondée sur les droits humains

Les évaluations du travail du PNUD sont guidées par les principes d'équité, de justice, d'égalité des sexes et de respect de la diversité²¹. Elles analysent dans quelle mesure les initiatives ont fait valoir ces principes dans le cadre de leurs divers efforts de développement dans un pays donné, et ont intégré l'engagement du PNUD pour la systématisation de la prise en compte des inégalités entre les sexes et le respect des droits humains dans leur conception et leur mise en œuvre.

Systématiser la prise en compte des inégalités entre les sexes consiste à analyser les conséquences différenciées de toute action planifiée (législation, politique, programme, etc.) pour les femmes et les hommes, dans tous les domaines et à tous les niveaux, et à intégrer cette analyse dans la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des politiques et programmes, dans toutes les sphères économiques et sociales, pour que ces politiques et programmes bénéficient tant aux femmes qu'aux hommes et ne perpétuent pas leurs inégalités.

Les évaluations du travail du PNUD doivent examiner si la conception, la mise en œuvre et les réalisations attendues des initiatives tiennent compte des inégalités entre les sexes, et si les femmes et les hommes peuvent y accéder sur un pied d'égalité et dans la mesure prévue. Dans le même esprit, les évaluations doivent examiner dans quelle mesure le PNUD plaide pour les principes d'égalité et de développement inclusif en tenant compte des problématiques liées au handicap, et contribue à répondre aux besoins et favoriser l'autonomisation des populations les plus défavorisées et vulnérables.

L'approche du développement fondée sur les droits humains exige de veiller à ce que les stratégies de développement facilitent tant l'exercice de ces droits que la tenue des obligations correspondantes. Cette approche souligne la nécessité de travailler sur les causes directes, sous-jacentes et structurelles qui empêchent l'exercice de ces droits. La notion d'engagement civique, en tant que mécanisme de revendication des droits, est un aspect important de ce cadre global. Les évaluations doivent dûment examiner dans quelle mesure une initiative facilite tant l'exercice des droits humains que la tenue des obligations correspondantes.

Les évaluations doivent aussi couvrir d'autres thématiques transversales, en fonction de l'intervention concernée.

4.3.4 Sélection des évaluateurs

La sélection des évaluateurs revêt une importance capitale pour la qualité et la crédibilité d'une évaluation. Le PNUD sélectionne les évaluateurs selon un processus d'appel d'offres transparent, conformément aux règles de l'organisation en matière d'adjudications²². Les connaissances requises au sein d'une équipe d'évaluation comprennent :

- Des connaissances spécialisées et une expérience avérées dans la conduite et la gestion d'évaluations
- Une expérience avérée en analyse de données et rédaction de rapports

²¹ Politique d'évaluation révisée du PNUD, 2019 (<http://web.undp.org/evaluation/policy.shtml>).

²² Telles que détaillées dans les politiques et procédures relatives aux programmes et opérations (<https://popp.undp.org/SitePages/POPPBSUnit.aspx?TermID=254a9f96-b883-476a-8ef8-e81f93a2b38d&Menu=BusinessUnit>).

- Des connaissances et une expérience techniques concernant les thématiques couvertes par le PNUD ainsi que les domaines spécifiques couverts par l'évaluation concernée
- Des connaissances et une expérience techniques concernant les thématiques transversales telles que l'égalité des sexes, les problématiques liées au handicap, l'approche fondée sur les droits humains et le développement des capacités
- La connaissance de la situation et du contexte aux niveaux national et régional

Selon le champ, les ressources et la complexité d'une évaluation, une unité de programme pourra sélectionner :

- (a) un seul évaluateur, national ou international ;
- (b) une équipe d'évaluateurs composée de spécialistes nationaux ou internationaux ; ou
- (c) un cabinet spécialisé fournissant un évaluateur ou une équipe.

Lorsque l'évaluation est confiée à un cabinet, l'agence de mise en œuvre doit quand même examiner les qualifications des membres de l'équipe proposée pour s'assurer qu'elles répondent aux exigences de l'évaluation.

Le processus de sélection doit débiter **au moins un mois avant le démarrage** de l'évaluation, et il est recommandé de le débiter encore plus tôt car les bons évaluateurs sont très demandés et ne sont pas toujours disponibles au moment souhaité.

Une équipe d'au moins deux évaluateurs, l'un national et l'autre international, est recommandée. Ceci leur permet de comparer leurs notes, de vérifier l'exactitude des informations recueillies et enregistrées, de se répartir le travail pour interroger plus de personnes et d'échanger leurs idées. **Dans la mesure du possible, les équipes d'évaluation doivent de plus être équilibrées, du point de vue de l'origine géographique et du sexe des évaluateurs.**

Encadré 7 – Bases de données d'évaluateurs²³

Plusieurs bases de données d'évaluateurs sont disponibles au PNUD et indiquent la nature de leur expérience (sectorielle, nationale et régionale). La sélection des évaluateurs doit tenir compte de leurs connaissances spécialisées et de leur expérience en matière d'évaluation (notamment en analyse de données et rédaction de rapports), concernant les **thématiques** visées par l'évaluation ainsi que **transversales** (égalité des sexes, problématiques liées au handicap, approche fondée sur les droits humains et développement des capacités), et concernant le contexte national/régional.

➤ *Mécanisme ExpRes Roster du Global Policy Network (GPN)*

Le GPN gère le mécanisme de sélection et de déploiement ExpRes Roster, qui tient à jour une base de données de consultants dont les compétences techniques ont été vérifiées. Cette base de données organisée en 21 profils et 79 sous-profil vise à faciliter le travail de sélection pour les bureaux de pays, les unités de programmes et les agences partenaires du PNUD. Une base de données similaire a été créée en 2019 pour les évaluations et examens à mi-parcours de projets financés par des fonds verticaux. Elle compte actuellement 40 candidats dont les compétences ont été vérifiées.

²³ L'ERC comprend une base de données d'évaluateurs, dont le contenu n'est pas intégralement validé. Les personnes qui y figurent ont soit été recommandées par le personnel S&E du PNUD, soit fait partie d'une équipe d'évaluation du travail du PNUD. Il n'existe aucun contrat à long terme entre le BIE du PNUD et les consultants de cette base de données. Par conséquent, l'unité adjudicatrice doit effectuer les contrôles préalables requis et suivre le processus d'adjudication du PNUD.

Processus de sélection ExpRes Roster

- La demande est à soumettre via le [Formulaire de demande de déploiement GPN/ExpRes](#). Dans la section réservée aux commentaires, il est possible d'indiquer les noms de candidats précis si vous le souhaitez.
- L'équipe de déploiement vous transmet alors les CV de candidats pour vous permettre d'établir un classement informel dans le cas des missions en contexte de crise, lorsqu'aucun examen formel n'est requis. **Pour les missions hors contexte de crise, une échelle de notation rapide est utilisée.**
- Après classement des candidats, l'équipe de déploiement vérifie leur disponibilité et vous met en contact avec le candidat disponible le mieux classé pour négociation et établissement du contrat selon ses honoraires repris dans la base de données.
- Les honoraires les moins élevés des candidats proposés seront au plus inférieurs de 30 % aux honoraires les plus élevés. Par exemple, si les honoraires du consultant le plus cher sont de 500 USD par jour, les honoraires du consultant le moins cher ne pourront pas être inférieurs à 350 USD par jour. Les bureaux de pays peuvent sélectionner un spécialiste dont les honoraires n'excèdent pas de plus de 30 % ceux du meilleur candidat suivant, aussi longtemps qu'ils constituent les meilleurs candidats du point de vue technique.
- Aucune proposition financière n'est requise puisque les honoraires sont enregistrés dans la base de données. L'équipe de déploiement fournit des orientations pour la négociation des honoraires en cas de mission de plus d'un mois. Les honoraires ne peuvent pas dépasser le tarif enregistré dans la base de données.
- Chaque contrat signé doit être communiqué à l'équipe de déploiement. Toute modification d'un contrat doit également lui être communiquée, en veillant à ce que le montant total cumulé reste inférieur à 100 000 USD. Lorsque le dossier doit être soumis au comité local des contrats, actifs et adjudications ou au comité consultatif régional, les documents d'approbation devront aussi être communiqués.
- Une évaluation écrite du travail de chaque spécialiste est à fournir via le formulaire d'évaluation GPN/ExpRes ou le formulaire d'évaluation du contrat.

➤ **Base de données d'évaluateurs régionaux**

Plusieurs centres de services régionaux gèrent des bases de données d'évaluateurs consultables par les unités de programmes. Ces bases de données sont régulièrement mises à jour. Les points focaux régionaux pour l'évaluation peuvent également fournir des conseils et partager leur expérience concernant la sélection d'évaluateurs adéquats.

➤ **Centre de ressources des évaluations**

Le BIE propose une base de données de spécialistes de l'évaluation via l'ERC (connexion requise). Les unités de programme peuvent également compléter cette base de données. Celle-ci peut être consultée par nom, thématique, région et pays et peut également renvoyer aux travaux d'évaluation effectués pour le PNUD par un évaluateur donné. Les compétences des évaluateurs figurant dans cette base de données ne sont pas vérifiées : les unités de programme doivent donc demander des références.

Les évaluateurs qui ne figurent pas dans la base de données principale peuvent être trouvés en effectuant une recherche générale sur l'ensemble des rapports. S'ils ont effectué des évaluations

du travail du PNUD et que leurs rapports sont dans l'ERC, ces derniers seront consultables de même que la note de qualité reçue. Une recherche dans l'ERC par région, pays ou thématique peut aussi permettre de trouver des spécialistes et des évaluateurs adéquats.

Une note d'orientation expliquant comment trouver de bons évaluateurs dans l'ERC à l'aide des notes de qualité (*Finding good evaluators using the ERC and Quality Assessment scores*) a été publiée²⁴. Une nouvelle base de données est en cours d'élaboration.

Pour garantir la crédibilité et l'exploitabilité des évaluations, les unités de programmes doivent veiller à l'indépendance et l'impartialité des évaluateurs, et à l'absence de conflit d'intérêts (voir encadré 8).



Les évaluateurs ne doivent pas avoir travaillé ou contribué de quelque manière que ce soit au projet, au programme, à la réalisation ou au PNUAD/PCNUDD à évaluer. Dans le même esprit, il ne doit exister aucune possibilité de contrat futur pour l'évaluateur dans le domaine à évaluer. Dans ces deux cas, l'évaluateur ne serait pas en mesure de fournir une analyse impartiale et objective.

Encadré 8 – Sources de conflits d'intérêts dans le cadre d'une évaluation

Conflit d'intérêts dû à une mission précédente

Les unités adjudicatrices du PNUD ne peuvent pas sélectionner des consultants pour l'évaluation de plans-cadres (PNUAD/PCNUDD), de programmes de pays, de réalisations, de secteurs ou de thématiques auxquels ils ont contribué d'une quelconque manière (conception, mise en œuvre, décisions ou financement). Ceci signifie que le personnel du PNUD (y compris les conseillers des centres régionaux et du siège) ainsi que les fonctionnaires et employés d'ONG ayant directement ou indirectement contribué au programme/projet à évaluer, ou susceptibles de le faire, ne doivent pas participer à son évaluation.

De façon plus générale, les unités de programme du PNUD doivent s'assurer de l'absence de conflit d'intérêts entre les différentes missions confiées aux consultants et évaluateurs. Au cours de leur carrière, beaucoup d'entre eux mènent en effet de nombreuses missions pour le PNUD et ses partenaires, et peuvent participer à des évaluations ou remplir une fonction de conseil auprès de multiples agences et à différents niveaux. Les unités de programmes doivent faire preuve de bon sens et se demander dans quelle mesure un consultant dont la principale source de travail est le PNUD peut rester impartial dans ses évaluations. Dans cet esprit, il est utile de consulter l'ERC, qui fournit un historique récent des évaluations menées par un évaluateur.

Conflit d'intérêts dû à un futur contrat potentiel

Avant de sélectionner un évaluateur pour évaluer l'un de ses programmes/projets, chaque unité de programme doit s'assurer que ledit évaluateur n'est pas susceptible de lui fournir d'autres prestations dans un avenir proche. Un évaluateur ne doit pas participer à la mise en œuvre d'un programme/projet qu'il a précédemment évalué, ni à la conception de phases ultérieures de celui-ci.

Obligation de l'évaluateur de signaler tout conflit d'intérêts éventuel

²⁴ <https://erc.undp.org/resources/docs/guidance/ERC-Guide-finding-good-evaluator.pdf>

Les évaluateurs doivent informer le PNUD et les parties prenantes de tout conflit d'intérêts existant ou potentiel. Le rapport d'évaluation doit mentionner tout conflit d'intérêts existant ou potentiel, et indiquer les mesures prises pour en atténuer les conséquences négatives. Si un conflit d'intérêts est découvert ou apparaît au cours d'une évaluation, l'organisation doit déterminer si l'évaluateur doit être remercié et/ou l'évaluation annulée.

Une bonne pratique consiste à communiquer le CV des candidats potentiels à l'ensemble des parties prenantes et des partenaires avant de les sélectionner. Ceci permet de vérifier l'absence de tout conflit d'intérêts potentiel et de toute objection à la sélection d'un candidat. Vérifiez les références des candidats en contactant les collègues ou les partenaires ayant travaillé avec eux pour vous assurer de leurs compétences d'évaluateurs. L'ERC et les notes de qualité sont également une source d'information sur la qualité du travail d'un évaluateur.



Étape 3 – Gestion d'une évaluation



4.4 Étape 3 – Gestion d’une évaluation

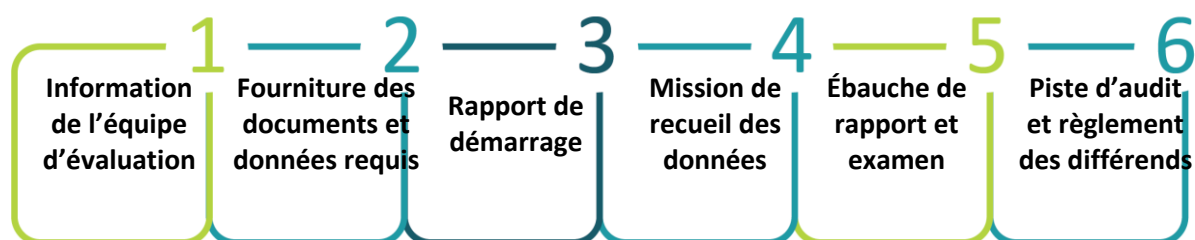


Figure 3 – Étapes de la gestion d’une évaluation

4.4.1 Information de l'équipe d'évaluation

Les agences de mise en œuvre doivent veiller à éviter toute ingérence dans la conduite des évaluations, afin de préserver l'indépendance de ces dernières. Ceci n'exclut néanmoins pas un certain degré de coopération avec l'équipe d'évaluation, qu'elles peuvent appuyer et à laquelle elles peuvent donner certaines orientations. En effet, une évaluation réussie nécessite une coopération et un appui satisfaisants de l'unité adjudicatrice.

Le rôle d'appui de l'unité de programme, du responsable de l'évaluation et du responsable du projet consiste notamment à :

- **Informar l'équipe d'évaluation** concernant la finalité et le champ de l'évaluation, ainsi que les normes de qualité dont le respect est attendu par le PNUD et les parties prenantes pour le processus et les produits de l'évaluation. Il convient également de parvenir à une compréhension commune du cahier des charges et des objectifs de l'évaluation.
- **Fournir à l'équipe d'évaluation la Politique d'évaluation révisée du PNUD, les Normes et règles d'évaluation de l'UNEG ainsi que le présent guide**, qui couvre l'examen de la qualité des évaluations à la section 6. En particulier, les évaluateurs doivent comprendre leur obligation de respecter les principes éthiques définis dans le Guide éthique d'évaluation (*Ethical Guidelines for Evaluation*) de l'UNEG pour les évaluateurs, et de signer l'engagement éthique requis des évaluateurs au sein du système des Nations Unies²⁵.
- **Veiller à ce que les évaluateurs disposent de toutes les informations pertinentes.** S'ils éprouvent de quelconques difficultés à obtenir des informations cruciales pour la conduite de l'évaluation, il faut leur apporter l'appui nécessaire.
- **Fournir des informations de base concernant les partenaires, les parties prenantes et les bénéficiaires** à l'équipe d'évaluation. Bien qu'il appartienne à l'équipe d'évaluation de décider qui elle souhaite rencontrer et que le PNUD n'ait pas à interférer dans ces décisions, des suggestions peuvent être faites et l'accès aux partenaires, parties prenantes et bénéficiaires peut être facilité.
- **Organiser une réunion de démarrage pour présenter l'équipe d'évaluation au groupe de référence de l'évaluation et aux autres partenaires et parties prenantes** afin de faciliter la prise de contact initiale.
- **Soutenir l'organisation des entretiens, des réunions et des visites sur le terrain.** Les unités de programme doivent faciliter les contacts et envoyer les demandes d'entretiens requises pour s'assurer que les rencontres auront bien lieu.

²⁵ GNUE, Engagement éthique de l'évaluateur (*Pledge of Ethical Conduct in Evaluation*) (<http://www.unevaluation.org/document/detail/2866>).

- **Commenter le plan de travail, le rapport de démarrage** ainsi que la méthodologie d'évaluation préparée par l'équipe d'évaluation, **et veiller à leur qualité.**
- **Assurer la sécurité des consultants, des parties prenantes et du personnel accompagnant du PNUD**, en particulier dans les situations de crise. Les membres de l'équipe d'évaluation doivent avoir passé les examens de sécurité applicables des Nations Unies. Ils doivent connaître les protocoles de sécurité pertinents et les respecter, et notamment avoir suivi avec succès les formations du Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies intitulées « Sécurité de base sur le terrain II²⁶ » et « Cours de sécurité avancé sur le terrain²⁷ ».

4.4.2 Documentation et données à fournir à l'équipe d'évaluation

Après les réunions d'information et de présentation mentionnées ci-dessus, l'équipe d'évaluation mènera un examen **approfondi** de tous les rapports et données pertinents. Ces documents doivent être fournis par l'unité de programme dans les délais requis et tout doit être mis en œuvre pour obtenir les rapports et données manquants avant la rédaction du rapport de démarrage et le début de la mission de recueil des données.

4.4.3 Rapport de démarrage de l'évaluation



Le rapport de démarrage est un document préparé par l'évaluateur après examen approfondi des documents et données pertinents. Il établit le cadre conceptuel à suivre durant l'évaluation. Il développe les objectifs de l'évaluation afin d'en clarifier la compréhension, expose la théorie du changement, liste les questions (et sous-questions) auxquelles l'évaluation doit répondre, définit la méthodologie, et fournit des informations concernant les sources et le recueil des données, l'échantillonnage et les indicateurs clés.

Les évaluateurs démarrent le processus d'évaluation par un examen approfondi des informations fournies par l'agence de mise en œuvre. En s'appuyant sur cet examen, sur le cahier des charges et sur les entretiens avec l'unité de programme du PNUD et le responsable de l'évaluation/groupe de référence, les évaluateurs élaborent le rapport de démarrage. À cet effet, le responsable de l'évaluation doit transmettre le modèle de rapport de démarrage du PNUD au chef de l'équipe d'évaluation au début de la mission. Le rapport de démarrage décrit l'objet de l'évaluation, et expose la compréhension qu'ont les évaluateurs de la logique et de la théorie du changement sous-tendant l'initiative et de la façon dont elle est supposée fonctionner, y compris ses stratégies, ses activités, ses produits et les réalisations attendues (voir encadré 9).



Le rapport de démarrage permet de clarifier la compréhension des objectifs et du champ de l'évaluation, et de soulever certains problèmes concernant, par exemple, les ressources requises et le calendrier d'exécution. Les problèmes soulevés et les incompréhensions doivent tous être résolus à ce stade, avant tout recueil de données ou mission de terrain.

L'unité commanditaire et les principales parties prenantes doivent examiner le rapport de démarrage, et contrôler sa qualité ainsi que son **respect du cahier des charges, des objectifs de l'évaluation** et des discussions tenues avec l'équipe d'évaluation. Le rapport de démarrage doit être soumis dans les délais prévus par le cahier des charges, habituellement dans les deux à quatre semaines de la signature du contrat.

²⁶ Voir <https://training.dss.un.org/course/category/1>

²⁷ Voir <https://training.dss.un.org/course/category/2>



Le rapport de démarrage est un jalon clé du processus d'évaluation et il importe que le responsable de l'évaluation et le groupe de référence y accordent une attention adéquate. Une réunion ou une téléconférence doit être spécifiquement planifiée pour discuter de l'approche méthodologique de l'évaluation. Le rapport de démarrage doit être officiellement approuvé par le responsable de l'évaluation/groupe de référence avant le début des missions de terrain.

Encadré 9 – Contenu du rapport de démarrage

1. **Contexte et description générale du projet** ou de la réalisation à évaluer (c'est-à-dire la compréhension qu'en ont les évaluateurs)
2. **Finalité, objectifs et champ de l'évaluation.** Exposé clair des objectifs de l'évaluation et des principaux aspects ou éléments de l'initiative à examiner.
3. **Critères et questions d'évaluation.** Critères qu'utilisera l'évaluation pour analyser la performance et la justification des choix opérés. Les parties prenantes à rencontrer et les questions à poser lors des entretiens doivent être listées et arrêtées, de même que le calendrier indicatif des visites sur le terrain.
4. **Analyse d'évaluabilité,** fondée sur les éléments factuels (produits, indicateurs, données de référence et données du projet) et conceptuels (définition de la problématique visée par le projet, de sa théorie du changement et de son cadre de résultats), et leurs implications pour la méthodologie proposée.
5. **Thématiques transversales.** Modalités de prise en compte et d'analyse des thématiques transversales tout au long de l'évaluation. La description doit préciser comment les méthodes de recueil et d'analyse des données vont intégrer les inégalités entre les sexes, garantir la ventilation des données par sexe et selon d'autres critères pertinents, et exploiter des sources de données et processus diversifiés afin d'assurer l'inclusion des différentes parties prenantes, y compris les plus vulnérables lorsque cela est approprié.
6. **Approche et méthodologie d'évaluation.** Modèles conceptuels adoptés, sources des données, méthodes de recueil²⁸ et d'analyse des données, ainsi qu'argumentaire justifiant ces choix (comment vont-ils éclairer l'évaluation) et leurs limitations ; outils, instruments et protocoles de recueil des données, et discussion de leur fiabilité et de leur validité pour l'évaluation et le plan d'échantillonnage.
7. **Tableau d'évaluation.** Liste les principales questions posées par l'évaluation et explique comment les méthodes sélectionnées vont y répondre.
8. **Calendrier révisé des principales étapes,** des produits et des responsabilités, y compris les différentes phases de l'évaluation (recueil des données, analyse et rédaction des rapports).
9. Détail des **ressources requises** pour chaque activité et produit prévu au plan de travail. Inclut l'aide spécifique requise du PNUD, par exemple, la prise des dispositions nécessaires pour la visite de bureaux de terrain ou de sites spécifiques.
10. **Structure du rapport d'évaluation (ébauche et version finale).** Conformément au présent guide et en veillant à sa qualité et à son exploitabilité (voir ci-dessous). La structure convenue pour le rapport doit respecter les normes de qualité exposées dans ce guide ainsi que les exigences d'examen de la qualité figurant à la section 6.

²⁸ L'annexe 2 présente différentes méthodes de recueil de données.

4.4.4 Mission de recueil des données et d'évaluation

Lorsque le rapport de démarrage a été validé, y compris la liste détaillée des parties prenantes et des bénéficiaires à rencontrer ou interroger, le PNUD doit préparer un plan de travail détaillé reprenant les réunions convenues avec l'équipe d'évaluation.

Afin de garantir l'indépendance et la confidentialité de l'évaluation, **le personnel du PNUD ne doit participer à aucune réunion avec les parties prenantes ou les bénéficiaires**. Les entretiens et les réunions sont confidentiels : toute déclaration reprise dans le rapport d'évaluation doit rester anonyme, de même que toute constatation.

Après les missions de terrain et avant de rédiger le rapport d'évaluation, l'équipe d'évaluation doit **informer l'équipe du projet/programme du PNUD et l'équipe de gestion de l'évaluation** de ses constatations préliminaires. Des réunions d'information avec les principales parties prenantes et le groupe de référence de l'évaluation peuvent également être organisées. Elles permettent notamment de discuter des constatations préliminaires et de corriger toute erreur factuelle ou incompréhension, avant la rédaction du rapport d'évaluation.

4.4.5 Ébauche du rapport et processus d'examen

En définitive, la qualité de l'évaluation incombe au responsable de l'évaluation. Il doit donc prévoir d'examiner la pertinence et l'exactitude de tous les rapports, de même que leur conformité au cahier des charges. Le responsable de l'évaluation doit communiquer le modèle de rapport d'évaluation du PNUD au chef de l'équipe d'évaluation et l'informer du système d'assurance-qualité des évaluations du PNUD. Lorsque ce modèle a été communiqué au début du processus d'évaluation, il est recommandé de rappeler au chef de l'équipe d'évaluation qu'il doit être respecté.

Une fois l'ébauche du rapport d'évaluation soumise, le responsable de l'évaluation et le groupe de référence doivent vérifier la qualité du rapport et formuler leurs commentaires.

Le rapport d'évaluation doit suivre une structure logique, contenir des constatations, des conclusions, des enseignements et des recommandations établis à partir de faits, et être présenté de manière à rendre ces informations accessibles et compréhensibles. **Un rapport d'évaluation de qualité doit :**

- commencer par un résumé introductif concis (quatre pages au plus) ;
- être complet et bien structuré ;
- fournir une description suffisamment précise de ce qui est évalué et pourquoi ;
- présenter une analyse de la conception du projet, de sa théorie du changement ou de son cadre de résultats ;
- reprendre les questions d'évaluation intéressantes pour les utilisateurs du rapport ;
- expliquer les étapes et les procédures utilisées pour répondre à ces questions ;
- exposer les limitations et les contraintes rencontrées dans la conduite de l'évaluation ;
- indiquer les groupes cibles couverts par l'évaluation, la mesure dans laquelle leurs besoins ont été pris en compte par l'intervention, et s'ils ne l'ont pas été, expliquer pourquoi ;
- couvrir l'égalité des sexes, l'autonomisation des femmes, le handicap et les autres thématiques transversales ;
- répondre aux questions posées en formulant des constatations étayées par des preuves crédibles ;
- tirer des conclusions de ces constatations, sur la base des faits établis ;
- proposer des recommandations concrètes et exploitables sur la base des conclusions ; et
- être rédigé en tenant compte des utilisateurs du rapport et de l'usage qu'ils vont en faire.

Structure classique d'un rapport d'évaluation

L'annexe 4 explique la structure classique d'un rapport d'évaluation en détail. Pour résumer, il doit au minimum se composer des éléments suivants :

1. **Pages préliminaires (dont page de titre)** reprenant les détails du projet, du programme ou de la réalisation à évaluer ainsi que la composition de l'équipe d'évaluation.
2. **Fiche descriptive du projet et de l'évaluation** : titre du projet, numéro Atlas, budgets et dates du projet, et autres informations importantes.
3. **Sommaire.**
4. **Liste des sigles et abréviations.**
5. **Résumé introductif** : section indépendante de quatre pages maximum, incluant les principales observations concernant les critères de qualité.
6. **Introduction** : explique ce qui est évalué et pourquoi.
7. **Description de l'intervention évaluée** : fournit les éléments de base permettant au lecteur de comprendre la conception, la logique générale, le cadre de résultats (théorie du changement) et les autres informations pertinentes de l'initiative évaluée.
8. **Champ et objectifs de l'évaluation** : explication claire du champ, des principaux objectifs et des questions centrales de l'évaluation.
9. **Approche et méthodes de l'évaluation** : description détaillée de la méthodologie et des méthodes sélectionnées.
10. **Analyse des données** : description des procédures utilisées pour analyser les données recueillies afin de répondre aux questions de l'évaluation.
11. **Constatations et conclusions** : exposé des constatations de l'évaluation ressortant de l'analyse des données recueillies, ainsi que des conclusions tirées de ces constatations.
12. **Recommandations** : nombre raisonnable de recommandations pratiques et réalistes destinées aux utilisateurs du rapport concernant les actions à mener ou les décisions à prendre.
13. **Enseignements tirés** : lorsque cela est approprié et prévu au cahier des charges, le rapport doit exposer les enseignements tirés de l'évaluation de l'intervention.
14. Toutes les **constatations, conclusions, recommandations et enseignements tirés** doivent prendre en compte l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, le handicap et les autres thématiques transversales.
15. **Annexes.** Elles doivent au minimum comprendre :
 - a. le cahier des charges de l'évaluation ;
 - b. le tableau d'évaluation et les instruments de recueil des données ;
 - c. la liste des personnes ou groupes interrogés ou consultés et des sites visités ; et
 - d. la liste des documents examinés.



Lorsqu'il examine le rapport d'évaluation, sa structure et son contenu, le responsable de l'évaluation doit tenir compte des critères d'**examen de la qualité**²⁹ utilisés par le BIE pour analyser la qualité des rapports d'évaluation. La section 6 fournit des informations plus détaillées concernant le processus d'examen de la qualité et ses critères.

²⁹ Voir <http://web.undp.org/evaluation/guideline/French/section-6.shtml>

Les examens à mi-parcours et les évaluations finales des projets financés par le FEM suivent leurs propres règles pour l'établissement des rapports, qui sont précisées dans les directives correspondantes³⁰.

4.4.6 Processus d'examen du rapport

Commentaires sur l'ébauche du rapport d'évaluation

Le responsable de l'évaluation doit coordonner le recueil de l'ensemble des commentaires, des questions et des demandes de clarifications dans un seul document, qui doit être transmis à l'équipe d'évaluation dans les délais convenus. Ce document doit rassembler les informations, les contributions et les commentaires du PNUD, du groupe de référence de l'évaluation et des parties prenantes externes.



Le responsable de l'évaluation doit vérifier que l'ébauche du rapport d'évaluation respecte le cahier des charges, tient compte des éléments du rapport de démarrage (notamment des problèmes résolus durant la phase de démarrage) et ne contient aucune erreur factuelle.

Les commentaires, les questions, les suggestions et les demandes de clarification concernant l'ébauche de rapport doivent être enregistrés dans un document faisant office de « piste d'audit » et non directement dans le projet de rapport (voir tableau 4). Lorsque des erreurs factuelles ou des incompréhensions sont constatées, des documents doivent appuyer les commentaires et les demandes.

L'évaluateur/l'équipe d'évaluation doit répondre aux commentaires dans le document servant de piste d'audit. En cas de désaccord concernant les constatations, il faut le documenter dans la piste d'audit et s'efforcer de parvenir à un consensus. Si le désaccord du PNUD concernant les constatations, les conclusions ou les recommandations d'un rapport d'évaluation persiste, la réponse de la direction doit en faire clairement mention, en expliquant les raisons de ce désaccord.

La piste d'audit de l'évaluation ne fait pas partie du rapport d'évaluation et n'est pas un document public, mais elle fait partie du processus de finalisation du rapport d'évaluation. La piste d'audit de l'évaluation ne doit pas figurer dans le rapport final ni être mise en ligne dans l'ERC. Dans certains cas où l'unité commanditaire et/ou les parties prenantes ne sont pas d'accord avec une constatation, il est possible de mentionner ce désaccord dans une note intégrée au rapport.

³⁰ Voir <http://web.undp.org/evaluation/guidance.shtml#gef>

Tableau 4 – Modèle de piste d’audit

Chapitre et numéro de section	Numéro de paragraphe/ ligne	Commentaires	Réponse de l’équipe d’évaluation et/ou mesures prises

Les unités de programme ne doivent apporter aucune modification à un rapport d’évaluation mais doivent soulever tout désaccord concernant les constatations, les conclusions ou les recommandations dans la réponse de la direction.

4.4.7 Formulation de plaintes, règlement de différends et signalement de manquements

Formulation de plaintes et règlement de différends

Les différends entre les évaluateurs et les personnes ou entités évaluées ne sont pas rares. La piste d’audit offre un moyen de mettre en lumière les éventuels problèmes dans une évaluation et permet aux évaluateurs d’apporter des preuves supplémentaires appuyant leurs constatations.

En cas de désaccord persistant, le PNUD ou l’équipe d’évaluation peut soulever ses préoccupations matérielles auprès du directeur adjoint du Bureau régional situé dans la région où l’évaluation est menée, en adressant une copie de cette correspondance au Bureau indépendant d’évaluation (BIE) (evaluation.office@undp.org).

Le directeur adjoint régional veillera à fournir une réponse sans tarder. Il agira de manière équitable pour répondre aux préoccupations ayant surgi, et il cherchera à régler les éventuels différends.

Des informations plus détaillées concernant le règlement des différends avec les prestataires sont disponibles dans la « Politique en matière de contrat individuel³¹ » du PNUD.

Signalement des manquements

Le PNUD prend toute allégation de manquement au sérieux. Conformément au [Cadre Juridique du PNUD pour remédier au non-respect des normes de conduite des Nations Unies](#), le Bureau de l’audit et des enquêtes (OAI) est le principal interlocuteur auquel signaler de telles suspicions³².

Toute personne possédant des informations concernant des fraudes ou d’autres actes répréhensibles à l’encontre de programmes du PNUD ou impliquant un membre du personnel du PNUD est vivement encouragée à transmettre ces informations via la ligne permanente d’enquête (+1-844-595-5206).

Les personnes signalant des manquements peuvent choisir de fournir leurs coordonnées ou de rester anonymes. L’anonymat n’est cependant pas possible en cas d’allégations de harcèlement ou d’abus d’autorité sur le lieu de travail.

³¹ Voir

https://popp.undp.org/UNDP_POPP_DOCUMENT_LIBRARY/Public/PSU_Individual%20Contract_Individual%20Contract%20Policy_FR.docx

³² <https://www.undp.org/accountability/audit/investigations>


Lors du signalement de manquements via la ligne permanente d'enquête, il est recommandé d'être aussi précis que possible et de détailler la nature des incidents : qui est impliqué et que s'est-il passé, où, quand et comment. Des informations précises et détaillées permettront à l'OAI de dûment enquêter sur les manquements allégués.

La ligne permanente d'enquête est gérée par un prestataire indépendant pour le compte du PNUD afin de préserver la confidentialité des échanges. Elle est gratuite et directement accessible partout dans le monde par plusieurs moyens :


1. **[FORMULAIRE DE SIGNALEMENT EN LIGNE](#)** (*vous serez redirigé vers le site d'une tierce partie indépendante*)
2. **TÉLÉPHONE (EN PCV)** : [cliquez ici pour les numéros mondiaux](#) (interprètes disponibles 24h/24). Composez le +1-844-595-5206 depuis les États-Unis
3. **COURRIEL** direct à l'OAI à l'adresse reportmisconduct@undp.org
4. **COURRIER**

Deputy Director (Investigations)
Office of Audit and Investigations
United Nations Development Programme
One UN Plaza, DC1, 4th Floor
New York, NY 10017 USA

Afin de s'assurer que les évaluateurs ont pleinement connaissance des procédures afférentes à la formulation de plaintes, au règlement de différends et au signalement de manquements mises en place par le PNUD, des informations détaillées sur ces procédures doivent leur être transmises lors de la signature de leur contrat. Un formulaire standard à inclure dans tous les contrats d'évaluateur est fourni à l'annexe 3.



**Étape 4 – Exploitation d’une
évaluation : réponse de la direction,
partage des connaissances et
publication du rapport**



4.5 Étape 4 – Exploitation d’une évaluation

4.5.1 Préparation de la réponse de la direction à une évaluation décentralisée

Pourquoi préparer une réponse de la direction ?



La réponse de la direction est un mécanisme formel visant à garantir que les constatations, les conclusions, les enseignements et les recommandations de l’évaluation seront exploités. La réponse de la direction doit contribuer à l’efficacité et à la redevabilité de l’intervention évaluée ainsi que des organisations et institutions impliquées, de même qu’à l’apprentissage permis par l’évaluation.

Dans le cadre des évaluations du travail du PNUD, une réponse de la direction doit être élaborée pour chaque recommandation formulée. Ceci garantit l’exploitation efficace des constatations et recommandations d’une évaluation, grâce aux actions de suivi suggérées.

Les réponses de la direction doivent prévoir des actions détaillées et clairement indiquer l’agence ou l’unité responsable de mener chaque action et à quelle échéance.

Les réponses de la direction et les actions de suivi clés sont étroitement contrôlées par le siège, le BIE et les bureaux régionaux, afin de s’assurer que les enseignements sont bien tirés des évaluations. La préparation d’une réponse de la direction ne doit pas être considérée comme une activité isolée et ponctuelle. Les enseignements tirés du processus de réponse de la direction doivent être documentés et pris en compte lors de la conception d’un nouveau projet ou programme ou de la définition d’une réalisation à concrétiser. Le processus d’élaboration de la réponse de la direction à une évaluation finale (en particulier pour les projets terminés) permet aux principales parties prenantes de réfléchir aux résultats obtenus et de tirer les enseignements applicables au-delà du projet en question, pour appuyer d’autres activités, projets et réalisations des unités de programme.

En quoi consiste la réponse de la direction ?

Tout d’abord, la réponse de la direction indique si l’unité de programme accepte chaque recommandation de l’évaluation et la manière dont elle entend y répondre. **Les unités de programme peuvent accepter tout ou partie d’une recommandation, ou bien la rejeter**, et doivent justifier leur décision.

- **Acceptation totale** : l’unité est entièrement d’accord avec l’ensemble de la recommandation et recherchera des actions permettant de la mettre en œuvre.
- **Acceptation partielle** : l’unité est d’accord avec certains éléments de la recommandation. La réponse de la direction précisera les éléments qu’elle approuve et ceux avec lesquels elle est en désaccord, et en fournira les raisons.
- **Rejet** : la direction doit expliquer pourquoi elle rejette une recommandation et ne cherchera pas à définir des actions pour sa mise en œuvre (aucune action clé n’est alors à formuler).

Actions clés



Lorsque des recommandations sont totalement ou partiellement acceptées, la réponse de la direction doit formuler des actions de suivi clés pour leur mise en œuvre.

Plusieurs actions clés peuvent être définies pour une même recommandation. Il importe que les actions clés :

- indiquent clairement les mesures à prendre et la manière dont celles-ci répondent aux recommandations ;
- indiquent les parties (unités ou organisations) responsables et redevables de leur mise en œuvre ;
- s'accompagnent d'échéances bien définies et de calendriers d'exécution (mise en œuvre idéalement finalisée dans les 18 mois d'une évaluation) ; et
- soient en nombre raisonnable afin de faciliter leur mise en œuvre, leur suivi et leur contrôle.

Les réponses de la direction et les actions clés de suivi correspondant aux recommandations de l'évaluation doivent être débattues et convenues au sein des comités de direction des projets (le cas échéant). Si le PNUD ou son partenaire de mise en œuvre est en désaccord avec une recommandation, il peut le mentionner dans la réponse de la direction, auquel cas aucune action clé de suivi n'est à formuler pour cette recommandation.



Les réponses de la direction et les actions clés doivent être convenues et mises en ligne dans l'ERC dans les six semaines de la finalisation du rapport d'évaluation. Le modèle de réponse de la direction figure en annexe.

Encadré 10 – Cahier des charges et recommandations

Il importe que le cahier des charges de l'évaluation exige clairement des recommandations ciblées et anticipant les actions à mettre en œuvre. Dans le même temps, le cahier des charges doit demander des recommandations réalistes, qui peuvent être mises en œuvre et dont le nombre est gérable (7 à 10). Dans cet esprit, les évaluateurs doivent, lors de l'examen des ébauches du rapport, envisager de regrouper les recommandations par grandes catégories.

Des recommandations trop nombreuses risquent d'être difficiles à mettre en œuvre et à gérer, et de consommer des ressources considérables afin a) d'élaborer les réponses de la direction et les actions clés, b) de mettre les recommandations, les réponses de la direction et les actions clés en ligne dans l'ERC, et c) de suivre la mise en œuvre des réponses de la direction et des actions clés, et d'en faire rapport.

Réponses de la direction dans le cas de projets communs

Pour les évaluations de projets communs et de plans-cadres de coopération (PCNUDD), le PNUD doit collaborer avec les partenaires du projet afin de coordonner l'élaboration des réponses de la direction et des actions clés. Les unités de programme du PNUD sont uniquement responsables des recommandations qui leur sont adressées et doivent préparer des réponses de la direction et des actions clés pour ces seules recommandations.

Suivi de la mise en œuvre des actions clés

Il incombe aux points focaux S&E (ou leurs équivalents) d'assurer le suivi de la mise en œuvre des actions clés et de faire rapport sur les progrès accomplis via l'ERC. Cet exercice doit être effectué **chaque trimestre** et l'ERC doit être actualisé en conséquence, en ajoutant des documents complémentaires si nécessaire. Les bureaux régionaux contrôlent et suivent également la mise en

œuvre par les unités de programme. L'ERC peut être utilisé pour suivre la mise en œuvre des engagements pris dans les réponses de la direction et des actions clés formulées.



Dans son rapport annuel, le BIE indique le nombre de réponses de la direction et d'actions clés finalisées, initiées, en dépassement de délai ou considérées comme n'étant plus applicables.



La Politique d'évaluation du PNUD requiert une réponse de la direction pour toute évaluation, quel que soit le statut de l'initiative évaluée. Le modèle de réponse de la direction figure en annexe.

4.5.2 Publication du rapport d'évaluation final

Tous les plans et rapports d'évaluation doivent être mis en ligne dans l'ERC³³. L'ERC est un site d'information accessible à tous permettant de consulter les plans d'évaluation et les évaluations proprement dites. Certaines informations reprises dans l'ERC sont réservées à l'usage interne du PNUD et nécessitent une autorisation d'accès de la part du BIE. Chaque unité de programme peut nommer plusieurs points focaux pour l'ERC, qui posséderont différentes autorisations d'accès au site leur permettant de mettre des informations en ligne ou de consulter des données à des fins de contrôle.

Une autorisation d'accès est nécessaire pour mettre des plans d'évaluation, des cahiers des charges et des évaluations en ligne. En principe, les points focaux S&E (ou leurs équivalents) disposent de ce type d'accès en utilisant leur adresse électronique et leur mot de passe du PNUD.

Seuls les documents suivants doivent être mis en ligne pour les évaluations finalisées :

- Le cahier des charges final de l'évaluation, **dans les deux semaines** de sa finalisation ;
- Le rapport d'évaluation final, **dans les deux semaines** de sa validation et finalisation.
- Les annexes, **en même temps que le rapport d'évaluation.**

Il n'est pas nécessaire d'ajouter d'autres documents. **Les rapports de démarrage et les pistes d'audit des évaluations ne doivent pas être publiés dans l'ERC.** Les unités de programme doivent garder à l'esprit que l'ERC est public. Par conséquent, seuls des documents finaux doivent y être publiés. Les documents ne doivent pas contenir de commentaires ou de corrections, et doivent de préférence être mis en ligne au format PDF, bien que des documents Word soient également acceptables. Par conséquent :

- les pistes d'audit des évaluations ne doivent pas être publiées dans l'ERC ; et
- les rapports de démarrage ne doivent pas être publiés séparément dans l'ERC.

Lorsqu'une évaluation est finalisée et a été mise en ligne, les informations précédemment introduites doivent être actualisées, notamment la date de finalisation, le budget de l'évaluation ainsi que les noms et fonctions des membres de l'équipe d'évaluation. Des informations supplémentaires sont disponibles dans le guide de l'utilisateur de l'ERC³⁴.

³³ Voir <https://erc.undp.org/>

³⁴ Voir <https://erc.undp.org/resources/docs/guidance/ERC-User-Guide.pdf>

Recommandations, réponses de la direction et actions clés

Les informations suivantes doivent également être publiées dans l'ERC par le responsable de l'évaluation selon le calendrier ci-dessous :

- Recommandations de l'évaluation adressées au PNUD : mises en ligne dans l'ERC lors de la publication du rapport final (**dans les deux semaines de la finalisation**).
- Réponses de la direction à l'évaluation : mises en ligne dans l'ERC **dans les six semaines** de la réception du rapport d'évaluation final.
- Actions clés : mises en ligne dans l'ERC en même temps que les réponses de la direction.

Chaque recommandation doit être publiée individuellement dans l'ERC et non figurer dans un bloc de recommandations qui aurait été copié-collé. En effet, chaque recommandation ainsi que la réponse de la direction et les actions clés correspondantes font l'objet d'un suivi et de rapports séparés. Lorsque le cahier des charges demande à l'équipe d'évaluation d'établir les enseignements tirés, ceux-ci doivent également être publiés. Une page distincte est disponible à cet effet.



Annexes



Annexe 1 – Modèle de cahier des charges

Le cahier des charges doit au minimum couvrir les éléments décrits ci-dessous.

1. Contexte et intervention à évaluer

Cette section clarifie l'objet de l'évaluation ainsi que les facteurs sociaux, économiques, politiques, géographiques et démographiques essentiels ayant un impact direct sur l'évaluation. La description doit être ciblée et concise (deux pages maximum), et **uniquement** souligner les questions les plus pertinentes pour l'évaluation. Les principaux éléments à inclure sont les suivants :

- Description de l'intervention (réalisation, programme, projet, groupe de projets, thématiques, appui-conseil) évaluée
- Nom de l'intervention (par exemple, nom du projet), finalité et objectifs, notamment la date et la manière dont elle a débuté, les bénéficiaires prévus, les réalisations ou produits attendus, la durée de l'intervention et l'avancement de sa mise en œuvre par rapport au calendrier prévu
- Champ et complexité de l'intervention, notamment le nombre de volets (le cas échéant), et la taille et la description de la population ciblée, directement ou indirectement, par chacun des volets
- Contexte et périmètre géographiques, par exemple, la région, le pays ou la topographie, et les difficultés associées, le cas échéant
- Ressources totales requises pour l'intervention, toutes sources confondues, notamment les ressources humaines, les budgets (dont les contributions du PNUD, des donateurs et autres) et les dépenses totales
- Principaux partenaires impliqués dans l'intervention, notamment les agences et partenaires de mise en œuvre, les autres parties prenantes clés, ainsi que leurs intérêts, leurs préoccupations et leur pertinence pour l'évaluation
- Changements observés depuis le début de la mise en œuvre et facteurs y ayant contribué
- Informations détaillées sur les bénéficiaires du projet (sexe, handicap, groupes vulnérables, droits humains non respectés, etc.)
- Articulation entre l'intervention évaluée et les stratégies et priorités du gouvernement partenaire, les objectifs de développement internationaux, régionaux ou nationaux, les stratégies et cadres de référence, les ODD, les objectifs et priorités globaux du PNUD, et les programmes mondiaux, régionaux ou de pays du PNUD, le cas échéant
- Principales caractéristiques des économies et politiques économiques internationales, régionales et nationales pertinentes pour l'évaluation
- Articulation de l'évaluation avec les évaluations passées ou en cours et le cycle d'évaluation

Des informations plus détaillées sur le contexte et l'intervention évaluée (par exemple, la proposition de financement initiale, les plans stratégiques, **le cadre logique ou la théorie du changement**, les plans et indicateurs de suivi) doivent être incluses ou référencées dans les annexes.

Les informations de base du projet peuvent également être présentées sous la forme d'un tableau, comme suit :

INFORMATIONS SUR LE PROJET/LA RÉALISATION		
Intitulé du projet/de la réalisation		
Numéro Atlas		
Réalisation et produit de l'organisation		
Pays		
Région		
Date de signature du document de projet		
Dates du projet	Démarrage	Date de fin planifiée
Budget du projet		
Dépenses engagées à la date de l'évaluation		
Source de financement		
Agence de mise en œuvre ³⁵		

2. Finalité, champ et objectifs de l'évaluation

Cette section du cahier des charges explique clairement *pourquoi* l'évaluation est menée, *qui* va exploiter ses résultats ou agir sur leur base, et *comment*. La description de la finalité de l'évaluation doit fournir certains éléments qui cadrent et justifient pourquoi l'évaluation est menée au moment où elle est menée et comment elle s'inscrit dans le plan d'évaluation de l'unité de programme. Une finalité clairement définie est le fondement d'une évaluation bien conçue.

La description du champ et des objectifs de l'évaluation doit couvrir :

- les aspects de l'intervention à analyser par l'évaluation. Il peut s'agir du calendrier, de la phase de mise en œuvre, de la zone géographique et des groupes cibles à examiner et le cas échéant, des projets (produits) à inclure ; et
- les principales problématiques concernant lesquelles les utilisateurs de l'évaluation souhaitent obtenir des réponses, ou les objectifs à atteindre par l'évaluation.

Les problématiques visées dictent les questions auxquelles l'évaluation doit répondre, afin que les utilisateurs disposent des informations requises pour prendre les décisions ou mener les actions qui s'imposent. Une problématique peut porter sur la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficacé ou la viabilité/durabilité de l'intervention. De plus, les évaluations du travail du PNUD doivent examiner comment l'intervention a cherché à **systematiser la prise en compte des inégalités entre les sexes**

³⁵ Entité assumant la responsabilité globale de la mise en œuvre du projet (c'est-à-dire à laquelle cette mise en œuvre a été confiée), de l'utilisation efficace des ressources, et de l'obtention des produits prévus dans le document de projet et le plan de travail signés.

dans les efforts de développement, à tenir compte des problématiques liées au handicap, et à appliquer l'approche fondée sur les droits humains.

3. Critères d'évaluation et principales questions guides

Les questions d'évaluation définissent les informations que l'évaluation va fournir. Cette section propose les questions propres à apporter aux utilisateurs prévus de l'évaluation les réponses qu'ils recherchent afin d'éclairer des décisions ou la mise en œuvre d'actions, ou encore d'enrichir les connaissances. Les questions doivent être regroupées selon les quatre ou cinq critères d'évaluation de l'OCDE/CAD utilisés (pertinence, cohérence, efficacité, efficience et viabilité/durabilité) et tout autre critère retenu.



Les questions posées par l'évaluation doivent être élaborées par le responsable de l'évaluation de façon à couvrir les problématiques centrales visées par l'évaluation. Elles ne doivent pas simplement être copiées de la liste ci-dessous, qui est purement illustrative.

Le cahier des charges doit lister un nombre raisonnable et non exhaustif de questions pouvant réalistement être couvertes durant le temps imparti à la mission d'évaluation.

Exemples de questions pour différents types d'évaluations

Les questions-guides proposées dans le cahier des charges sont à affiner par l'équipe d'évaluation, de commun accord avec les parties prenantes de l'évaluation au sein du PNUD.

Exemples de questions pour les évaluations de réalisations

Pertinence/cohérence

- Dans quelle mesure l'initiative est-elle alignée sur le mandat du PNUD, les priorités nationales et les besoins des femmes, des hommes et des populations vulnérables ciblés ?
- Dans quelle mesure l'appui du PNUD est-il pertinent pour la réalisation des ODD dans le pays ?
- Dans quelle mesure le PNUD a-t-il adopté des approches sensibles aux inégalités entre les sexes, au respect des droits humains et aux situations de conflit ?
- Dans quelle mesure l'engagement du PNUD reflète-t-il les considérations stratégiques, notamment concernant le rôle et les atouts comparatifs du PNUD dans un contexte de développement donné ?
- Dans quelle mesure la méthode d'exécution choisie par le PNUD était-elle adaptée au contexte de développement ?
- Dans quelle mesure la théorie du changement présentée dans le modèle de réalisation constitue-t-elle une vision pertinente et appropriée sur laquelle fonder les initiatives ?

Efficacité

- Quels ont été les progrès dans la concrétisation des réalisations ? Quelle a été la contribution du PNUD aux changements observés ?
- Quels ont été les résultats et changements clés obtenus pour les hommes, les femmes et les groupes vulnérables ?
- Comment les produits du programme de pays ont-ils permis des progrès au niveau des réalisations ?
- Des résultats dépassant les attentes ont-ils été obtenus au niveau des réalisations ?

- Dans quelle mesure le PNUD a-t-il amélioré la capacité des partenaires nationaux de mise en œuvre à plaider pour la résolution des problématiques environnementales notamment liées aux changements climatiques et à la réduction des risques de catastrophes ?
- Dans quelle mesure le PNUD a-t-il travaillé en partenariat avec la société civile et les communautés locales pour sensibiliser aux risques environnementaux et de catastrophes dans le pays ?
- Dans quelle mesure les résultats obtenus au niveau des réalisations et des produits ont-ils favorisé l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ?
- Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle bénéficié aux groupes marginalisés ?
- Dans quelle mesure la coopération triangulaire et Sud-Sud ainsi que la gestion des connaissances ont-elles contribué aux résultats obtenus ?
- Quels sont les domaines de programmation dont l'extension ou la poursuite sont les plus pertinentes et stratégiques pour le PNUD ?

Efficiences

- Dans quelle mesure les produits du programme/projet sont-ils le résultat d'une utilisation efficiente des ressources ?
- Dans quelle mesure les ressources ont-elles été utilisées pour lutter contre les inégalités, plus particulièrement entre les sexes ?
- Dans quelle mesure les produits du programme de pays ont-ils été finalisés dans les délais et avec la qualité requise ?
- Dans quelle mesure les modalités de partenariat ont-elles contribué à l'obtention des produits du programme de pays ?
- Dans quelle mesure les systèmes de suivi ont-ils fourni des données ventilées par sexe à la direction, lui permettant ainsi de tirer des enseignements et d'adapter la mise en œuvre en conséquence ?
- Dans quelle mesure le PNUD a-t-il promu l'égalité des sexes, l'autonomisation des femmes, les droits humains et le développement humain dans le cadre de l'obtention des produits du programme de pays ?
- Dans quelle mesure les pratiques, politiques, processus et capacités de décision du PNUD ont-ils affecté la concrétisation des réalisations du programme de pays ?
- Dans quelle mesure le PNUD a-t-il dialogué ou collaboré avec les différents bénéficiaires (hommes et femmes), les partenaires de mise en œuvre, les autres agences des Nations Unies et les interlocuteurs nationaux pour obtenir des résultats au niveau des réalisations ?

Viabilité/Durabilité

- Dans quelle mesure le PNUD a-t-il établi des mécanismes visant à garantir la viabilité/durabilité des réalisations du programme de pays pour les bénéficiaires, hommes et femmes ?
- Dans quelle mesure les partenaires nationaux disposent-ils de capacités institutionnelles (notamment de stratégies de durabilité) garantissant la viabilité/durabilité des résultats obtenus au niveau des réalisations ?
- Dans quelle mesure les cadres politiques et réglementaires en place sont-ils à même d'appuyer le maintien futur des effets positifs obtenus pour les hommes et les femmes ?
- Dans quelle mesure les partenaires se sont-ils engagés à poursuivre leur soutien (ressources financières, personnel féminin et masculin, etc.) ?
- Dans quelle mesure les mécanismes, procédures et politiques en place permettent-ils aux principales parties prenantes de pérenniser les résultats obtenus en matière d'égalité des sexes, d'autonomisation des femmes, de droits humains et de développement humain ?
- Existe-t-il des partenariats avec d'autres institutions nationales, des ONG, des agences des Nations Unies, le secteur privé et les partenaires au développement pour pérenniser les résultats obtenus ?

Exemples de questions pour les évaluations de projets

Pertinence/cohérence

- Dans quelle mesure le projet est-il aligné sur les priorités nationales de développement, les produits et réalisations du programme de pays, le Plan stratégique du PNUD et les ODD ?
- Dans quelle mesure le projet contribue-t-il à la théorie du changement sous-tendant la réalisation correspondante du programme de pays ?
- Dans quelle mesure des enseignements ont-ils été tirés d'autres projets pertinents lors de la conception du projet ?
- Dans quelle mesure le processus de conception du projet a-t-il pris en compte les perspectives des hommes et des femmes pouvant influencer les réalisations, et de celles et ceux pouvant apporter des informations ou d'autres ressources contribuant à l'obtention des résultats visés ?
- Dans quelle mesure le projet contribue-t-il à l'égalité des sexes, l'autonomisation des femmes et l'approche fondée sur les droits humains ?
- Dans quelle mesure le projet s'est-il adapté de manière appropriée aux évolutions politiques, légales, économiques, institutionnelles, etc. survenant dans le pays ?

Efficacité

- Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué aux réalisations et produits du programme de pays, aux ODD, au Plan stratégique du PNUD et aux priorités de développement nationales ?
- Dans quelle mesure les produits du projet ont-ils été obtenus en prenant en compte les hommes, les femmes et les groupes vulnérables ?
- Quels facteurs ont contribué à l'obtention des produits et à la concrétisation des réalisations du programme de pays, et quels facteurs n'y ont pas contribué ?
- Dans quelle mesure la stratégie de partenariat du PNUD s'est-elle révélée appropriée et efficace ?
- Quels facteurs ont contribué à l'efficacité ou à l'inefficacité ?
- Dans quels domaines le projet a-t-il accompli le plus ? Quels ont été les facteurs favorables et pourquoi ? Comment le projet peut-il développer ou étendre ce qui a été accompli ?
- Dans quels domaines le projet a-t-il accompli le moins ? Quels ont été les facteurs limitants et pourquoi ? Comment peuvent-ils être surmontés ?
- Quelles autres stratégies auraient été plus efficaces pour atteindre les objectifs du projet ?
- Les objectifs et les produits du projet sont-ils clairs, pratiques et réalistes compte tenu de son cadre de travail ? Prennent-ils clairement en compte les femmes, les hommes et les groupes vulnérables ?
- Dans quelle mesure différentes parties prenantes ont-elles été impliquées dans la mise en œuvre du projet ?
- Dans quelle mesure la gestion et la mise en œuvre du projet sont-elles participatives, et cette participation des hommes, des femmes et des groupes vulnérables a-t-elle contribué à la réalisation des objectifs du projet ?
- Dans quelle mesure le projet est-il sensible aux besoins des différents groupes de la population nationale (hommes, femmes, autres groupes) et à l'évolution des priorités des partenaires ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à l'égalité des sexes, à l'autonomisation des femmes et au respect des droits humains ?

Efficience

- Dans quelle mesure la structure de gestion du projet présentée dans le document de projet s'est-elle révélée efficace pour l'obtention des résultats attendus ?
- Dans quelle mesure les ressources ont-elles été utilisées pour lutter contre les inégalités, en particulier entre les sexes ?
- Dans quelle mesure la stratégie adoptée par le PNUD pour la mise en œuvre du projet et son exécution ont-elles été efficaces ?

- Dans quelle mesure l'utilisation des ressources financières et humaines a-t-elle été efficace ? Les ressources (fonds, personnel masculin et féminin, temps, connaissances spécialisées, etc.) ont-elles été affectées de manière stratégique pour concrétiser les réalisations ?
- Dans quelle mesure l'utilisation des ressources a-t-elle été efficace ? Les activités soutenant la stratégie ont-elles été efficaces ?
- Dans quelle mesure les fonds ont-ils été mis à disposition et les activités ont-elles été menées à bien dans le respect des délais ?
- Dans quelle mesure les systèmes de S&E utilisés par le PNUD garantissent-ils une gestion de projet efficace et efficiente ?

Viabilité/Durabilité

- Existe-t-il des risques financiers susceptibles de compromettre la viabilité/durabilité des produits du projet affectant les femmes, les hommes et les groupes vulnérables ?
- Dans quelle mesure les hommes, les femmes et les groupes vulnérables ciblés bénéficieront-ils des interventions du projet sur le long terme ?
- Dans quelle mesure des ressources financières et économiques seront-elles disponibles pour préserver les effets positifs engendrés par le projet ?
- Existe-t-il des risques sociaux ou politiques susceptibles de compromettre la viabilité/durabilité des produits du projet et les contributions du projet aux produits et réalisations du programme de pays ?
- Les cadres légaux, les politiques et les structures et processus de gouvernance dans lesquels le projet s'inscrit comportent-ils des risques susceptibles de compromettre la viabilité/durabilité des effets positifs engendrés par le projet ?
- Dans quelle mesure les actions du PNUD ont-elles créé une menace environnementale pour la viabilité/durabilité des produits du projet, avec de potentielles répercussions négatives pour les bénéficiaires du projet (hommes et femmes) ? Les parties prenantes se sont-elles suffisamment approprié le projet pour pérenniser ses effets positifs ?
- Dans quelle mesure les mécanismes, procédures et politiques en place permettent-ils aux principales parties prenantes de pérenniser les résultats obtenus en matière d'égalité des sexes, d'autonomisation des femmes, de droits humains et de développement humain ?
- Dans quelle mesure les parties prenantes (hommes, femmes, groupes vulnérables) soutiennent-elles les objectifs à long terme du projet ?
- Dans quelle mesure les enseignements tirés sont-ils documentés en permanence par l'équipe de projet et diffusés auprès des parties appropriées susceptibles de bénéficier des connaissances acquises grâce au projet ?
- Dans quelle mesure les interventions du PNUD prévoient-elles des stratégies de passage de relais bien conçues, bien planifiées et tenant compte des inégalités entre les sexes ?
- Comment les stratégies de passage de relais et la viabilité/durabilité peuvent-elles être renforcées, de manière à soutenir les bénéficiaires du projet (femmes, hommes et groupes marginalisés) ?

Exemples de questions pour les évaluations de thématiques transversales

Droits humains

- Dans quelle mesure les populations pauvres, autochtones et en situation de handicap, les femmes, les hommes et d'autres groupes défavorisés ou marginalisés ont-ils bénéficié du travail du PNUD dans le pays ?

Égalité des sexes

En sus des questions visant spécifiquement l'égalité des sexes, tous les critères appliqués et toutes les questions posées doivent être examinés pour déterminer s'ils présentent des liens avec d'autres problématiques liées aux inégalités entre les sexes.

- Dans quelle mesure l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ont-elles été prises en compte dans la conception, la mise en œuvre et le suivi du projet ?
- Les marqueurs d'égalité des sexes affectés au projet reflètent-ils la réalité ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il encouragé des évolutions positives en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes ? Des effets inattendus sont-ils apparus pour les femmes, les hommes et les groupes vulnérables ?

Handicap

- Des personnes en situation de handicap ont-elles été consultées et pleinement impliquées dans la planification et la mise en œuvre du programme ?
- Quelle proportion de personnes en situation de handicap figure parmi les bénéficiaires du programme ?
- À quels obstacles les personnes en situation de handicap ont-elles été confrontées ?
- Une approche twin-track a-t-elle été adoptée³⁶ ?

4. Méthodologie

Le cahier des charges peut **suggérer** une approche et une méthode globale pour la conduite de l'évaluation, ainsi que les sources de données et outils qui fourniront vraisemblablement les réponses les plus fiables et les plus valides aux questions de l'évaluation dans les limites des ressources disponibles. Pour autant, les décisions finales relatives à la conception et aux méthodes spécifiques de l'évaluation devraient résulter de consultations entre l'unité de programme, les évaluateurs et les principales parties prenantes concernant ce qui est approprié et réalisable afin de répondre à la finalité, aux objectifs et aux questions de l'évaluation, compte tenu des limites de budget, des délais et des données.

L'évaluation doit avoir recours à une combinaison de méthodes et instruments qualitatifs et quantitatifs. L'évaluateur est tenu d'adopter une approche participative et consultative garantissant un dialogue étroit avec le responsable de l'évaluation, les partenaires de mise en œuvre et les bénéficiaires directs, hommes et femmes. Les outils et approches méthodologiques suggérés peuvent notamment être les suivants.

- **Examen des documents disponibles.** Tous les documents disponibles doivent être examinés, notamment :
 - le document de projet (accord de contribution) ;
 - la théorie du changement et le cadre de résultats ;
 - les rapports d'assurance-qualité des programmes et projets ;
 - les plans de travail annuels ;
 - les notes conceptuelles des activités ;
 - les rapports trimestriels et annuels consolidés ;

³⁶ L'approche twin-track combine des programmes et projets incluant des personnes en situation de handicap à des programmes et projets *ciblant* ces personnes. Elle est un élément essentiel dans toute stratégie cherchant à efficacement systématiser l'inclusion des personnes en situation de handicap. Voir également la Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap, Notes techniques relatives au cadre de redevabilité des entités (*Entity Accountability Framework Technical Notes*), chapitre 9 (<https://www.un.org/en/disabilitystrategy/resources>).

- le rapport de suivi axé sur les résultats ;
- les résumés des réunions du comité de direction du projet ; et
- les rapports de suivi technique/financier.
- **Entretiens et réunions** avec les parties prenantes clés (hommes et femmes), telles que les interlocuteurs gouvernementaux, les membres de la communauté des donateurs, les représentants d'organisations clés de la société civile, les membres de l'équipe de pays des Nations Unies et des partenaires de mise en œuvre :
 - **Entretiens semi-structurés** fondés sur des questions conçues pour différentes parties prenantes à partir des questions d'évaluation visant la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience et la viabilité/durabilité .
 - **Discussions** avec des personnes ressources clés et des **groupes de réflexion** comprenant des hommes, des femmes, des bénéficiaires et des parties prenantes.
 - Tous les entretiens avec des hommes et des femmes doivent être menés dans le respect de la confidentialité et de l'anonymat. Le rapport d'évaluation final doit préserver l'anonymat des commentaires mentionnés.
- **Enquêtes et questionnaires** auprès d'hommes et de femmes participant aux programmes de développement, de membres de l'équipe de pays des Nations Unies, ou d'autres parties prenantes aux niveaux stratégique et programmatique.
- **Visites sur le terrain** et validation sur site des principaux produits et interventions tangibles.
- **Autres méthodes** telles que les inventaires des réalisations, les visites d'observation, les discussions de groupe, etc.
- **Examen et analyse des données** provenant du suivi ou d'autres sources et méthodes. Pour garantir une fiabilité et une qualité maximales des données et en promouvoir l'utilisation, l'équipe d'évaluation doit veiller à trianguler les différentes sources de données.
- **Égalité des sexes et droits humains** : tous les produits de l'évaluation doivent prendre en compte les problématiques liées aux inégalités entre les sexes, au handicap et aux droits humains.

L'approche méthodologique retenue, notamment le calendrier des entretiens, les visites sur le terrain et les données à utiliser pour l'évaluation, doit être clairement exposée dans le rapport de démarrage et être pleinement débattue et convenue entre le PNUD, les parties prenantes et les évaluateurs.

5. Produits de l'évaluation

Le cahier des charges doit clairement exposer les produits que le PNUD attend de l'équipe d'évaluation et établir un calendrier détaillé de finalisation de ces produits. Pour les produits concernés, le cahier des charges doit également préciser la longueur (nombre de pages) requise. Ces produits peuvent comprendre :

- **Un rapport de démarrage de l'évaluation (10 à 15 pages).** Le rapport de démarrage doit être établi (i) sur la base des discussions préliminaires tenues avec le PNUD après l'examen des documents et données, (ii) avant le commencement de l'évaluation (c'est-à-dire avant tout entretien formel d'évaluation, toute distribution de questionnaires et toute visite sur site), et (iii) avant la visite dans le pays dans le cas d'évaluateurs internationaux.
- **Réunions d'information.** Immédiatement après une évaluation, le PNUD peut solliciter une réunion d'information préliminaire concernant les constatations.
- **Ébauche du rapport d'évaluation (longueur à convenir).** Une longueur de 40 à 60 pages est suggérée, résumé introductif inclus.
- **Piste d'audit du rapport d'évaluation.** L'unité de programme et les principales parties prenantes de l'évaluation doivent examiner l'ébauche du rapport d'évaluation et transmettre leurs commentaires à l'évaluateur sous forme consolidée dans le délai convenu, comme exposé dans le présent guide. Les commentaires et les modifications apportées au projet de

rapport en conséquence doivent être conservés par l'évaluateur afin de démontrer comment il a tenu compte des commentaires.

- **Rapport d'évaluation final.**
- **Présentation aux parties prenantes et/ou au groupe de référence de l'évaluation** (si cela est requis).
- **Note d'information sur l'évaluation et autres produits d'information**, ou participation à des activités de partage des connaissances, lorsque cela est pertinent afin de maximiser l'exploitation de l'évaluation.

6. Composition de l'équipe d'évaluation et compétences requises

Cette section détaille les compétences et caractéristiques spécifiques requises des évaluateurs, ainsi que la structure et la composition attendues de l'équipe d'évaluation, y compris les rôles et responsabilités des membres de l'équipe. Ceci peut inclure :

- **Les qualifications requises** : formation, années d'expérience dans la conduite/gestion d'évaluations, connaissances pertinentes, et expérience nationale/régionale spécifique.
- **Les compétences techniques** : compétences et expérience en direction d'équipe, connaissances techniques concernant les thématiques visées par le PNUD, connaissances spécifiques selon l'objet de l'évaluation, analyse de données et rédaction de rapports, etc.
- **Les connaissances et l'expérience techniques** : des connaissances spécialisées/compétences en matière d'égalité des sexes sont incontournables pour l'équipe d'évaluation. Au moins un membre de l'équipe d'évaluation ou du groupe de référence doit posséder des connaissances et/ou de l'expérience dans la prise en compte des problématiques liées au handicap. Connaissances et expérience techniques concernant d'autres thématiques transversales telles que l'égalité, les problématiques liées au handicap, l'approche fondée sur les droits humains et le développement des capacités.
- **Les aptitudes linguistiques requises.**

La section doit également spécifier la nature des documents justificatifs attendus (CV, exemples de travaux réalisés, références) pour démontrer les connaissances, les compétences et l'expérience alléguées.

Le cahier des charges doit explicitement exiger l'indépendance des évaluateurs vis-à-vis de toute organisation ayant été impliquée dans la conception, l'exécution ou le conseil visant un quelconque aspect de l'intervention à évaluer³⁷.

7. Éthique d'évaluation

Le cahier des charges doit explicitement mentionner que les évaluations du travail du PNUD sont conduites conformément aux principes exposés dans le Guide éthique d'évaluation (*Ethical Guidelines for Evaluation*) du GNUE³⁸.

Formulation standard du texte :

« La présente évaluation sera réalisée dans le respect des principes énoncés dans le Guide éthique d'évaluation (*Ethical Guidelines for Evaluation*) du GNUE. Le consultant doit protéger les droits des personnes fournissant des informations, des personnes interrogées et des parties prenantes, de

³⁷ Pour cette raison, le personnel du PNUD en poste dans d'autres bureaux de pays, dans les centres régionaux et au siège ne peut pas faire partie d'une équipe d'évaluation.

³⁸ GNUE, Guide éthique d'évaluation (*Ethical Guidelines for Evaluation*), 2020 (<http://www.unevaluation.org/document/detail/2866>).

même que la confidentialité des informations fournies, grâce à des mesures garantissant le respect des dispositions légales et autres régissant le recueil et la publication de données. Le consultant doit également assurer la sécurité des informations recueillies avant et après l'évaluation, et prévoir des protocoles permettant de garantir l'anonymat et la confidentialité des sources d'information lorsque cela est requis. Les informations, connaissances et données réunies au cours du processus d'évaluation doivent par ailleurs être uniquement utilisées aux fins de l'évaluation. Tout autre usage est exclu à défaut de l'autorisation expresse du PNUD et de ses partenaires ».

8. Dispositions de mise en œuvre

Cette section décrit la structure organisationnelle et de gestion de l'évaluation et définit les rôles, les principales responsabilités et les lignes hiérarchiques pour toutes les parties impliquées dans le processus d'évaluation. Les dispositions de mise en œuvre visent à clarifier les attentes, éliminer les ambiguïtés et favoriser un processus d'évaluation efficient et efficace.

La section doit décrire les rôles et responsabilités spécifiques des évaluateurs, y compris ceux des membres de l'équipe, du responsable de l'évaluation, de l'unité de programme commanditaire et des principales parties prenantes. La composition ainsi que les rôles et responsabilités prévus des membres du comité consultatif ou des autres entités d'assurance-qualité et leurs modalités de travail doivent également être clairement définis. Le mécanisme permettant de formuler des commentaires concernant les différents produits de l'évaluation doit également être précisé.

En cas d'évaluation conjointe, les rôles et responsabilités des agences participantes doivent être clarifiés. Les aspects à clarifier comprennent les lignes hiérarchiques, les processus d'approbation et les considérations logistiques, par exemple, les modalités d'utilisation des bureaux, des fournitures, de l'équipement et du matériel, et les processus et responsabilités pour l'approbation des produits.

9. Calendrier du processus d'évaluation

Cette section énumère et décrit l'ensemble des tâches et des produits dont les évaluateurs ou l'équipe d'évaluation sont responsables et redevables, ainsi que ceux impliquant le bureau commanditaire (par exemple, plan de travail, accords, notes d'information, ébauche de rapport, rapport final). Pour chaque tâche/produit, il doit indiquer la date de finalisation ou le délai à respecter, et à qui incombe la finalisation. Au minimum, les délais impartis doivent être précisés pour les tâches suivantes :

- Examen des documents et données
- Réunion d'information des évaluateurs
- Finalisation de la conception et des méthodes de l'évaluation et préparation du rapport de démarrage
- Recueil et analyse des données dans le pays (visites sur le terrain, entretiens, questionnaires)
- Préparation de l'ébauche de rapport
- Réunion des parties prenantes et examen de l'ébauche de rapport (pour l'assurance-qualité)
- Prise en compte des commentaires et finalisation du rapport d'évaluation

En outre, les évaluateurs peuvent être amenés à soutenir les efforts du PNUD pour le partage et la diffusion des connaissances.

Les modèles requis pour les rapports de démarrage, les rapports d'évaluation et les autres produits doivent être inclus dans les annexes du cahier des charges. Cette section doit également préciser le nombre de jours ouvrés à utiliser par chaque membre de l'équipe d'évaluation et la période durant laquelle il sera engagé dans le processus d'évaluation (par exemple, 30 jours ouvrés sur une période de trois mois).

Exemple de répartition des jours ouvrés et de calendrier d'une évaluation (évaluation des réalisations)

TÂCHE	NOMBRE DE JOURS ESTIMÉ	DATE DE FINALISATION	SITE	RESPONSABLE
Étape 1 – Examen des documents et données et rapport de démarrage				
Réunion d'information avec le PNUD (responsables de programme et personnel affecté au projet en fonction des besoins)	-	À la signature du contrat 1 ^{er} juin 2018	PNUD ou télé-réunion	Responsable de l'évaluation et commanditaire de l'évaluation
Transmission des documents pertinents à l'équipe d'évaluation	-	À la signature du contrat 1 ^{er} juin 2018	Par courriel	Responsable de l'évaluation et commanditaire de l'évaluation
Examen des documents et données, conception de l'évaluation, définition de la méthodologie et actualisation du plan de travail, y compris la liste des parties prenantes à interroger	7 jours	Dans les deux semaines de la signature du contrat 1 ^{er} au 15 juin 2018	À domicile	Équipe d'évaluation
Soumission du rapport de démarrage (15 pages maximum)	-	Dans les deux semaines de la signature du contrat 15 juin 2018		Équipe d'évaluation
Commentaires et validation du rapport de démarrage	-	Dans la semaine à compter de la réception du rapport de démarrage 22 juin 2018	PNUD	Responsable de l'évaluation
Étape 2 – Mission de recueil des données				
Réunions de consultation et visites sur le terrain, entretiens approfondis et groupes de discussion	15 jours	Dans les quatre semaines de la signature du contrat 1 ^{er} au 21 juillet 2018	Dans le pays Avec visites sur le terrain	À organiser par le PNUD avec les partenaires de projet locaux, le personnel du projet, les autorités locales, les ONG, etc.
Réunion d'information avec le PNUD et les principales parties prenantes	1 jour	21 juillet 2018	Dans le pays	Équipe d'évaluation
Étape 3 – Rédaction du rapport d'évaluation				
Préparation de l'ébauche du rapport d'évaluation (50 pages maximum sans les annexes) et du résumé introductif (4 à 5 pages)	7 jours	Dans les trois semaines de la fin de la mission de terrain Du 21 juillet au 15 août	À domicile	Équipe d'évaluation
Soumission de l'ébauche du rapport d'évaluation	-	15 août		Équipe d'évaluation
Commentaires consolidés du PNUD et des parties prenantes sur l'ébauche de rapport	-	Dans les deux semaines de la réception de l'ébauche de rapport 29 août 2018	PNUD	Responsable de l'évaluation et groupe de référence de l'évaluation
Réunion d'information avec le PNUD	1 jour	Dans la semaine à compter de la réception des commentaires 4 septembre 2018	À distance PNUD	PNUD, groupe de référence de l'évaluation,

				parties prenantes et équipe d'évaluation
Finalisation du rapport d'évaluation en intégrant les ajouts et commentaires transmis par le personnel du projet et le bureau de pays du PNUD	4 jours	Dans la semaine à compter de la réunion d'information finale 11 septembre 2018	À domicile	Équipe d'évaluation
Soumission du rapport final d'évaluation au bureau de pays du PNUD (50 pages maximum hors annexes et résumé introductif)	-	Dans la semaine à compter de la réunion d'information finale 11 septembre 2018	À domicile	Équipe d'évaluation
Nombre total de jours estimé pour conduire l'évaluation	35			

Le tableau ci-dessus est purement illustratif. Chaque évaluation aura ses propres exigences selon la nature et la complexité des réalisations ou projets visés, le budget disponible, la taille de l'équipe d'évaluation, l'échéance fixée pour sa finalisation, le processus de partage des connaissances ou son intégration à d'autres processus. Les évaluations de programmes/projets plus vastes et complexes nécessitent fréquemment plus de 30 jours.

Le champ de l'évaluation, le nombre de jours alloués et les budgets doivent être réalistes et équilibrés. À défaut, la crédibilité de l'évaluation risque d'être compromise, et donc son exploitabilité.

10. Processus de soumission d'une offre et critères de sélection

Selon les exigences de l'unité de programme.

11. Annexes au cahier des charges

Les annexes peuvent être utilisées pour fournir des détails supplémentaires sur le contexte et les exigences de l'évaluation, afin de faciliter le travail des évaluateurs. Voici quelques exemples :

- **Cadre de résultats et théorie du changement de l'intervention** : fournit de plus amples informations sur l'intervention à évaluer.
- **Principales parties prenantes et partenaires** : liste des principales parties prenantes et des autres personnes à consulter, avec des informations concernant l'organisation dont elles dépendent et leur importance pour l'évaluation, ainsi que leurs coordonnées. Cette annexe peut également suggérer des sites à visiter.
- **Documents à consulter** : liste des documents et sites internet importants que les évaluateurs doivent examiner au démarrage de l'évaluation et avant de finaliser la conception de l'évaluation et le rapport de démarrage. Cette liste doit se limiter aux informations essentielles dont l'équipe d'évaluation a besoin. Exemple de sources de données et de documents :
 - Stratégies nationales pertinentes ;
 - Documents stratégiques et autres documents de planification (par exemple, documents de programme et de projet) ;
 - Plans et indicateurs de suivi ;
 - Partenariats (par exemple, accords de coopération avec les gouvernements ou les partenaires) ;
 - Évaluations et analyses antérieures ; et
 - Politique d'évaluation du PNUD, normes et règles d'évaluation du GNUE, et autres documents de politique.
- **Tableau d'évaluation** (suggéré comme produit à inclure dans le rapport de démarrage). Le tableau d'évaluation est un outil créé par les évaluateurs pour servir de référence dans la planification et la conduite d'une évaluation. Il est utile pour résumer et visualiser la conception et la méthodologie de l'évaluation lors des discussions avec les parties prenantes. Il reprend les questions auxquelles l'évaluation doit répondre, les sources de données, les outils et méthodes de recueil et d'analyse des données appropriés à chaque source de données, et les indicateurs selon lesquels chaque question sera évaluée. Le tableau 5 donne un exemple de tableau d'évaluation.

Tableau 5 – Exemple de tableau d'évaluation

Critères d'évaluation	Questions clés	Sous-questions	Sources de données	Méthodes/outils de recueil des données	Indicateurs/critères de réussite	Méthodes d'analyse des données

- **Programme de travail, étapes et produits** : sur la base du calendrier précisé dans le cahier des charges, les évaluateurs établissent le programme de travail détaillé.
- **Modèle à respecter par le rapport d'évaluation** : le rapport final doit au minimum inclure les éléments indiqués dans le modèle de rapport d'évaluation (voir annexe 4 ci-dessous).
- **Résolution des différends et signalement des manquements** : la marche à suivre doit être précisée (voir annexe 3).
- **Engagement d'évaluation éthique** : les unités de programmes du PNUD doivent inviter chaque membre d'une équipe d'évaluation à lire attentivement, comprendre et signer l'engagement éthique requis des évaluateurs au sein du système des Nations Unies³⁹.

39

<http://www.unevaluation.org/document/detail/2866#:~:text=The%20UNEG%20Ethical%20Guidelines%20for%20Evaluation%20were%20first%20published%20in%202008.&text=This%20document%20aims%20to%20support,day%20to%20day%20Evaluation%20practice.>

Annexe 2 – Résumé des sources et méthodes de recueil de données couramment utilisées dans les évaluations du travail du PNUD⁴⁰

MÉTHODE/SOURCE	DESCRIPTION	AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
Systèmes de suivi du PNUD	Utilisent des indicateurs de performance pour mesurer les progrès, en particulier les résultats réels par rapport aux résultats attendus.	<ul style="list-style-type: none"> Il peut s'agir d'une méthode fiable, efficiente et objective pour analyser les progrès dans l'obtention des produits et la concrétisation des réalisations. 	<ul style="list-style-type: none"> Dépend de l'existence de systèmes de suivi viables ayant établi des indicateurs et cibles de référence et ayant recueilli des données fiables sur ces cibles au fil du temps, ainsi que des données sur les indicateurs des réalisations.
Rapports et documents	Documentation existante, notamment les informations quantitatives et descriptives concernant l'initiative, ses produits et ses réalisations, par exemple, les documents résultant des activités de développement des capacités, les rapports établis par les donateurs ou d'autres documents établissant des éléments factuels.	<ul style="list-style-type: none"> Efficience 	<ul style="list-style-type: none"> Les éléments factuels présents dans les rapports et documents peuvent être difficiles à coder et à analyser afin de répondre aux questions. La fiabilité et la validité des données sont difficiles à vérifier.
Questionnaires	Offrent une approche standardisée permettant d'obtenir des informations concernant un large éventail de sujets auprès de parties prenantes nombreuses et diversifiées (généralement en utilisant des techniques d'échantillonnage), et d'en savoir plus sur leurs attitudes, croyances, opinions, perceptions, niveau de satisfaction, etc. concernant les opérations, les contributions, les produits et les facteurs contextuels d'une initiative du PNUD.	<ul style="list-style-type: none"> Bonne solution pour recueillir des données descriptives sur un large éventail de sujets, de manière rapide et pour un coût relativement modeste. Faciles à analyser Garantissent l'anonymat des répondants 	<ul style="list-style-type: none"> L'auto-évaluation peut manquer d'objectivité. Les données peuvent fournir une vision générale des choses mais risquent d'être insuffisamment détaillées. Risquent de ne pas fournir des informations adéquates sur le contexte Sujets aux biais d'échantillonnage

⁴⁰ Les méthodes décrites sont indicatives et ne constituent pas une liste exhaustive des types de méthodes applicables dans le contexte des évaluations du travail du PNUD.

Entretiens	Sollicitent des réponses en face à face à des questions prédéfinies conçues pour recueillir des informations approfondies concernant les impressions ou l'expérience d'une personne, ou pour creuser les réponses qu'elle a données à un questionnaire ou une enquête	<ul style="list-style-type: none"> Facilitent le recueil d'informations plus complètes et approfondies sur un sujet 	<ul style="list-style-type: none"> Peuvent nécessiter beaucoup de temps Peuvent être difficiles à analyser Peuvent être coûteux Risque que l'évaluateur influence les réponses
Observation sur site	Consiste à utiliser un formulaire d'observation détaillé pour consigner des informations précises sur site concernant le fonctionnement d'un programme (activités en cours, processus, discussions, interactions sociales et résultats observables tels qu'ils sont directement perçus au cours d'une initiative)	<ul style="list-style-type: none"> Permet d'examiner les opérations d'un programme au moment même où elles se déroulent Peut s'adapter aux événements à mesure qu'ils se présentent 	<ul style="list-style-type: none"> La classification ou l'interprétation des comportements observés peuvent être difficiles. Peut être coûteuse Sujette aux biais de sélection (des sites)
Entretiens de groupe	Petit groupe de 6 à 8 personnes interrogées ensemble pour explorer en détail les opinions des parties prenantes, les points de vue similaires ou divergents, ou les jugements concernant une politique ou une initiative de développement, et pour recueillir des informations concernant les changements tangibles ou non résultant d'une initiative	<ul style="list-style-type: none"> Moyen rapide et fiable d'obtenir des impressions communes de la part de diverses parties prenantes Moyen efficace d'obtenir un large éventail d'informations détaillées en un court laps de temps 	<ul style="list-style-type: none"> Les réponses peuvent être difficiles à analyser. Nécessitent un facilitateur expérimenté Peuvent s'avérer difficiles à organiser
Personnes ressources	Entretiens qualitatifs très poussés, souvent en tête à tête, avec un large éventail de parties prenantes ayant une expérience directe des opérations et du contexte d'une initiative. Ces spécialistes locaux peuvent apporter des connaissances spécifiques ainsi que leur propre compréhension des problèmes, et recommander des solutions.	<ul style="list-style-type: none"> Peuvent apporter des éclairages intéressants sur la nature des problèmes et recommander des solutions Peuvent apporter de nouvelles perspectives sur une ou plusieurs problématiques 	<ul style="list-style-type: none"> Méthode sujette aux biais d'échantillonnage Nécessite certains moyens de vérifier ou de corroborer les informations

Panels de spécialistes	<p>Groupes de spécialistes de référence externes apportant leur éclairage concernant des aspects techniques ou d'autres éléments importants d'une évaluation</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Renforcent la crédibilité ▪ Peuvent servir de source d'information (spécialisée) supplémentaire pour approfondir certains aspects ▪ Peuvent permettre de vérifier ou d'étayer des informations et des résultats 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Honoraires des consultants et frais connexes, le cas échéant ▪ Il faut veiller à l'impartialité et à l'absence de tout conflit d'intérêts
Études de cas	<p>Comparaison approfondie de différents cas afin d'obtenir des informations détaillées et de pleinement comprendre les dynamiques de fonctionnement, les activités, les produits, les réalisations et les interactions d'un projet ou programme de développement</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utiles pour pleinement explorer les facteurs contribuant aux produits et aux réalisations 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nécessitent des ressources et un temps considérables excédant généralement ceux alloués aux évaluations commandées ▪ Peuvent être difficiles à analyser
Interactions à distance et nouvelles sources de données	<p>En situation de crise, face à des difficultés d'accès ou en présence d'autres obstacles, les outils permettant des interactions à distance (Zoom, Skype, WhatsApp, téléphone, etc.) peuvent se révéler utiles.</p> <p>De nouvelles sources de données et méthodes d'analyse sont le cas échéant envisageables, par exemple, les images satellites des systèmes d'information géographiques (SIG), l'analyse des médias sociaux ou encore les outils d'analyse de données en masse (« Big Data »).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Peuvent être peu coûteuses mais impliquent parfois des frais d'inscription ou d'achat de logiciels, qu'il convient de prendre en compte ▪ Réduisent les frais de déplacement ▪ Réduisent l'empreinte carbone des organisations et de leur personnel 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Requièrent la disponibilité de fournisseurs d'accès internet offrant des connexions stables et l'accès aux équipements requis (ordinateurs, téléphones mobiles, box internet, etc.) ▪ Requièrent des compétences spécifiques en technologies de l'information et de la communication, et en facilitation ▪ Requièrent une expérience adéquate en recueil, analyse et interprétation de données, en particulier pour les nouvelles sources de données et méthodes d'analyse ▪ Les réunions virtuelles ne sont pas équivalentes aux réunions en face à face (certains aspects de la communication/psychologie humaine sont perdus). ▪ L'observation n'est pas possible et les personnes ne peuvent pas être rencontrées de façon fortuite ou informelle.

- Certaines personnes ou groupes risquent de ne pas avoir la possibilité de participer.
- Peuvent nécessiter de prévoir plus de temps pour la conduite d'une évaluation

Annexe 3 – Formulation de plaintes et règlement de différends, et processus de signalement d'actes répréhensibles dans le cadre des évaluations du travail du PNUD

Formulation de plaintes et règlement de différends

Si vous ou un membre de l'équipe d'évaluation avez des préoccupations matérielles concernant la façon dont est menée une évaluation ou la finalisation d'un rapport d'évaluation, vous pouvez librement faire part de vos préoccupations à la direction du PNUD. Vous pouvez soumettre vos préoccupations de manière anonyme à n'importe quel stade du processus d'évaluation, y compris après l'achèvement d'une évaluation, bien que le PNUD encourage un signalement rapide afin de garantir que les problèmes puissent être traités en temps utile.

Par exemple, vous pouvez décider d'alerter la direction du PNUD si :

- Vous vous sentez indûment poussé(e) à modifier les résultats, les conclusions et/ou les recommandations d'une évaluation pour laquelle vous avez été engagé.
- Le paiement de l'évaluation est laissé en suspens jusqu'à ce qu'il soit ajusté pour répondre aux demandes du commissaire d'évaluation (autre que celles ayant trait à des problèmes de qualité liés au rapport).
- Vous n'avez pas reçu d'informations que vous considérez comme importantes pour le rapport d'évaluation.
- La portée ou l'étendue de l'évaluation a été affectée parce qu'un accès adéquat aux parties prenantes en vue de les interviewer ou d'établir des liens avec elles ne vous a pas été fourni.

Veuillez soulever vos éventuelles préoccupations matérielles auprès du directeur adjoint du Bureau régional concerné, qui veillera à vous répondre sans tarder. Il agira de manière équitable pour répondre à vos préoccupations, et il cherchera à régler les éventuels différends. Veuillez également inclure le Bureau indépendant d'évaluation (evaluation.office@undp.org) dans votre correspondance.

Signalement des manquements

Le PNUD prend toute allégation de manquement au sérieux. Conformément au [Cadre Juridique du PNUD pour remédier au non-respect des normes de conduite des Nations Unies](#), le Bureau de l'audit et des enquêtes (OAI) est le principal interlocuteur auquel signaler de telles suspicions⁴¹.

Toute personne possédant des informations concernant des fraudes, des abus et des actes répréhensibles à l'encontre de programmes du PNUD ou impliquant un membre du personnel du PNUD est vivement encouragée à transmettre ces informations via la ligne permanente d'enquête (+1-844-595-5206).

Les personnes signalant des manquements peuvent choisir de fournir leurs coordonnées ou de rester anonymes. L'anonymat n'est cependant pas possible en cas d'allégations de harcèlement ou d'abus d'autorité sur le lieu de travail.

Lors du signalement de manquements via la ligne permanente d'enquête, il est recommandé d'être aussi précis que possible et de détailler la nature des incidents : qui est impliqué et que s'est-il passé,

⁴¹ <https://www.undp.org/accountability/audit/investigations>

où, quand et comment. Des informations précises et détaillées permettront à l'OAI de dûment enquêter sur les manquements allégués.

La ligne permanente d'enquête est gérée par un prestataire indépendant pour le compte du PNUD afin de préserver la confidentialité des échanges. Elle est gratuite et directement accessible partout dans le monde par plusieurs moyens :

[FORMULAIRE DE SIGNALEMENT EN LIGNE](#) (*vous serez redirigé vers le site d'une tierce partie indépendante*)

TÉLÉPHONE (EN PCV) : [cliquez ici pour les numéros mondiaux](#) (interprètes disponibles 24h/24).
Composez le +1-844-595-5206 depuis les États-Unis

COURRIEL direct à l'OAI à l'adresse reportmisconduct@undp.org

COURRIER

Deputy Director (Investigations)
Office of Audit and Investigations
United Nations Development Programme
One UN Plaza, DC1, 4th Floor
New York, NY 10017 USA

Annexe 4 – Modèle de rapport d'évaluation du PNUD et normes de qualité

Le présent **modèle de rapport d'évaluation** est destiné à servir de guide pour la préparation de rapports d'évaluation pertinents, exploitables et crédibles répondant aux normes de qualité requises. Il n'impose pas un format définitif, section par section, que tout rapport d'évaluation se devrait de suivre. Il vise plutôt à suggérer le contenu qui devrait figurer dans un rapport d'évaluation de qualité.

Le rapport d'évaluation doit être complet et organisé de manière logique. Il doit être rédigé en termes clairs et être compréhensible pour le public ciblé. Dans un contexte national, le rapport doit être traduit dans les langues locales lorsque cela est possible. Le rapport doit comprendre les éléments suivants :

1. **Les pages préliminaires (dont la page de titre)**, qui doivent comporter :
 - le nom de l'intervention évaluée ;
 - les dates de l'évaluation et du rapport ;
 - le(s) pays de l'intervention évaluée ;
 - les noms des évaluateurs et des organisations dont ils relèvent ;
 - le nom de l'organisation commanditaire de l'évaluation ; et
 - les remerciements.
2. **Les informations relatives à l'évaluation et au projet**, qui doivent figurer en deuxième page de la version finale de tout rapport d'évaluation (non-FEM)⁴² (et sur une seule page) :

Informations sur le projet/la réalisation		
Intitulé du projet/de la réalisation		
Numéro Atlas		
Réalisation et produit de l'organisation		
Pays		
Région		
Date de signature du document de projet		
Dates du projet	Démarrage	Date de fin planifiée
Budget total engagé		
Dépenses engagées à la date de l'évaluation		
Source de financement		
Agence de mise en œuvre ⁴³		

⁴² Les rapports d'évaluation de projets financés par le FEM suivent leur propre modèle de fiche descriptive du projet.

⁴³ Entité assumant la responsabilité globale de la mise en œuvre du projet (c'est-à-dire à laquelle cette mise en œuvre a été confiée), de l'utilisation efficace des ressources, et de l'obtention des produits prévus dans le document de projet et le plan de travail signés.

Informations relatives à l'évaluation		
Type d'évaluation (projet/réalisation/thématique/programme de pays, etc.)		
Examen à mi-parcours/évaluation finale/autre		
Période évaluée	Démarrage	Fin
Évaluateurs		
Adresse électronique de l'évaluateur		
Dates de l'évaluation	Démarrage	Finalisation

3. **Sommaire**, ainsi que listes des encadrés, figures, tableaux et annexes avec les numéros de page.
4. **Liste des sigles et abréviations.**
5. **Résumé introductif (quatre pages maximum)** : section indépendante de deux ou trois pages :
 - décrivant brièvement l'intervention évaluée : projet(s), programme(s), politiques ou autre ;
 - expliquant la finalité et les objectifs de l'évaluation, notamment le public visé et la façon dont l'évaluation sera exploitée ;
 - décrivant les principaux aspects de l'approche et des méthodes de l'évaluation ; et
 - résumant les principales constatations, conclusions et recommandations.
6. **Introduction**
 - Explique pourquoi l'évaluation est menée (finalité), pourquoi l'intervention est évaluée à ce moment précis, et les raisons justifiant le choix des questions.
 - Indique le principal public visé ou les utilisateurs de l'évaluation, ce qu'ils souhaitent en apprendre et pourquoi, et l'usage qu'ils vont vraisemblablement en faire.
 - Indique l'intervention évaluée : projet(s), programme(s), politiques ou autre.
 - Familiarise le lecteur avec la structure et le contenu du rapport ainsi que la manière dont les informations qu'il contient répondent à la finalité de l'évaluation et satisfont aux besoins d'information des utilisateurs prévus de l'évaluation.
7. **Description de l'intervention** : permet aux utilisateurs du rapport de comprendre la logique de la méthodologie d'évaluation, d'en apprécier les mérites et de comprendre l'applicabilité des résultats de l'évaluation. La description doit être suffisamment détaillée pour permettre aux utilisateurs de comprendre l'évaluation et d'en tirer des enseignements. Elle doit :
 - décrire **ce qui est évalué, qui entend en tirer parti, et la problématique ou la question** à traiter ;
 - expliquer **le modèle ou le cadre des résultats attendus, les stratégies de mise en œuvre** et les principales **hypothèses** sous-tendant la stratégie/théorie du changement ;
 - faire le lien entre l'intervention et les **priorités nationales**, les priorités du plan-cadre de coopération (PCNUDD), les cadres de financement pluriannuels de l'organisation

ou les objectifs du Plan stratégique, et les autres **plans et objectifs propres au pays ou au programme** ;

- indiquer la **phase** de mise en œuvre de l'intervention et toute **modification majeure** (par exemple, plans, stratégies, cadres logiques, théorie du changement) intervenue au fil du temps, et expliquer les implications de ces changements pour l'évaluation ;
- indiquer et décrire les **principaux partenaires** impliqués dans la mise en œuvre et leurs rôles respectifs ;
- inclure des données et une analyse des **groupes sociaux spécifiques** affectés ; indiquer les **problématiques transversales** visées par l'intervention, telles que l'égalité des sexes, les droits humains, les groupes vulnérables/marginalisés et le devoir de ne laisser personne de côté ;
- décrire le **champ de l'intervention**, notamment le nombre de volets (par exemple, les phases d'un projet) et la taille de la population ciblée (hommes et femmes) par chaque volet ;
- indiquer les **ressources totales**, notamment les ressources humaines et les budgets ;
- décrire le contexte et les **facteurs sociaux, politiques, économiques et institutionnels**, ainsi que le **contexte géographique** dans lequel l'intervention est menée, et expliquer les difficultés et opportunités que présentent ces facteurs pour la mise en œuvre et les réalisations visées ; et
- signaler les **faiblesses dans la conception** (par exemple, dans la logique d'intervention ou la théorie du changement) et les **contraintes pesant sur la mise en œuvre** (par exemple, des ressources limitées).

8. **Champ et objectifs de l'évaluation** : le rapport doit clairement expliquer le champ, les objectifs principaux et les questions centrales de l'évaluation.

- **Champ de l'évaluation** : le rapport doit définir les paramètres de l'évaluation, par exemple, la période examinée, les segments de la population cible considérés, la zone géographique couverte et les volets, produits ou réalisations qui ont été évalués ou non.
- **Objectifs de l'évaluation** : le rapport doit expliquer les types de décisions que l'évaluation viendra éclairer, les questions à prendre en compte dans le cadre de ces décisions, et ce que l'évaluation doit accomplir pour contribuer à ces décisions.
- **Critères d'évaluation** : le rapport doit définir les critères d'évaluation ou normes de performance utilisés⁴⁴, et justifier pourquoi tel ou tel critère a été retenu.
- **Questions d'évaluation** : le rapport doit lister les principales questions auxquelles l'évaluation doit répondre et expliquer comment les réponses obtenues fourniront les informations dont les utilisateurs ont besoin.

9. **Approche et méthodes de l'évaluation**⁴⁵ : le rapport d'évaluation doit expliquer en détail les approches méthodologiques, les méthodes et les analyses choisies, les raisons de ces choix et comment celles-ci permettent de produire des données répondant aux questions posées et à la finalité de l'évaluation, compte tenu du temps et des ressources financières disponibles. **Le rapport doit préciser comment l'égalité des sexes, le handicap, la vulnérabilité et l'inclusion sociale ont été pris en compte dans la méthodologie, notamment comment les méthodes de recueil et d'analyse des données ont intégré les problématiques liées aux inégalités entre les sexes, l'utilisation de données ventilées et la participation des différents groupes de parties prenantes.** La description doit aider les utilisateurs de l'évaluation à apprécier les mérites des méthodes employées par l'évaluation et la crédibilité des constatations, des

⁴⁴ Les critères d'évaluation le plus couramment utilisés au PNUD sont les critères de l'OCDE/CAD, à savoir la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficacé et la viabilité/durabilité.

⁴⁵ Tous les aspects de la méthodologie décrite doivent être intégralement couverts dans le rapport. Certaines informations techniques plus détaillées peuvent être présentées dans les annexes au rapport.

conclusions et des recommandations. La description de la méthodologie doit aborder chacun des éléments suivants :

- **Approche de l'évaluation**
- **Sources de données** : sources d'information (documents examinés et parties prenantes rencontrées), raisons justifiant leur sélection et manière dont les informations obtenues répondent aux questions de l'évaluation.
- **Bases d'échantillonnage et échantillons** : lorsqu'un ou plusieurs échantillons ont été utilisés, le rapport doit indiquer leur taille, leurs caractéristiques, les critères de sélection, le processus de sélection de l'échantillon (par exemple, aléatoire ou ciblé), comment, le cas échéant, les groupes de contrôle et de traitement ont été constitués, et dans quelle mesure l'échantillon est représentatif de l'ensemble de la population cible, notamment les limites de l'échantillon pour la généralisation des résultats.
- **Instruments et procédures de recueil des données** : méthodes, procédures et outils utilisés pour recueillir les données (par exemple, protocoles d'entretien), adéquation de ceux-ci à chaque source de données, éléments démontrant leur fiabilité et leur validité, et prise en compte des problématiques liées aux inégalités entre les sexes.
- **Normes de performance**⁴⁶ : norme ou mesure utilisée pour évaluer la performance de l'aspect examiné par chaque question de l'évaluation (par exemple, indicateurs nationaux ou régionaux, échelle de notation).
- **Participation des parties prenantes** : qui a participé et comment le degré de participation des hommes et des femmes a-t-il contribué à la crédibilité de l'évaluation et de ses résultats.
- **Considérations éthiques** : couvre notamment les mesures prises pour protéger les droits des personnes ressources et la confidentialité des informations fournies – voir le Guide éthique d'évaluation (*Ethical Guidelines for Evaluation*⁴⁷) du GNUE pour plus d'informations.
- **Informations sur les évaluateurs** : composition de l'équipe d'évaluation, profils et compétences des membres de l'équipe, pertinence des compétences techniques réunies, parité des sexes et représentation géographique équilibrée.
- Les **principales limites de la méthodologie** doivent être clairement exposées et discutées, de même que toute mesure prise pour les atténuer.

10. **Analyse des données** : le rapport doit décrire les procédures utilisées pour analyser les données recueillies afin de répondre aux questions de l'évaluation. Il doit détailler les différentes étapes et phases de l'analyse qui a été effectuée, notamment les étapes visant à vérifier l'exactitude des données et les résultats pour différents groupes de parties prenantes (hommes et femmes, différents groupes sociaux, etc.). Le rapport doit également justifier l'adéquation des analyses aux questions de l'évaluation. Les éventuelles faiblesses de l'analyse des données et les lacunes ou limitations des données doivent être expliquées, notamment leur influence possible sur l'interprétation des constatations et les conclusions tirées.

11. Les **constatations** doivent être présentées sous forme d'énoncés de faits fondés sur l'analyse des données. Elles doivent être structurées autour des questions de l'évaluation de manière à ce que les utilisateurs du rapport puissent directement faire le lien entre les questions posées et les constats réalisés. Les écarts entre les résultats attendus et réels doivent être expliqués, ainsi que les facteurs affectant l'obtention des résultats attendus. Les hypothèses

⁴⁶ Tableau de synthèse reprenant, pour chaque question de l'évaluation, les sources de données, les outils ou méthodes de recueil des données, et la norme ou mesure selon laquelle la performance de l'aspect visé par cette question est évaluée. Il s'agit d'un bon outil pour visualiser la logique de la méthodologie de façon simple pour le lecteur.

⁴⁷ GNUE, 2020, Guide éthique d'évaluation (*Ethical Guidelines for Evaluation*), (<http://www.unevaluation.org/document/detail/2866>).

formulées ou les risques pris dans la conception du projet ou du programme qui ont ensuite affecté la mise en œuvre doivent être examinés. Les constatations doivent couvrir l'égalité des sexes, l'autonomisation des femmes, le handicap et les autres thématiques transversales, de même que les éventuels effets inattendus.

12. Les **conclusions** doivent être exhaustives et équilibrées, et dégager les forces, les faiblesses et les réalisations de l'intervention. Elles doivent être correctement étayées par les éléments factuels disponibles et logiquement découler des constatations de l'évaluation. Elles doivent répondre aux principales questions de l'évaluation et éclairer la recherche de solutions aux problématiques importantes ou pertinentes pour les processus décisionnels des utilisateurs prévus de l'évaluation, notamment concernant l'égalité des sexes, l'autonomisation des femmes, le handicap et d'autres thématiques transversales.
13. **Recommandations** : le rapport doit présenter un nombre raisonnable de recommandations pratiques, exploitables et réalistes destinées aux utilisateurs prévus du rapport concernant les actions à mener ou les décisions à prendre. Les recommandations doivent s'appuyer sur les éléments factuels fournis et être en lien avec les constatations et conclusions relatives aux questions centrales de l'évaluation. Elles doivent couvrir la viabilité/ durabilité de l'initiative et, le cas échéant, commenter la pertinence de sa stratégie de passage de relais. Les recommandations doivent également donner des conseils précis en vue d'éventuels projets ou programmes similaires. Elles doivent couvrir toute problématique en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes, ainsi que les actions prioritaires propres à l'améliorer. Elles doivent enfin couvrir le handicap et les autres thématiques transversales.
14. **Enseignements tirés** : lorsque cela est approprié et/ou si le cahier des charges le demande, le rapport doit présenter les enseignements tirés de l'évaluation, c'est-à-dire les nouvelles connaissances acquises concernant l'intervention, le contexte, les réalisations ou même les méthodes d'évaluation employées, et qui se révéleront utiles dans des contextes similaires. Les enseignements doivent être formulés de façon concise et reposer sur des faits spécifiquement établis dans le rapport. Les enseignements en matière d'égalité des sexes, d'autonomisation des femmes et de handicap de même que concernant d'autres thématiques transversales doivent également être couverts.
15. **Annexes au rapport** : les annexes doivent comprendre les éléments suivants afin de fournir des informations complémentaires aux utilisateurs du rapport (notamment concernant le contexte et la méthodologie), de façon à renforcer la crédibilité du rapport :
 - Le cahier des charges de l'évaluation
 - Les documents complémentaires couvrant la méthodologie, tels que le tableau d'évaluation et les instruments de recueil des données utilisés (questionnaires, guides d'entretien, protocoles d'observation, etc.)
 - La liste des personnes ou groupes interrogés ou consultés et des sites visités. Cette liste peut être omise à des fins de confidentialité avec l'accord de l'équipe d'évaluation et du PNUD.
 - La liste des documents examinés
 - Le modèle ou cadre de résultats du projet ou programme
 - Les tableaux résumant les constatations, par exemple, les tableaux montrant les progrès à l'égard des produits, des cibles et des objectifs, par rapport aux indicateurs définis
 - L'engagement éthique signé par les évaluateurs

Annexe 5 – Modèle de réponse de la direction

Modèle de réponse de la direction du PNUD

[Nom de l'évaluation] Date :

Préparé par :

Fonction :

Unité/Bureau :

Validé par :

Fonction :

Unité/Bureau :

Enregistrement et mise à jour dans l'ERC :

Fonction :

Unité/Bureau :

Recommandation n° 1 de l'évaluation					
Réponse de la direction :					
Action(s) clé(s)	Date finalisation	de	Unité(s) responsable(s)	Suivi*	
				Commentaires	Statut (lancée, finalisée, sans échéance)
1.1					
1.2					
1.3					
Recommandation n° 2 de l'évaluation					
Réponse de la direction :					
Action(s) clé(s)	Date finalisation	de	Unité(s) responsable(s)	Suivi	
				Commentaires	Statut (lancée, finalisée, sans échéance)
2.1					
2.2					
2.3					
Recommandation n° 3 de l'évaluation					
Réponse de la direction :					
Action(s) clé(s)	Date finalisation	de	Unité(s) responsable(s)	Suivi	
				Commentaires	Statut (lancée, finalisée, sans échéance)
3.1					
3.2					
3.3					

* Le statut de mise en œuvre est suivi de manière électronique dans la base de données de l'ERC.



SECTION 5

RÔLES ET RESPONSABILITÉS LIÉS AUX ÉVALUATIONS DÉCENTRALISÉES

1. RÉSUMÉ DES RÔLES ET RESPONSABILITÉS LIÉS AUX ÉVALUATIONS DÉCENTRALISÉES

La section 5 résume les rôles et responsabilités liés à l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan d'évaluation, ainsi qu'à la mise en œuvre, la diffusion et l'exploitation d'une évaluation décentralisée.

Le tableau ci-dessous résume les rôles et responsabilités liés à l'élaboration et au contrôle d'un plan d'évaluation, ainsi qu'à la mise en œuvre, la diffusion et l'exploitation d'une évaluation décentralisée.

RÔLE	PERSONNE/ORGANISATION	RESPONSABILITÉS
<p>COMMANDITAIRE DE L'ÉVALUATION</p>	<p>Agence ou entité ayant commandé l'évaluation. Au PNUD, la responsabilité des évaluations décentralisées revient aux équipes de direction au niveau mondial, régional et des bureaux de pays, qui établissent les plans d'évaluation de leurs programmes. Il s'agit, par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Des directeurs de bureaux • Des représentants résidents 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Veille à l'élaboration d'un plan d'évaluation complet, représentatif, stratégique et chiffré ▪ Veille à la mise en œuvre du plan d'évaluation dans les délais requis ▪ Promeut un travail d'évaluation conjoint avec le système des Nations Unies et les autres partenaires ▪ Veille à l'évaluabilité des initiatives du PNUD et à la définition de cadres de résultats (théories du changement) clairs et complets ▪ Veille à ce que tous les documents et données requis soient mis à disposition ▪ Nomme le responsable de l'évaluation ▪ Préserve l'indépendance de l'exercice d'évaluation et veille à la qualité des évaluations ▪ Veille à ce que le processus d'évaluation respecte chaque étape définie dans le présent guide ▪ Veille à la prise en compte de l'égalité des sexes, de l'autonomisation des femmes et des autres thématiques transversales dans toutes les étapes du processus d'évaluation ▪ Veille à la préparation de réponses de la direction à toutes les évaluations, avec définition des actions clés à mettre en œuvre et des délais pour ce faire ▪ Redevable de la qualité et de l'approbation du cahier des charges, du rapport d'évaluation final et des réponses de la direction avant leur enregistrement final dans l'ERC
<p>RESPONSABLE DE L'ÉVALUATION</p> <p>(ne peut pas être le responsable du programme/projet évalué)</p>	<p>Spécialiste ou chargé du suivi et de l'évaluation (S&E)</p> <p>En l'absence d'un spécialiste ou chargé du suivi et de l'évaluation (S&E), l'unité de programme doit veiller à ce que le responsable de l'évaluation ne soit pas le responsable du programme/projet évalué.</p> <p>Les points focaux régionaux pour l'évaluation peuvent apporter un appui</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dirige le processus d'évaluation et participe à toutes ses étapes (analyse d'évaluabilité, préparation, mise en œuvre, gestion et exploitation) ▪ Met sur pied et dirige le groupe de référence de l'évaluation, dans les cas applicables ▪ Dirige l'analyse d'évaluabilité ▪ Dirige l'élaboration du cahier des charges conformément au modèle du PNUD et veille à la prise en compte de l'égalité des sexes, de l'autonomisation des femmes et des autres thématiques transversales ▪ Prépare les documents requis pour l'appel d'offres et la sélection des évaluateurs, et les transmet aux équipes opérationnelles ▪ Participe à la sélection des évaluateurs externes ▪ Préserve l'indépendance des évaluations ▪ Avec l'appui du chargé de projet/programme, fournit le soutien administratif ainsi que les documents et données requis aux évaluateurs ▪ Organise la réunion de démarrage afin de présenter les évaluateurs au groupe de référence de l'évaluation dans les cas applicables et de discuter de la mission d'évaluation

supplémentaire lorsque les capacités d'évaluation sont limitées au niveau d'un bureau de pays.

Certaines des responsabilités indiquées peuvent être assumées par le point focal S&E.

- Assure la liaison avec le(s) responsable(s) du programme/projet tout au long du processus d'évaluation
- Présente les évaluateurs à l'unité de programme dans son ensemble, à l'équipe de direction et aux principales parties prenantes de l'évaluation, et veille à ce que l'approche de l'évaluation soit pleinement inclusive et transparente
- Examine, valide et diffuse le **rapport de démarrage**, notamment les questions et les méthodologies de l'évaluation
- Veille à la prise en compte de l'égalité des sexes, de l'autonomisation des femmes et des autres thématiques transversales dans le rapport de démarrage, y compris à l'adoption d'une approche sensible aux inégalités entre les sexes
- Examine, commente et diffuse **l'ébauche du rapport d'évaluation** (conformément au cahier des charges et au rapport de démarrage)
- Veille à la prise en compte de l'égalité des sexes, de l'autonomisation des femmes et des autres thématiques transversales dans l'ébauche du rapport d'évaluation, à ce que chaque question de l'évaluation reçoive réponse, et à ce que des données pertinentes ventilées par sexe soient présentées, analysées et interprétées
- Recueille et consolide les commentaires relatifs à l'ébauche du rapport d'évaluation dans un document unique (la piste d'audit) et le communique à l'équipe d'évaluation pour finalisation du rapport d'évaluation
- Examine **le rapport d'évaluation final** pour en vérifier la conformité au modèle de rapport du PNUD et la qualité, et demande l'approbation finale du commanditaire de l'évaluation
- Contribue à **l'élaboration des réponses de la direction** et des actions clés pour chaque recommandation adressée au PNUD
- Veille à ce que le cahier des charges, le rapport d'évaluation final, les réponses de la direction, les enseignements tirés et toute autre information pertinente soient publiés dans l'ERC dans les délais prescrits
- Facilite la mise en œuvre des réponses de la direction et des actions clés, en assure le suivi et fait rapport chaque trimestre à ce sujet
- Facilite le partage des connaissances et l'exploitation des constatations dans la programmation et les décisions, par exemple, en organisant des réunions et des événements spécialement à cet effet ou en intégrant les constatations et recommandations dans les réunions habituelles
- Encourage la préparation de « Notes d'information sur l'évaluation » séparées en collaboration avec le chargé de programme/projet et le chargé de communication en vue d'une large diffusion favorisant l'apprentissage

<p>RESPONSABLE DU PROGRAMME/PROJET</p>	<p>Membre du personnel du PNUD responsable du programme, de la réalisation ou du projet évalué</p> <p>Il s'agit généralement, et selon le cas :</p> <ul style="list-style-type: none"> • du responsable principal du programme de pays ; • du responsable du programme/projet mondial ; • du responsable du programme/projet régional ; ou • du chargé de programme (chef d'équipe de programme, analyste de programme). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participe à l'élaboration du plan d'évaluation et invite les parties prenantes concernées à faire de même ▪ Veille à l'évaluabilité des initiatives du PNUD dans le cadre du projet, de la thématique ou du domaine de résultat concerné ▪ Appuie l'analyse de l'évaluabilité des projets/programmes dont l'évaluation est planifiée ▪ Appuie la mise sur pied du groupe de référence de l'évaluation si nécessaire avec les principaux partenaires du projet et participe aux téléconférences/réunions sur demande ▪ Fournit des commentaires ou des conseils au responsable de l'évaluation et au groupe de référence concernant les détails et le champ du cahier des charges ainsi que l'exploitation des constatations ▪ Veille à l'indépendance des évaluations ▪ Fournit tous les documents et données requis au responsable de l'évaluation (par exemple, les données de suivi pertinentes, les rapports, les procès-verbaux de réunions, les examens, les études, les contacts, les listes de parties prenantes, etc.) ▪ Veille de manière générale à ce que tous les documents et données soient mis à disposition du responsable de l'évaluation, en particulier ceux relatifs à l'égalité des sexes, l'autonomisation des femmes et les autres thématiques transversales ▪ Apporte ses commentaires et ses clarifications concernant le cahier des charges, le rapport de démarrage et les ébauches du rapport d'évaluation ▪ Répond aux recommandations de l'évaluation en préparant des réponses de la direction et des actions clés pour chaque recommandation adressée au PNUD ▪ Veille à la diffusion du rapport d'évaluation auprès de toutes les parties prenantes, y compris le comité de direction du projet ▪ Met les actions clés pertinentes en œuvre
<p>APPUI À L'ÉVALUATION, ASSURANCE-QUALITÉ ET GESTION DU PORTAIL DE L'ERC</p>	<p>Spécialiste ou chargé S&E</p> <p>Points focaux S&E</p> <p>(au niveau mondial, régional ou dans les bureaux de pays)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Publient les plans d'évaluation dans l'ERC, gèrent les modifications à leur apporter et obtiennent leur validation auprès du point focal régional pour l'évaluation ▪ Font rapport à la direction concernant le respect du plan d'évaluation, la finalisation des réponses de la direction et des actions clés, et les résultats de l'examen de la qualité ▪ Appuient le responsable de l'évaluation (lorsqu'il s'agit d'une personne différente) dans toutes les étapes du processus d'évaluation ▪ Participent au groupe de référence de l'évaluation, dans les cas applicables ▪ Examinent le cahier des charges en veillant à ce qu'il respecte les exigences de ce guide, notamment concernant la prise en compte de l'égalité des sexes, de l'autonomisation des femmes et des autres thématiques transversales, et en appuient l'approbation

- Participent à la sélection des évaluateurs externes, le cas échéant
- Examinent le rapport de démarrage en veillant à ce qu'il respecte les exigences du PNUD, notamment concernant la prise en compte de l'égalité des sexes, de l'autonomisation des femmes et des autres thématiques transversales, et en appuient l'approbation
- Examinent l'ébauche de rapport d'évaluation et sa version finale en veillant à ce qu'il prenne en compte l'égalité des sexes, l'autonomisation des femmes et les autres thématiques transversales, et en appuient l'approbation
- Examinent les réponses de la direction et les actions clés
- Veillent à ce que le cahier des charges, le rapport d'évaluation final, les réponses de la direction, les enseignements tirés et toute autre information pertinente soient publiés dans l'ERC selon les délais prescrits
- Appuient le responsable de l'évaluation (lorsqu'il s'agit d'une personne différente) afin de faciliter le partage des connaissances et l'exploitation des constatations dans la programmation et les décisions
- Facilitent la mise en œuvre des réponses de la direction et des actions clés, en assurent le suivi et font rapport chaque trimestre à ce sujet
- Le chargé S&E régional assure le suivi des réponses de la direction dans l'ERC et appuie le développement des capacités de S&E et le partage des connaissances. Il clôture le processus de réponse de la direction lorsque toutes les actions planifiées ont été menées à bien ou dans un délai de cinq ans.

<p>GROUPE DE RÉFÉRENCE DE L'ÉVALUATION (FACULTATIF)</p>	<p>Principales parties prenantes du projet/de la réalisation, partenaires gouvernementaux et/ou donateurs, y compris les représentants des comités de direction des projets</p> <p>Doit également inclure des personnes ayant certaines connaissances techniques et une expérience en matière de conception, mise en œuvre et assurance-qualité d'une évaluation. Le groupe de référence de l'évaluation ne doit pas inclure de représentants du projet évalué, afin d'éviter tout conflit d'intérêts.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Remplit un rôle consultatif tout au long du processus d'évaluation, en contribuant à l'élaboration et l'examen du cahier des charges, du rapport de démarrage et de l'ébauche de rapport d'évaluation ▪ Veille à la prise en compte de l'égalité des sexes, de l'autonomisation des femmes et des autres thématiques transversales dans toutes les étapes du processus d'évaluation ▪ Veille à ce que les normes et règles d'évaluation définies par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) soient respectées, notamment la préservation de la transparence et de l'indépendance ▪ Fournit des conseils concernant la pertinence de l'évaluation, des questions posées et de la méthodologie, ainsi que la crédibilité des conclusions compte tenu des faits établis et la formulation des recommandations axée sur l'action ▪ Appuie l'élaboration des réponses de la direction et des actions clés en y contribuant
<p>PARTENAIRES DE L'ÉVALUATION</p>	<p>Partenaires gouvernementaux, parties prenantes et donateurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participent à l'examen des principaux produits de l'évaluation, notamment du cahier des charges, du rapport de démarrage et des ébauches successives du rapport d'évaluation ▪ Veillent de manière générale à ce que tous les documents et données soient mis à disposition du responsable de l'évaluation, en particulier ceux relatifs à l'égalité des sexes, l'autonomisation des femmes et les autres thématiques transversales ▪ Lorsque les donateurs dirigent le processus d'évaluation, le PNUD doit veiller à la prise en compte des éléments clés requis par l'unité de programme, notamment l'égalité des sexes, l'autonomisation des femmes et les autres thématiques transversales. ▪ Lorsque le PNUD dirige le processus, il doit rester ouvert aux suggestions et aux demandes des donateurs, tout en respectant ses propres exigences concernant le cahier des charges, la mise en œuvre de l'évaluation et le rapport d'évaluation. ▪ Les évaluations de projets financés par des donateurs doivent être publiées dans l'ERC ainsi que les recommandations, les réponses de la direction et les actions clés qui concernent le PNUD.

<p>ÉVALUATEURS INDÉPENDANTS</p>	<p>Spécialistes externes de l'évaluation et/ou cabinets spécialisés</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Remplissent leurs obligations contractuelles en vertu du cahier des charges ▪ Élaborent le rapport de démarrage de l'évaluation, en incluant un tableau d'évaluation et une méthodologie de prise en compte des inégalités entre les sexes, conformément au cahier des charges, aux normes et règles d'évaluation du GNUE et à son guide éthique ▪ Procèdent au recueil des données et aux visites de terrain conformément au cahier des charges et au rapport de démarrage ▪ Préparent les ébauches des rapports selon les modèles du PNUD et informent le responsable de l'évaluation, les responsables du programme/projet et les parties prenantes de l'avancement et des principales constatations et recommandations ▪ Prennent en compte l'égalité des sexes, l'autonomisation des femmes et les autres thématiques transversales, et veillent à ce que chaque question de l'évaluation reçoive réponse, et à ce que des données pertinentes ventilées par sexe soient présentées, analysées et interprétées ▪ Finalisent le rapport d'évaluation en tenant compte des commentaires et des observations consignés dans la piste d'audit Consignent leurs propres commentaires dans la piste d'audit
<p>APPUI TECHNIQUE ET ASSURANCE-QUALITÉ AU NIVEAU RÉGIONAL</p>	<p>Points focaux, spécialistes et conseillers S&E régionaux</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Soutiennent le processus d'évaluation et vérifient le respect des normes de l'organisation ▪ Contrôlent et soutiennent la planification des évaluations ainsi que la publication des plans d'évaluation dans l'ERC, leur mise en œuvre et leur modification dans l'ERC ▪ Examinent les demandes de modification des plans d'évaluation (changement de dates, ajout, suppression), en s'assurant que l'argumentaire justifiant ces changements est approprié, et les approuvent dans l'ERC ▪ Apportent un appui technique aux bureaux de pays, notamment des conseils sur l'élaboration du cahier des charges, la sélection des évaluateurs et la gestion des bases de données d'évaluateurs, la mise en œuvre des évaluations et leur finalisation, et les réponses de la direction et les actions clés ▪ Veillent à la prise en compte de l'égalité des sexes, de l'autonomisation des femmes et des autres thématiques transversales dans toutes les étapes du processus d'évaluation ▪ Assurent le suivi des réponses de la direction via l'ERC et appuient le développement des capacités de S&E et le partage des connaissances ▪ Règlent les différends en cas de problème dans la mise en œuvre des évaluations

<p>ASSURANCE-QUALITÉ MONDIALE DES ÉVALUATIONS</p>	<p>Bureau des politiques et de l'appui aux programmes</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assure le contrôle mondial des évaluations décentralisées et fournit des orientations en la matière ▪ Coordonne la communication entre la direction du PNUD et le Bureau indépendant d'évaluation (BIE) ▪ Conseille les bureaux régionaux et de pays sur la fonction d'évaluation décentralisée au PNUD ▪ Appuie les points focaux S&E en s'assurant que les plans d'évaluation sont correctement mis en œuvre ▪ Assure le suivi de la mise en œuvre des réponses de la direction aux évaluations indépendantes et décentralisées ▪ En coopération avec le BIE, propose des orientations aux unités de mise en œuvre du PNUD concernant l'exploitation des constatations et enseignements tirés des évaluations
<p>ORIENTATIONS ET CONTRÔLE MONDIAUX ET RÉGIONAUX DES ÉVALUATIONS</p>	<p>Bureau indépendant d'évaluation</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Établit des normes, des règles, des lignes directrices et des outils pour renforcer la qualité des évaluations ▪ Contrôle la mise en œuvre des évaluations décentralisées et le respect des plans d'évaluation, et établit un rapport à ce sujet ▪ Met en œuvre l'examen annuel de la qualité de toutes les évaluations décentralisées par le biais d'un panel de spécialistes indépendants, et établit un rapport à ce sujet ▪ Gère l'ERC et en assure la maintenance, et fournit un appui lorsque l'utilisation de l'ERC pose des problèmes techniques ▪ Fournit des orientations sur les évaluations décentralisées via les points focaux régionaux pour l'évaluation

5.1 Descriptif de fonction : rôles et responsabilités du responsable d'une évaluation au PNUD

Au PNUD, le responsable d'une évaluation dirige le processus d'évaluation dans son entièreté et y participe. Les quatre étapes du processus d'évaluation sont décrites en détail à la section 4 de ce guide, à savoir :

- (a) l'analyse d'évaluabilité ;
- (b) la préparation de l'évaluation ;
- (c) la gestion de l'évaluation ; et
- (d) l'exploitation de l'évaluation.

Tout au long du processus et en coopération avec le commanditaire de l'évaluation, le responsable de l'évaluation préserve l'indépendance de l'exercice.

Analyse d'évaluabilité (étape 1)

Guidé par le commanditaire de l'évaluation, le responsable de l'évaluation et/ou le point focal S&E dirige(nt) et effectue(nt) l'**analyse de l'évaluabilité** de l'intervention concernée en collaboration avec les unités de programmes du PNUD et les parties prenantes nationales.

Préparation de l'évaluation (étape 2)

1. Met sur pied et dirige le **groupe de référence de l'évaluation**, dans les cas applicables
2. Dirige l'**élaboration du cahier des charges** en veillant à un processus participatif, au respect du modèle du PNUD et à la prise en compte de l'égalité des sexes, de l'autonomisation des femmes et des autres thématiques transversales
3. Avec l'aide du responsable du projet/programme, **rassemble les documents de base** qui seront transmis à l'équipe d'évaluation
4. Prépare les **documents requis** pour l'appel d'offres et la sélection des évaluateurs, et les transmet aux équipes opérationnelles
5. Participe à la **sélection des évaluateurs externes** en collaboration avec le groupe de référence, dans les cas applicables

Gestion de l'évaluation (étape 3)

1. Apporte un **appui administratif** aux évaluateurs et leur transmet les données et les documents nécessaires
2. Organise la **réunion de démarrage** afin de présenter les évaluateurs au groupe de référence de l'évaluation dans les cas applicables et de discuter de la mission d'évaluation
3. Assure la liaison avec le(s) responsable(s) du programme/projet tout au long du processus d'évaluation et **présente les évaluateurs** à l'unité de programme dans son ensemble, à l'équipe de direction et aux principales parties prenantes de l'évaluation, et veille à ce que l'approche de l'évaluation soit pleinement inclusive et transparente

4. Examine, valide et diffuse le **rapport de démarrage**, notamment les questions et les méthodologies de l'évaluation. Veille à la prise en compte de l'égalité des sexes, de l'autonomisation des femmes et des autres thématiques transversales dans le rapport de démarrage, y compris à l'adoption d'une approche sensible aux inégalités entre les sexes
5. Examine, commente et diffuse l'**ébauche du rapport d'évaluation** et veille à sa compatibilité avec le cahier des charges et le rapport de démarrage. Veille à la prise en compte de l'égalité des sexes, de l'autonomisation des femmes et des autres thématiques transversales, à ce que chaque question de l'évaluation reçoive réponse, et à ce que des données pertinentes ventilées par sexe soient présentées, analysées et interprétées
6. Recueille et consolide les **commentaires sur les ébauches du rapport d'évaluation** dans un document unique (la piste d'audit), qu'il transmet à l'équipe d'évaluation en vue de finaliser le rapport d'évaluation
7. Examine le **rapport d'évaluation final** en s'assurant qu'il respecte le modèle de rapport du PNUD et les critères d'assurance-qualité, et sollicite l'approbation finale du commanditaire de l'évaluation

Exploitation de l'évaluation (étape 4)

1. Contribue à l'**élaboration des réponses de la direction** et des actions clés pour chaque recommandation adressée au PNUD
2. Veille à ce que le cahier des charges, le rapport d'évaluation final, les réponses de la direction, les enseignements tirés et toute autre information pertinente soient **publiés** dans l'ERC selon les délais prescrits
3. Facilite la **mise en œuvre des réponses de la direction** et des actions clés, en assure le suivi et fait rapport chaque trimestre à ce sujet
4. **Facilite le partage des connaissances** et l'exploitation des constatations dans la programmation et les décisions, par exemple, en organisant des réunions et des rencontres spécialement à cet effet ou en intégrant les constatations et recommandations dans les réunions habituelles
5. En coopération avec le chargé de programme/projet et le chargé de communication, encourage la **préparation d'autres produits de l'évaluation**, par exemple, une note d'information séparée sur l'évaluation en vue d'une large diffusion des constatations de l'évaluation favorisant l'apprentissage

5.2 Descriptif de fonction : rôles et responsabilités des points focaux S&E au PNUD

Lorsque le point focal S&E n'est pas le responsable de l'évaluation, tous deux participeront au processus d'évaluation comme décrit ci-dessous. Lorsque le point focal S&E *est aussi* le responsable de l'évaluation, il assume les rôles et responsabilités listés dans le descriptif de fonction du responsable de l'évaluation.

Des points focaux S&E sont désignés au niveau mondial, régional et des bureaux de pays. De manière générale, un point focal S&E appuie le responsable d'une évaluation dans toutes les étapes du processus d'évaluation et veille au respect des normes de l'organisation. En cas de différend, le point focal S&E régional peut être contacté et proposera des pistes de résolution.

Analyse d'évaluabilité (étape 1)

1. Appuie le responsable de l'évaluation dans l'analyse de l'évaluabilité de l'intervention concernée en collaboration avec les unités de programmes du PNUD et les parties prenantes nationales

Préparation de l'évaluation (étape 2)

1. Publie les plans d'évaluation dans l'ERC, gère les modifications à leur apporter et obtient leur validation auprès du point focal S&E régional
2. Le chargé régional de l'évaluation examine les demandes de modification des plans d'évaluation (changement de dates, ajout, suppression), en s'assurant que l'argumentaire justifiant ces changements est approprié, et les approuve dans l'ERC.
3. Fait rapport à la direction concernant le respect du plan d'évaluation
4. Participe au groupe de référence de l'évaluation, dans les cas applicables
5. Examine le cahier des charges en veillant à ce qu'il respecte les exigences de ce guide, notamment concernant la prise en compte de l'égalité des sexes, de l'autonomisation des femmes et des autres thématiques transversales, et en appuie l'approbation
6. Participe à la sélection des évaluateurs externes, le cas échéant
7. Le chargé S&E régional fournit un appui technique aux bureaux de pays, y compris des conseils sur l'élaboration du cahier des charges (notamment la prise en compte de l'égalité des sexes, de l'autonomisation des femmes et des autres thématiques transversales), la sélection des évaluateurs et le maintien de bases de données d'évaluateurs.

Gestion de l'évaluation (étape 3)

1. Examine le **rapport de démarrage** en veillant à ce qu'il respecte les exigences du PNUD, notamment concernant la prise en compte de l'égalité des sexes, de l'autonomisation des femmes et des autres thématiques transversales, et en appuie l'approbation
2. Examine l'**ébauche de rapport d'évaluation et sa version finale** en veillant à ce qu'il prenne en compte l'égalité des sexes, l'autonomisation des femmes et les autres thématiques transversales, en demandant l'appui du chargé régional de l'évaluation lorsque cela est requis

3. Veille à ce que le cahier des charges, le rapport d'évaluation final, les réponses de la direction, les enseignements tirés et toute autre information pertinente soient publiés dans l'ERC selon les délais prescrits

Exploitation de l'évaluation (étape 4)

1. Examine la réponse de la direction, les actions et les résultats de l'examen de la qualité, et veille à la finalisation de cette étape en coopération avec le point focal S&E régional, lorsque cela est requis
2. Appuie le responsable de l'évaluation afin de faciliter le partage des connaissances et l'exploitation des constatations dans la programmation et les décisions
3. Facilite la mise en œuvre des réponses de la direction et des actions clés, en assure le suivi et fait rapport chaque trimestre à ce sujet. *Le chargé régional de l'évaluation assure le suivi des réponses de la direction dans l'ERC et appuie le développement des capacités de S&E et le partage des connaissances. Il clôture le processus de réponse de la direction lorsque toutes les actions planifiées ont été menées à bien ou dans un délai de cinq ans.*

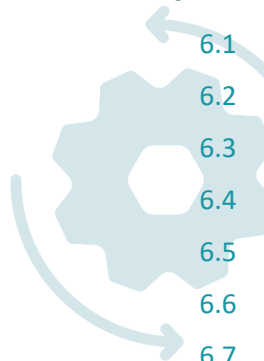


SECTION 6

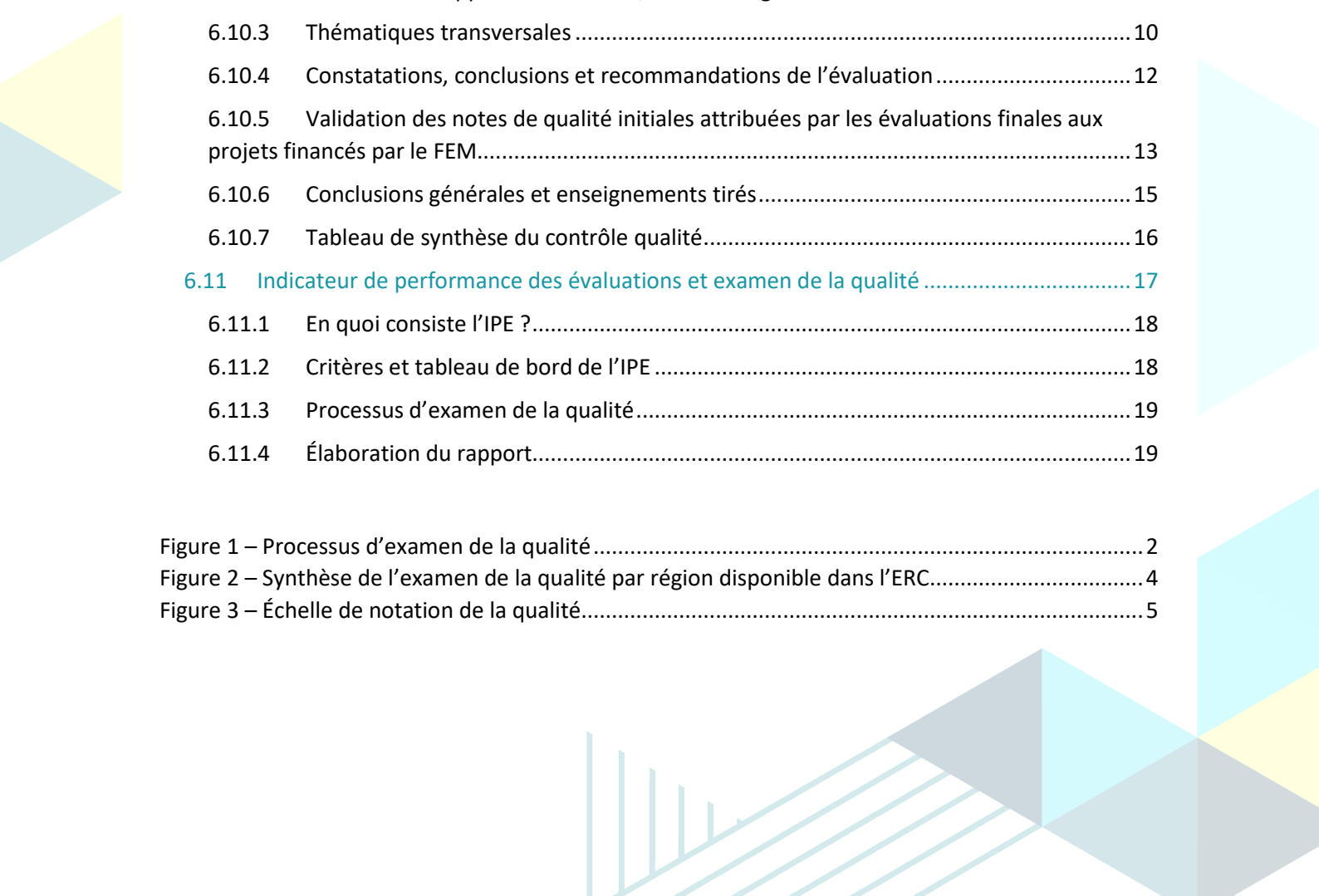

EXAMEN DE LA QUALITÉ DES ÉVALUATIONS



SOMMAIRE



6. EXAMEN DE LA QUALITÉ DES ÉVALUATIONS DÉCENTRALISÉES.....	0
6.1 Finalité et champ	0
6.2 Processus d'examen de la qualité.....	1
6.3 Rôles et responsabilités	3
6.4 Fichier de contrôleurs qualité.....	3
6.5 Élaboration du rapport de contrôle qualité.....	3
6.6 Sections du contrôle qualité et coefficients de pondération	4
6.7 Échelle de notation	5
6.8 Outil de contrôle qualité.....	6
6.9 Documents contrôlés.....	6
6.10 Questions de contrôle qualité.....	6
6.10.1 Cahier des charges et conception de l'évaluation (FEM et PNUD).....	7
6.10.2 Structure du rapport d'évaluation, méthodologie et sources de données	8
6.10.3 Thématiques transversales	10
6.10.4 Constatations, conclusions et recommandations de l'évaluation	12
6.10.5 Validation des notes de qualité initiales attribuées par les évaluations finales aux projets financés par le FEM.....	13
6.10.6 Conclusions générales et enseignements tirés.....	15
6.10.7 Tableau de synthèse du contrôle qualité.....	16
6.11 Indicateur de performance des évaluations et examen de la qualité	17
6.11.1 En quoi consiste l'IPE ?.....	18
6.11.2 Critères et tableau de bord de l'IPE	18
6.11.3 Processus d'examen de la qualité.....	19
6.11.4 Élaboration du rapport.....	19
Figure 1 – Processus d'examen de la qualité.....	2
Figure 2 – Synthèse de l'examen de la qualité par région disponible dans l'ERC.....	4
Figure 3 – Échelle de notation de la qualité.....	5



6. EXAMEN DE LA QUALITÉ DES ÉVALUATIONS DÉCENTRALISÉES

La section 6 explique le système mis en place par le Bureau indépendant d'évaluation (BIE) du PNUD pour l'examen de la qualité des évaluations décentralisées, notamment sa finalité, ses processus et ses outils, ainsi que les rôles et responsabilités qui y sont attachés. Cette section explique également le fonctionnement de l'indicateur de performance des évaluations du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies (ONU-SWAP) pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, et la façon dont les évaluations indépendantes et décentralisées sont analysées afin d'obtenir les données requises par cet indicateur.

Des évaluations de qualité sont cruciales pour permettre une gestion axée sur les résultats, l'acquisition de nouvelles connaissances et la redevabilité à l'égard des partenaires des programmes. L'une des exigences de la Politique d'évaluation révisée du PNUD est que les unités de programmes (bureaux du siège, régionaux et de pays) veillent à ce que les évaluations éclairent la gestion des programmes et contribuent aux résultats en matière de développement¹. L'accent est par conséquent plus largement mis sur le renforcement de l'appui aux évaluations décentralisées (c'est-à-dire commandées par les unités de programmes), afin d'améliorer leur respect de la Politique d'évaluation, la qualité des évaluations et l'exploitation des évaluations par les décideurs politiques et les parties prenantes.

Le BIE contrôle chaque année la qualité des évaluations décentralisées et rapporte les résultats au conseil d'administration du PNUD. Le processus d'examen de la qualité appuie l'amélioration de la qualité des éléments factuels issus des évaluations, notamment de leurs constatations, couverture, champ et recommandations, grâce au contrôle indépendant des évaluations menées par les unités de programme. Le processus d'examen de la qualité appuie aussi la gestion des évaluations et la mise en œuvre des plans d'évaluation par les unités de programmes, de même que le contrôle par les bureaux régionaux, le Bureau des politiques et de l'appui aux programmes (BPAP) et le BIE. Ce système d'examen de la qualité des rapports des évaluations décentralisées favorise une analyse systématique et cohérente de la qualité des évaluations et rapports.

6.1 Finalité et champ

À l'aide d'un ensemble de paramètres, d'un système de notation et de coefficients de pondération, l'examen de la qualité des rapports d'évaluation contrôle la conception, la qualité des constatations et des éléments factuels présentés, ainsi que la solidité des conclusions et recommandations des évaluations. En ce qui concerne les évaluations de projets financés par le Fonds pour l'environnement mondial (FEM), l'examen de la qualité examine également dans quelle mesure les produits attendus d'un projet ou les réalisations visées par un programme ont été (ou seront vraisemblablement) concrétisés.

¹ Politique d'évaluation révisée du PNUD (<http://web.undp.org/evaluation/policy.shtml>).

L'examen de la qualité des rapports d'évaluation vise notamment à :

- améliorer la qualité des éléments factuels fournis afin de mieux gérer leur contribution aux résultats en matière de développement ;
- appuyer la redevabilité par un contrôle indépendant de la qualité des rapports des évaluations décentralisées, dont les résultats sont communiqués au conseil d'administration du PNUD et aux équipes de direction ;
- renforcer la cohérence dans l'établissement des rapports d'évaluation et systématiser la qualité à travers les projets ;
- appuyer le contrôle par les bureaux, en leur fournissant une analyse détaillée de la qualité des rapports d'évaluation ainsi que des recommandations pour leur amélioration ; et
- contribuer à ce que les enseignements des évaluations bien menées soient tirés à l'échelle de l'organisation, grâce à la présentation de ces dernières dans le rapport annuel sur les évaluations.

Ces lignes directrices renforcent le niveau de qualité des évaluations décentralisées, notamment leur exploitabilité, la clarté de leurs objectifs pour toutes les parties prenantes, leur crédibilité, l'exactitude et la fiabilité des éléments factuels qu'elles fournissent, la transparence des raisonnements aboutissant à leurs conclusions, ainsi que la clarté et l'exhaustivité des rapports.

Le système d'examen de la qualité examine toutes les évaluations décentralisées commandées par les unités de programmes du PNUD, de même que les évaluations de thématiques et les évaluations des programmes, réalisations et projets du Fonds d'équipement des Nations Unies et du Programme des volontaires des Nations Unies. Les observations du BIE peuvent être utilisées par les unités de programmes et les bureaux de pays pour renforcer certains aspects des rapports d'évaluation et des éléments factuels qu'ils fournissent, de même que pour ajuster la gestion et la mise en œuvre des évaluations décentralisées de façon à garantir l'exploitabilité globale de leurs rapports, notamment de leurs constatations et recommandations. Les questions d'examen de la qualité sont alignées sur les normes de qualité de la programmation du PNUD².

Le champ des rapports d'évaluation des projets financés par le FEM est plus large que celui prévu pour les autres évaluations du travail du PNUD. L'analyse requise par le FEM porte aussi sur la documentation du projet (par exemple, ses objectifs, sa planification et sa mise en œuvre) et sur la validité des constatations et conclusions formulées.

6.2 Processus d'examen de la qualité

Les principales étapes du processus d'examen de la qualité sont les suivantes (voir aussi figure 1) :

1. **Publication des évaluations dans le Centre de ressources des évaluations (ERC)**³
 - Les unités de programmes publient le cahier des charges et le rapport final de chaque évaluation dans l'ERC dans les deux semaines de sa finalisation.

² Voir

https://poppp.undp.org/UNDP_POPP_DOCUMENT_LIBRARY/Public/PPM_Programming%20Standards_Quality%20Standards%20for%20Programming_FR.docx

³ Voir <http://erc.undp.org>

- Seule la version définitive des documents doit être mise en ligne. Les ébauches des documents ne doivent pas figurer dans l'ERC, qui est un site internet public.
- La réponse de la direction et les actions clés doivent être publiées dans les six semaines de la finalisation du rapport.

2. Vérification

- Le BIE vérifie si chaque rapport publié dans l'ERC fait partie du plan d'évaluation de l'unité de programme et s'il s'agit de la version finale.
- Lorsqu'un cahier des charges ou un rapport d'évaluation publié ne semble pas constituer la version finale du document, ou lorsque des annexes sont manquantes, le BIE contacte le bureau de pays et le bureau régional pour s'assurer que les documents corrects soient mis en ligne⁴.

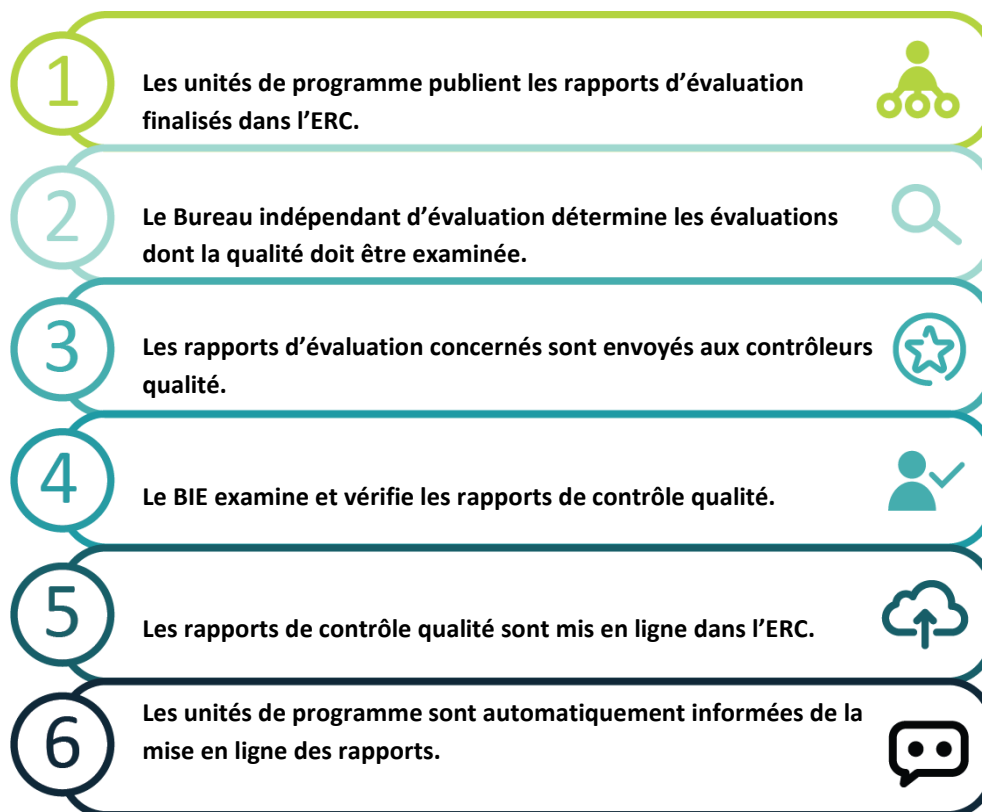
3. Contrôle qualité

- Le BIE envoie chaque rapport d'évaluation à un contrôleur qualité contractuel.
- La note de qualité attribuée est en principe disponible dans l'ERC dans les deux semaines de la finalisation et de la soumission du rapport de contrôle qualité.

4. Transmission à l'unité de programme avec observations éventuelles

- À la réception du rapport du contrôleur qualité, le BIE l'examine puis le met à la disposition de l'unité de programme concernée via l'ERC.

Figure 1 – Processus d'examen de la qualité



⁴ L'ERC est un site internet public. Tous les documents doivent y être publiés dans leur version finale exclusivement et être de qualité. Les notes de qualité attribuées ne sont cependant visibles que par le PNUD.

6.3 Rôles et responsabilités

Le BIE assume la responsabilité générale de l'examen de la qualité des évaluations, de la préparation des rapports de contrôle qualité et de leur mise à disposition des unités de programme, avec observations éventuelles, dans les délais requis.

Les bureaux régionaux doivent contrôler le processus d'examen de la qualité et l'exploiter pour mettre en lumière les faiblesses et les difficultés dans la mise en œuvre des évaluations dans leurs régions et dans le cadre de programmes de pays spécifiques. L'ERC propose un outil de visualisation de la qualité des évaluations au niveau régional et des bureaux de pays. Lorsque la qualité des évaluations est systématiquement insatisfaisante, les points focaux régionaux pour l'évaluation doivent travailler en collaboration étroite avec les bureaux de pays pour remédier aux problèmes de mise en œuvre et s'assurer que les unités de programme comprennent quels sont les aspects problématiques du processus d'évaluation mis en lumière et détaillés dans le rapport de contrôle qualité.

Le BPAP et le BIE appuient quant à eux les bureaux régionaux dans la résolution des difficultés de mise en œuvre des évaluations décelées par le processus d'examen de la qualité, en particulier les problèmes décelés de manière systématique.

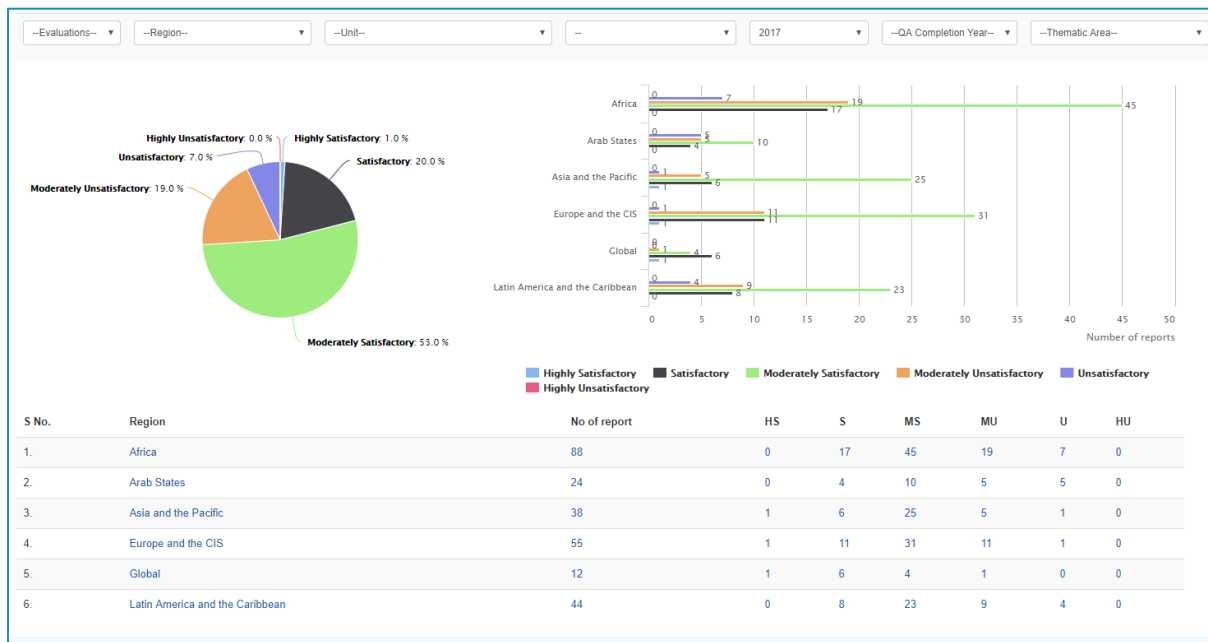
6.4 Fichier de contrôleurs qualité

Afin de garantir la qualité et la cohérence du contrôle qualité des rapports d'évaluation, le BIE gère un fichier de contrôleurs qualité spécialisés, qui sont des évaluateurs expérimentés dotés d'une connaissance approfondie des thématiques visées par le PNUD et de ses approches d'évaluation, ainsi que d'une connaissance/expérience du contexte mondial, régional et national. Pour garantir un contrôle qualité systématique et cohérent des évaluations, les contrôleurs sont formés à l'application des outils de contrôle qualité et le BIE vérifie périodiquement le processus d'examen de la qualité pour s'assurer de sa fiabilité.

6.5 Élaboration du rapport de contrôle qualité

Le rapport de contrôle qualité de chaque évaluation est mis à disposition dès qu'il a été dûment vérifié par le BIE (en principe dans les deux semaines de la finalisation du rapport et de son envoi au BIE). Les résultats au niveau mondial, régional ou des bureaux de pays sont disponibles dans l'ERC.

Figure 2 – Synthèse de l'examen de la qualité par région disponible dans l'ERC



Chaque année, le BIE communique les résultats du processus d'examen de la qualité dans son rapport annuel sur l'évaluation, de même que dans un rapport annuel plus détaillé sur l'examen de la qualité, qui est diffusé auprès du siège et des bureaux régionaux, ces derniers le diffusant à leur tour auprès des bureaux de pays et assurant le suivi.

6.6 Sections du contrôle qualité et coefficients de pondération

Les principaux critères du contrôle qualité découlent des exigences à remplir par un rapport d'évaluation, telles que définies dans ce guide. De manière générale, le contrôle qualité se répartit en quatre sections possédant chacune un coefficient de pondération, et couvre 39 questions. Certaines questions peuvent être laissées sans note, lorsque le contrôleur les juge sans objet compte tenu des orientations du cahier des charges ou du contexte de l'intervention évaluée.

Les sections du contrôle qualité portent sur :

- **Le cahier des charges** : cinq questions comptant pour 15 %
 - Le cahier des charges définit-il clairement et de façon appropriée la finalité, les objectifs, les critères et les questions centrales de l'évaluation ?
- **Structure, méthodologie et sources de données de l'évaluation** : 16 questions comptant pour 30 %
 - L'évaluation est-elle bien structurée, avec un ensemble d'objectifs, de critères et de méthodes clairement articulés et entièrement décrits de façon appropriée ?
- **Thématiques transversales** : huit questions comptant pour 15 %
 - L'évaluation examine-t-elle correctement la prise en compte des thématiques transversales telles que l'égalité des sexes, les droits humains, le handicap et les groupes vulnérables ?
- **Constatations, conclusions et recommandations** : neuf questions comptant pour 40 %

- Les **constatations** sont-elles pertinentes et fondées sur les critères d'évaluation (c'est-à-dire la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, la viabilité/durabilité et l'impact) et répondent-elles directement aux questions de l'évaluation ?
- Les **conclusions** vont-elles au-delà des constatations pour identifier les problématiques prioritaires sous-jacentes ? Les conclusions présentent-elles des jugements logiques fondés sur les constatations et étayés par des éléments factuels ?
- Les **recommandations** sont-elles pertinentes compte tenu de l'intervention évaluée et de la finalité de l'évaluation, et sont-elles étayées par les éléments factuels établis par l'évaluation ?

Le contrôle qualité des évaluations finales de projets financés par le FEM comporte une section supplémentaire où le contrôleur qualité valide les notes attribuées au programme/projet par les évaluateurs, ou recommande leur ajustement. Les examens à mi-parcours de ces projets ne font actuellement pas l'objet d'un contrôle qualité, bien qu'ils soient inclus dans les plans d'évaluation.

6.7 Échelle de notation

Les questions de contrôle qualité de chaque section sont notées sur une échelle allant d'insatisfaisant (1) à très satisfaisant (6) (voir figure 3), la note 0 signifiant que la question est sans objet. La note octroyée correspond à la mesure dans laquelle une évaluation répond aux attentes, normes et critères. Bien qu'une note de 4, 5 ou 6 puisse être considérée comme satisfaisante, une évaluation répondant à toutes les exigences du PNUD doit recevoir une note de 5 (satisfaisant) au minimum, ce qui constitue la note de référence d'une bonne évaluation.

Figure 3 – Échelle de notation de la qualité

Code	Signification		Valeur
TS	Très satisfaisant	Tous les critères sont entièrement satisfaits et le rapport d'évaluation ne présente aucune lacune.	6
S	Satisfaisant	Tous les critères sont entièrement satisfaits et le rapport d'évaluation présente des lacunes mineures.	5
MS	Majoritairement satisfaisant	Les critères sont partiellement satisfaits et le rapport d'évaluation présente des lacunes.	4
MI	Majoritairement insatisfaisant	Plus d'un critère est insatisfait et le rapport d'évaluation présente des lacunes significatives.	3
I	Insatisfaisant	La plupart des critères sont insatisfaits et le rapport d'évaluation présente des lacunes considérables.	2
TI	Très insatisfaisant	Aucun critère n'est satisfait et le rapport d'évaluation présente des lacunes graves.	1
S.O.	Sans objet	Sans objet	Pas de note

6.8 Outil de contrôle qualité

L'outil de contrôle qualité est disponible sur le site internet de l'ERC (<http://erc.undp.org>). L'accès est réservé aux points focaux pour le suivi et l'évaluation (S&E) enregistrés. Les points focaux S&E doivent informer les commanditaires et les responsables des évaluations des résultats du contrôle qualité.

Les contrôleurs qualité utilisent des menus déroulants pour attribuer les notes et ajoutent des commentaires détaillés pour justifier celles-ci. La note globale est calculée automatiquement via l'ERC selon les pondérations indiquées plus haut. Les notes et les commentaires peuvent être consultés sur la page de l'évaluation lorsque le contrôle qualité est terminé.

6.9 Documents contrôlés

Tous les documents relatifs aux évaluations dont la qualité doit être contrôlée sont mis à disposition via l'ERC et transmis au contrôleur qualité.

Pour les projets du PNUD, ces documents comprennent :

- le cahier des charges de l'évaluation (document clé pour le contrôle qualité) ;
- le rapport d'évaluation final et ses annexes (document clé pour le contrôle qualité) ;
- les informations sur le projet évalué et l'évaluation (descriptif du projet, budget de l'évaluation et calendrier) ;
- les leçons et constatations de l'évaluation ;
- les recommandations de l'évaluation ; et
- la réponse de la direction et les actions clés.

Le cahier des charges et le rapport d'évaluation final ainsi que toutes leurs annexes constituent les documents clés pour le contrôle qualité.

L'ERC contiendra les mêmes informations pour les **évaluations finales de projets financés par le FEM**. Cependant, le FEM fournira, via le BIE, des informations supplémentaires aux contrôleurs qualité afin de permettre la validation des notes de qualité attribuées par les évaluations finales à la mise en œuvre de ces projets. Ces documents ne sont actuellement pas disponibles dans l'ERC. Ces documents supplémentaires comprennent :

- la note conceptuelle du projet et les formulaires d'identification (PIF/PDF A et B) ;
- le document de projet (ProDoc), qui comprend le cadre de résultats ;
- les examens de la mise en œuvre du projet (APR/PIR) ;
- les outils de suivi (selon ceux disponibles) ;
- l'évaluation à mi-parcours, le cas échéant ; et
- le plan de mise en œuvre du projet.

6.10 Questions de contrôle qualité

6.10.1 Cahier des charges et conception de l'évaluation (FEM et PNUD)

Le cahier des charges définit-il clairement et de façon appropriée la finalité, les objectifs, les critères et les questions centrales de l'évaluation et accorde-t-il le temps et les ressources nécessaires ? (section 4.3.2)

1.1	<p>Le cahier des charges définit-il les priorités de l'évaluation de façon claire, logique et réaliste ?</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Suit-il la structure proposée et détaillée dans ce guide ?▪ Définit-il la finalité, le champ et les objectifs de l'évaluation ?▪ Indique-t-il les produits et/ou réalisations à évaluer ?▪ Indique-t-il le contexte et les détails de l'évaluation ?▪ Fournit-il des informations concernant le cadre de résultats et la théorie du changement, dans le texte principal ou les annexes ?▪ Fournit-il des informations concernant les bénéficiaires du projet/programme (type, sexe, nombre) ?
1.2	<p>Le cahier des charges établit-il clairement le calendrier de l'évaluation et les jours qui y sont alloués ?</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Fournit-il un calendrier pour le champ et les priorités de l'évaluation ?▪ Les jours alloués pour l'ensemble de l'évaluation sont-ils précisés et appropriés compte tenu du champ de l'évaluation ?▪ La taille requise de l'équipe d'évaluation est-elle indiquée et tient-elle compte des besoins et du champ de l'évaluation ?▪ Les rôles et responsabilités des membres de l'équipe (lorsqu'une équipe est requise) sont-ils définis ?
1.3	<p>Le cahier des charges expose-t-il clairement les dispositions de gestion et de mise en œuvre de l'évaluation ?</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Le rôle des partenaires de l'évaluation est-il clairement précisé ?▪ Un mécanisme de feed-back est-il clairement défini ?
1.4	<p>Le cahier des charges expose-t-il clairement l'approche et la méthodologie proposées pour l'évaluation ?</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Le nombre de questions d'évaluation semble-t-il approprié compte tenu du champ de l'évaluation ?▪ L'approche méthodologique générale est-elle exposée ?▪ Les données requises, leurs sources et les approches pour leur analyse sont-elles précisées ?▪ Les exigences d'analyse du financement et les données sur le financement sont-elles précisées ?
1.5	<p>Le cahier des charges requiert-il d'examiner la prise en compte des problématiques liées aux inégalités entre les sexes, aux groupes vulnérables, au handicap et/ou au non-respect des droits humains ? (projets autres que ceux financés par le FEM)</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Le cahier des charges demande-t-il des détails concernant des questions spécifiques liées à l'égalité des sexes, aux groupes vulnérables, au handicap et/ou aux droits humains ?▪ Le cahier des charges expose-t-il les outils, méthodologies et approches d'analyse des données proposés afin de répondre à cette exigence ?

6.10.2 Structure du rapport d'évaluation, méthodologie et sources de données

Les objectifs, les critères, la méthodologie et les sources de données de l'évaluation sont-ils entièrement décrits et sont-ils appropriés compte tenu de l'intervention évaluée et des raisons pour lesquelles l'évaluation est menée ?

STRUCTURE

2.1	Le rapport d'évaluation est-il bien équilibré et structuré ? <ul style="list-style-type: none">- Suit-il la structure détaillée proposée dans ce guide (section 4, 4.4.5 et annexe 4) ? Dans la négative, la structure choisie concourt-elle à un rapport bien équilibré ? <ul style="list-style-type: none">- Le rapport fournit-il des informations suffisantes et compréhensibles concernant le contexte et le projet évalué ?- Est-il d'une longueur raisonnable ?- Les annexes requises sont-elles fournies ?
	2.2

MÉTHODOLOGIE

2.3	L'approche méthodologique de l'évaluation est-elle clairement exposée ? <ul style="list-style-type: none">- Les modifications par rapport à l'approche proposée et leurs raisons sont-elles expliquées ?
2.4	La nature et l'étendue des rôles et de la participation des parties prenantes sont-elles expliquées de façon adéquate ?
2.5	L'évaluation analyse-t-elle clairement le degré de pertinence/cohérence du projet ou programme ?
2.6	L'évaluation analyse-t-elle clairement le degré d'efficacité du projet ou programme ?
2.7	L'évaluation analyse-t-elle clairement le degré d'efficience du projet ou programme ?
2.8	L'évaluation analyse-t-elle clairement le degré de viabilité/durabilité du projet ou programme ?

RECUEIL DES DONNÉES

2.9	Les méthodes de recueil et d'analyse des données sont-elles clairement exposées ? <ul style="list-style-type: none">- Les sources de données sont-elles clairement exposées (y compris les méthodes de triangulation) ?- Les approches d'analyse des données sont-elles détaillées ?- Les méthodes et outils de recueil des données sont-ils expliqués ?
2.10	L'approche de recueil et d'analyse des données est-elle appropriée au champ de l'évaluation ?

	<ul style="list-style-type: none"> - Un jeu complet de sources de données est-il inclus lorsque cela est approprié (en particulier pour la triangulation) ? - Un jeu complet d'enquêtes quantitatives et qualitatives ainsi que les approches employées pour leur analyse sont-ils inclus lorsque cela est approprié ? - L'analyse des données et les citations sont-elles clairement présentées dans le rapport ? - Les réunions avec les parties prenantes et les bénéficiaires ainsi que les enquêtes auprès de ces interlocuteurs sont-elles documentées lorsque cela est approprié ?
2.11	<p>Les éventuelles modifications de l'approche d'évaluation ou contraintes rencontrées dans la mise en œuvre sont-elles clairement expliquées ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les problèmes d'accès aux données ou de vérification des sources de données sont-ils clairement expliqués ? - Les problèmes de disponibilité des personnes à interroger sont-ils clairement expliqués ? - La façon dont ces contraintes ont été gérées est-elle expliquée ?
CONTENU DU RAPPORT	
2.12	<p>L'évaluation établit-elle les liens avec la stratégie du programme de pays du PNUD et/ou avec le plan-cadre (PCNUDD/PNUAD) ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - La théorie du changement du programme/projet et sa pertinence sont-elles analysées ? - Les liens du programme/projet avec la stratégie du programme de pays du PNUD sont-ils analysés ? - Les liens avec le plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable (PCNUDD) sont-ils analysés ?
2.13	<p>L'évaluation établit-elle les liens avec les stratégies et plans du gouvernement national dans le secteur ou le domaine concerné ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les possibilités de développement ou de renforcement des capacités nationales sont-elles analysées ?
2.14	<p>L'évaluation couvre-t-elle en détail le financement du projet et les données à ce sujet (en particulier pour les projets financés par le FEM) ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les écarts entre les dépenses planifiées et réelles sont-ils expliqués ? - Les observations issues des audits financiers dont le projet a fait l'objet sont-elles prises en compte ?
2.15	<p>Le cadre de résultats initial, la conception S&E, la mise en œuvre et la qualité globale du programme/projet sont-ils analysés ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les données de suivi fournies sont-elles suffisamment détaillées pour permettre les analyses requises pour l'évaluation ? - Les données sont-elles ventilées par sexe et par groupe vulnérable ?
2.16	<p>Le rôle catalytique du programme/projet est-il analysé, c'est-à-dire sa contribution au bien public, sa démonstration d'une approche pouvant servir de modèle, sa réplication et/ou son extension ? (POUR LES PROJETS FINANCÉS PAR LE FEM UNIQUEMENT)</p>
2.17	<p>Tous les indicateurs du cadre logique sont-ils évalués individuellement, avec indication du niveau final atteint ?</p>

6.10.3 Thématiques transversales

Le rapport d'évaluation couvre-t-il la prise en compte des problématiques liées aux inégalités entre les sexes et d'autres thématiques transversales clés ?

3.1	Dans les cas pertinents, l'évaluation analyse-t-elle l'impact de l'intervention sur les problématiques liées aux inégalités entre les sexes, aux droits humains, au handicap et aux groupes vulnérables ?
3.2	Le rapport analyse-t-il les liens entre pauvreté et environnement, ou la viabilité/durabilité des moyens de subsistance, lorsque cela est pertinent ?
3.3	Le rapport examine-t-il les questions liées à la réduction des risques de catastrophes ainsi qu'à l'atténuation des changements climatiques et l'adaptation à ces derniers, lorsque cela est pertinent ?
3.4	Le rapport examine-t-il les questions liées à la prévention des crises et au redressement, lorsque cela est pertinent ?
3.5	L'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes font-elles partie du champ de l'évaluation, et les critères et questions de l'évaluation sont-ils conçus de façon à garantir le recueil des données relatives à ces thématiques ? <ul style="list-style-type: none">- L'évaluation définit-elle un objectif visant spécifiquement l'égalité des sexes, les droits humains et/ou les problématiques liées aux inégalités entre les sexes, ou bien la prise en compte de ces thématiques est-elle systématiquement examinée pour tous les objectifs de l'évaluation ?- L'évaluation prévoit-elle un critère visant spécifiquement l'égalité des sexes et/ou les droits humains, ou prévoit-elle l'examen systématique de la prise en compte de ces thématiques pour tous les critères d'évaluation ?- L'évaluation comporte-t-elle une ou plusieurs questions visant spécifiquement la contribution à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes ?
3.6	L'évaluation adopte-t-elle une méthodologie, des méthodes, des outils et des techniques d'analyse des données sensibles aux inégalités entre les sexes ? <ul style="list-style-type: none">- L'évaluation précise-t-elle comment la méthodologie intègre les problématiques liées aux inégalités entre les sexes, notamment la façon dont les méthodes de recueil et d'analyse des données intègrent ces problématiques et garantissent le recueil de données ventilées par sexe ?- La méthodologie d'évaluation recourt-elle à une combinaison appropriée de méthodes afin d'analyser la contribution à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes ?- Un éventail large et diversifié de sources de données et de processus (triangulation, validation) est-il employé afin de garantir le caractère inclusif, l'exactitude et la crédibilité de l'évaluation ?- Les méthodes d'évaluation et la base d'échantillonnage tiennent-elles compte de la diversité des parties prenantes affectées par l'intervention, en particulier les plus vulnérables, lorsque cela est approprié ?
3.7	Les constatations, conclusions et recommandations sont-elles sensibles aux inégalités entre les sexes ?

	<ul style="list-style-type: none"> - L'évaluation comporte-t-elle une section consacrée au contexte qui couvre notamment les groupes sociaux spécifiques affectés et/ou expose les instruments ou politiques relatifs à l'égalité des sexes et aux droits humains ? - Les constatations comprennent-elles une analyse claire et transparente des données, qui expose et contraste les préoccupations/rôles des différents groupes sociaux et/ou ventile les données quantitatives par sexe, lorsque cela est approprié ? - Les effets inattendus de l'intervention sur l'égalité des sexes et les droits humains sont-ils décrits ? - Le rapport d'évaluation fournit-il des recommandations visant spécifiquement l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, et définit-il les priorités d'action visant à améliorer les résultats dans ces domaines, l'intervention elle-même ou les futures initiatives dans ces domaines ?
3.8	<p>L'évaluation examine-t-elle la prise en compte des problématiques liées au handicap ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les questions d'évaluation couvrent-elles différents aspects de la prise en compte des problématiques liées au handicap ? - Les constatations et les analyses consignées dans l'évaluation fournissent-elles des données et établissent-elles des faits concernant la prise en compte des problématiques liées au handicap ? - Les conclusions et/ou les recommandations de l'évaluation tiennent-elles compte des constatations faites concernant la prise en compte des problématiques liées au handicap ?
3.9	<p>L'évaluation établit-elle les liens avec les objectifs de développement durable (ODD) ainsi que leurs cibles et indicateurs pertinents pour le domaine évalué ?</p>
3.10	<p>L'évaluation finale couvre-t-elle les mesures de précaution sociales et environnementales de façon adéquate, lorsque cela est approprié ? (POUR LES PROJETS FINANCÉS PAR LE FEM UNIQUEMENT)</p>

6.10.4 Constatations, conclusions et recommandations de l'évaluation

Cette section contrôle l'ensemble des résultats, constatations, conclusions et recommandations de l'évaluation. Les projets du PNUD et ceux financés par le FEM utilisent ici les mêmes questions de contrôle qualité.

Le rapport expose-t-il ses constatations, conclusions et recommandations de façon claire et concise, en veillant à les étayer ?

CONSTATATIONS ET CONCLUSIONS

4.1	<p>Le rapport d'évaluation présente-t-il un ensemble de constatations formulées avec concision et s'articulant avec logique ?</p> <ul style="list-style-type: none">- Les constatations sont-elles structurées autour des critères et questions d'évaluation ?- Les constatations sont-elles détaillées et étayées par des éléments factuels ?- Les constatations vont-elles plus loin que la simple analyse de la mise en œuvre de l'intervention ?
4.2	<p>Le rapport d'évaluation présente-t-il un ensemble de conclusions formulées avec concision et s'articulant avec logique, chacune se suffisant à elle-même ?</p>
4.3	<p>Le rapport d'évaluation présente-t-il un ensemble d'enseignements formulés avec concision et s'articulant avec logique ?</p> <ul style="list-style-type: none">- Les enseignements tirés sont-ils substantiels ?- Les enseignements tirés ciblent-ils différents niveaux organisationnels et de mise en œuvre, comme cela est approprié ?
4.4	<p>Les constatations et conclusions sont-elles en lien direct avec les objectifs du projet/programme et de l'évaluation ?</p> <ul style="list-style-type: none">- Sont-elles en lien direct avec les objectifs du projet/programme ?- Sont-elles en lien direct avec les objectifs de l'évaluation tels que définis par le cahier des charges ?
4.5	<p>Les constatations et conclusions sont-elles étayées par des sources de données et des interlocuteurs ?</p> <ul style="list-style-type: none">- Les contraintes d'accès aux données et interlocuteurs sont-elles expliquées en détail ?
4.6	<p>Les conclusions se fondent-elles sur les constatations de l'évaluation ?</p> <ul style="list-style-type: none">- Les conclusions vont-elles au-delà des constatations et dressent-elles un tableau équilibré des forces et des limites de l'intervention ?
4.7	<p>Le rapport d'évaluation examine-t-il les risques ?</p>

RECOMMANDATIONS

4.8	<p>Les recommandations de l'évaluation sont-elles claires, concises, réalistes et exploitables ?</p> <ul style="list-style-type: none">- Les recommandations sont-elles raisonnables compte tenu de l'envergure et du champ du projet/programme ?
-----	--

4.9	Les recommandations sont-elles en lien avec les réalisations et stratégies du programme de pays, et sont-elles exploitables par le bureau de pays ?
	<ul style="list-style-type: none"> - Des orientations sont-elles fournies pour la mise en œuvre des recommandations ? - Les recommandations précisent-elles le rôle à jouer par les divers acteurs dans leur mise en œuvre (PNUD, gouvernement, programme, partie prenante, autres) ?

6.10.5 Validation des notes de qualité initiales attribuées par les évaluations finales aux projets financés par le FEM

Cette section concerne uniquement la validation des notes de qualité initiales attribuées par les évaluations finales aux projets financés par le FEM. Afin de permettre le contrôle qualité des évaluations finales des projets financés par le FEM ainsi que la validation des notes de qualité initiales, des documents supplémentaires sont transmis aux contrôleurs qualité. Ces documents comprennent :

- la note conceptuelle du projet, les formulaires d'identification (PIF/PDF A et B) et le document de projet (ProDoc), qui comprend le cadre de résultats ;
- les examens de la mise en œuvre du projet (APR/PIR) ;
- les outils de suivi (selon ceux disponibles) ;
- l'évaluation à mi-parcours, le cas échéant ; et
- le plan de mise en œuvre du projet.

Tableau de validation des notes de qualité initiales attribuées par les évaluations finales aux projets financés par le FEM

		Note ajustée après contrôle qualité (BIE du PNUD)		Note initiale attribuée par l'évaluation finale		Commentaires et/ou justification de l'ajustement	Suggestions d'amélioration
		Note	Score	Note	Score		
Évaluation des réalisations							
Angle d'analyse	Indiquer les notes attribuées par l'évaluation finale concernant l'efficacité, l'efficience et la pertinence du projet, ainsi que vos propres notes sur la base des documents disponibles, en les justifiant. Indiquer également votre note en l'absence de note initiale attribuée par l'évaluation finale.						
1	Efficacité						
2	Efficience						
3	Pertinence						

4	Réalisation globale concrétisée						
Viabilité/durabilité							
Angle d'analyse	Indiquer les notes attribuées par l'évaluation finale concernant la viabilité/durabilité du projet, ainsi que vos propres notes sur la base des documents disponibles, en les justifiant. Indiquer également votre note en l'absence de note initiale attribuée par l'évaluation finale.						
5	Viabilité financière						
6	Viabilité sociopolitique						
7	Viabilité du cadre institutionnel et de la gouvernance						
8	Durabilité (environnementale)						
9	Probabilité globale de viabilité/durabilité						
Suivi et évaluation							
Angle d'analyse	Indiquer les notes attribuées par l'évaluation finale concernant la qualité S&E du projet, ainsi que vos propres notes sur la base des documents disponibles, en les justifiant. Indiquer également votre note en l'absence de note initiale attribuée par l'évaluation finale.						
10	Conception S&E initiale						
11	Plan S&E et sa mise en œuvre						
12	Qualité globale S&E						
Mise en œuvre et exécution							
Angle d'analyse	Indiquer les notes attribuées par l'évaluation finale concernant la performance du PNUD en tant qu'agence de mise en œuvre du projet, ainsi que vos propres notes sur la base des documents disponibles, en les justifiant. Indiquer également votre note en l'absence de note initiale attribuée par l'évaluation finale.						
13	Qualité de la mise en œuvre/du contrôle par le PNUD						
14	Qualité de l'exécution par le partenaire de mise en œuvre						

15	Qualité globale de la mise en œuvre et de l'exécution						
Performance globale du projet							
Angle d'analyse	L'évaluation finale présente-t-elle une analyse de synthèse ainsi qu'une note globale des résultats du projet ? Indiquer la note attribuée par l'évaluation finale ainsi que votre propre note sur la base des documents disponibles.						
16	Justifier votre note, qu'elle diffère ou non.						

6.10.6 Conclusions générales et enseignements tirés

La plupart des évaluations doivent dégager un certain nombre d'enseignements de la mise en œuvre du projet concerné. Cette section n'est pas notée par les contrôleurs qualité mais leur donne la possibilité d'indiquer les principales leçons à tirer d'une évaluation et à diffuser plus largement au sein d'un bureau de pays ainsi qu'au niveau régional et mondial.

Observations générales du contrôleur qualité concernant l'évaluation

1	<p>Observations générales et leçons à tirer du rapport d'évaluation en vue des évaluations futures</p> <ul style="list-style-type: none"> • Détailler les aspects positifs et innovants du rapport d'évaluation • Dégager les leçons pour les autres évaluateurs • Le score final reflète-t-il la qualité de l'évaluation de façon adéquate ? • Qu'est-ce qui aurait pu être fait différemment pour renforcer la qualité du rapport d'évaluation (si cela n'est pas déjà couvert dans le contrôle qualité) ? <p><i>Remarque : cette section permet au contrôleur qualité de formuler des observations supplémentaires concernant le rapport, sans donner de note. Ces observations doivent être constructives et permettre à l'organisation de dégager les leçons à tirer tant de la mise en œuvre d'un projet que de son évaluation.</i></p>
	Leçon 1
	Leçon 2
	Leçon 3

Observations générales du contrôleur qualité concernant le programme/projet

2	<p>Observations générales et leçons à tirer du rapport d'évaluation en vue des programmes/projets futurs</p> <ul style="list-style-type: none"> • Détailler les éventuels aspects positifs et innovants du programme/projet • Dégager les leçons pour les autres programmes/projets • Qu'est-ce qui aurait pu être fait différemment pour renforcer la qualité du programme/projet ? • Quelles leçons clés peuvent être tirées du rapport concernant le programme/projet ? <p><i>Remarque : cette section permet au contrôleur qualité de formuler des observations supplémentaires concernant le rapport, sans donner de note. Ces observations doivent être constructives et permettre à l'organisation de dégager les leçons à tirer tant de la mise en œuvre d'un projet que de son évaluation.</i></p>
Leçon 1	
Leçon 2	

6.10.7 Tableau de synthèse du contrôle qualité

La synthèse du contrôle qualité est automatiquement établie dans l'ERC et consultable par le contrôleur avant envoi au BIE pour approbation et finalisation.

CRITÈRE DE CONTRÔLE QUALITÉ	Note						Score pondéré
	TS	S	MS	MI	I	TI	
1. Structure et conception de l'évaluation							
Le cahier des charges définit-il clairement et de façon appropriée la finalité, les objectifs, les critères et les questions centrales de l'évaluation et accorde-t-il le temps et les ressources nécessaires ?							

2. Rapport d'évaluation et méthodologie

Les objectifs, les critères, la méthodologie et les sources de données de l'évaluation sont-ils entièrement décrits et sont-ils appropriés compte tenu de l'intervention évaluée et des raisons pour lesquelles l'évaluation est menée ?

3. Problématiques liées aux inégalités entre les sexes et autres thématiques transversales

Le rapport d'évaluation couvre-t-il la prise en compte des problématiques liées aux inégalités entre les sexes et d'autres thématiques transversales clés ?

4. Résultats, constatations, conclusions et recommandations de l'évaluation

Le rapport expose-t-il ses constatations, conclusions et recommandations de façon claire et concise, en veillant à les étayer ?

6.11 Indicateur de performance des évaluations et examen de la qualité

La Politique sur la parité entre les sexes et l'autonomisation des femmes à l'échelle du système des Nations Unies a été adoptée par le Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination en octobre 2006, afin de faire progresser les objectifs relatifs à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes dans les politiques et les programmes du système des Nations Unies. En 2012, les Nations Unies ont adopté un Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies (ONU-SWAP) pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, en vue de mettre la politique susmentionnée en œuvre. Ce plan d'action a défini des normes de performance communes pour l'ensemble du travail des entités des Nations Unies visant les problématiques liées aux inégalités entre les sexes, y compris le travail d'évaluation, pour lequel le plan d'action a défini l'indicateur de performance des évaluations (IPE). En 2020, ce plan d'action a été mis à jour. Les rapports sur l'IPE suivent la note technique sur l'IPE ([UN-SWAP EPI Technical Note](#)) publiée par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE)⁵.

Le PNUD est tenu d'établir un rapport sur l'IPE chaque année, en couvrant tant les évaluations indépendantes que les évaluations décentralisées. Des informations détaillées concernant l'IPE sont disponibles [ici](#). Cette section résume les éléments clés de l'IPE et explique son intégration dans le processus d'examen de la qualité du PNUD.

⁵ Voir <http://www.unevaluation.org/document/detail/1452>

6.11.1 En quoi consiste l'IPE ?

L'IPE analyse la mesure dans laquelle les évaluations commandées par les entités appliquent les Normes et règles d'évaluation du GNUE concernant la prise en compte des inégalités entre les sexes, ainsi que les orientations du GNUE sur l'intégration des droits de l'homme et de l'égalité des sexes ([Guidance on integrating human rights and gender equality](#)), à chaque étape du processus d'évaluation.

6.11.2 Critères et tableau de bord de l'IPE

Un tableau de bord est utilisé pour examiner les rapports d'évaluation selon trois critères (un quatrième critère s'applique au niveau de l'agence). Les deux premiers critères visent la prise en compte des problématiques liées aux inégalités entre les sexes dans le champ de l'évaluation ainsi que ses méthodes et outils de recueil et d'analyse des données.

1. L'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes sont-elles intégrées dans le champ de l'évaluation, et les critères et questions de l'évaluation sont-ils conçus de façon à garantir le recueil des données pertinentes ?
2. L'évaluation adopte-t-elle une méthodologie, des méthodes, des outils et des techniques d'analyse des données sensibles aux inégalités entre les sexes ?

Le troisième critère vise à déterminer si les problématiques liées aux inégalités entre les sexes sont prises en compte tout au long du rapport et de différentes manières.

3. Les constatations, conclusions et recommandations sont-elles sensibles aux inégalités entre les sexes ?

Le quatrième critère vise la fréquence à laquelle l'entité, en l'occurrence le PNUD, commande des évaluations examinant la systématisation de la prise en compte des inégalités entre les sexes.

4. L'entité commande-t-elle au moins une évaluation tous les cinq à huit ans afin d'examiner sa performance dans la systématisation de la prise en compte des inégalités entre les sexes ?

Chaque rapport d'évaluation est examiné selon les trois premiers critères, à l'aide d'une échelle de 0 à 3 :

- **0 = prise en compte inexistante** : aucun des éléments du critère n'est satisfait.
- **1 = prise en compte partielle** : un minimum d'éléments sont satisfaits mais des progrès restent à faire, et des actions correctives sont requises pour répondre aux exigences.
- **2 = prise en compte satisfaisante** : de nombreux éléments sont satisfaits mais des améliorations sont encore possibles.
- **3 = prise en compte totale** : tous les éléments du critère sont satisfaits, utilisés et pleinement intégrés à l'évaluation, et aucune action corrective n'est requise.

L'annexe de la note technique sur l'IPE ([UN-SWAP EPI Technical Note](#)⁶) fournit des questions-guides pour l'analyse selon chaque critère. Après examen du rapport d'évaluation en fonction de chacun des critères, une note lui est attribuée comme suit :

0-3 points = ne répond pas aux exigences
4-6 points = répond partiellement aux exigences
7-9 points = répond aux exigences

6.11.3 Processus d'examen de la qualité

Le BIE du PNUD est le point focal pour l'EPI. Avant 2020, le BIE faisait appel chaque année à un spécialiste externe afin de contrôler une série d'évaluations (toutes les évaluations indépendantes et un échantillon d'évaluations décentralisées) finalisées durant l'année civile concernée.

En 2020, l'IPE a été intégré au système d'examen de la qualité en ligne du BIE et toutes les évaluations décentralisées soumises au contrôle qualité sont depuis également examinées selon l'IPE. Les contrôleurs qualité examinent également toutes les évaluations indépendantes selon l'IPE. Les scores de toutes les évaluations (indépendantes et décentralisées) sont agrégés en un score final pour l'ensemble du PNUD. Selon ce score agrégé, le PNUD a pour la première fois « dépassé les exigences » en 2020.

Encadré 1 – Exemples d'évaluations ayant satisfait aux exigences de l'IPE

- Bangladesh, 2020, [Évaluation finale du partenariat pour la tolérance et l'inclusion au Bangladesh \(en anglais\)](#)
- Népal, 2020, [Évaluation finale de la reconstruction et du redressement résilients des communautés vulnérables sévèrement touchées par le séisme de 2015 \(EU II\) \(en anglais\)](#)
- Haïti, 2020, [Évaluation finale du projet de promotion de la cohésion sociale à Jérémie](#)
- Soudan du Sud, 2020, [Évaluation finale du projet pour la paix et la cohésion communautaire \(en anglais\)](#)

Remarque : l'IPE examine dans quelle mesure une évaluation prend en compte l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Un rapport peut donc obtenir une bonne note pour l'IPE même si les constatations de l'évaluation quant à la prise en compte des problématiques liées aux inégalités entre les sexes par le programme/projet sont négatives.

6.11.4 Élaboration du rapport

Le BIE prépare un rapport de synthèse final, qui est mis en ligne sur le portail du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies (ONU-SWAP) pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. ONU Femmes analyse tous les indicateurs de performance définis par ce plan d'action, y

⁶ Voir <http://www.unevaluation.org/document/detail/1452>

compris en matière d'évaluation, et un rapport consolidé est présenté chaque année dans le cadre du rapport du Secrétaire général au Conseil économique et social sur la « Prise en compte de la problématique femmes-hommes dans l'ensemble des politiques et programmes du système des Nations Unies⁷ ».

⁷ Le rapport 2020 est disponible ici : <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N20/092/54/pdf/N2009254.pdf?OpenElement>

A cluster of overlapping triangles in teal, lime green, and dark blue, with a light green triangle pointing right above it.An icon showing two interlocking gears, one dark blue and one light green, with curved arrows indicating a clockwise cycle.A series of vertical lines of varying lengths, decreasing in height from left to right.

SECTION 7

QUESTIONS FRÉQUENTES

A large teal triangle pointing right.

SOMMAIRE

1	Éthique et conflits d'intérêts	1
1.1	Quelles sont les orientations les plus récentes du PNUD et du GNUE concernant l'éthique d'évaluation ?.....	1
1.2	Pouvons-nous sélectionner un ancien membre du personnel/chargé de projet en tant que membre de l'équipe d'évaluation de notre programme de pays ?.....	1
1.3	Pouvons-nous sélectionner l'évaluateur d'un projet, d'une réalisation, d'un programme de pays, etc. pour appuyer l'élaboration du prochain projet, de la prochaine réalisation, du prochain programme de pays, etc.?	1
1.4	Certains collègues ajoutent la formule suivante au cahier des charges des évaluations, à la section relative aux dispositions de mise en œuvre : « <i>Il est prévu qu'au moins un membre senior de l'équipe du projet accompagne l'évaluateur lors des rencontres avec les interlocuteurs, afin de faciliter les démarches, fournir des clarifications si nécessaire et veiller à l'application des normes et règles du PNUD en matière d'évaluation</i> ». Cette approche est-elle contraire aux règles éthiques d'évaluation ?.....	2
2	Types d'évaluations	2
2.1	Les évaluations des plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable (PCNUDD) doivent-elles être incluses dans les plans d'évaluation du PNUD, sachant qu'elles ne relèvent plus de la responsabilité des bureaux de pays du PNUD ?	2
2.2	Les EPP-D sont-elles obligatoires ?	3
2.3	Comment peut-on trouver un consultant international dont les compétences sont validées pour diriger une équipe d'évaluation d'un programme de pays composée de trois consultants nationaux sélectionnés via un service institutionnel ?	3
2.4	Pourquoi les évaluations des projets financés par le FEM occupent-elles une telle place dans les plans d'évaluation et leur mise en œuvre ?.....	4
2.5	Que sommes-nous supposés faire des recommandations des évaluations à mi-parcours et finales, qui visent souvent le travail déjà réalisé, alors que le projet concerné est terminé et clôturé ?	4
2.6	Les évaluations des projets financés par le FEM sont-elles exclues du processus d'assurance-qualité ?	4
2.7	Que pouvons-nous faire pour rendre les examens et les évaluations plus utiles ? Comment pouvons-nous plus fréquemment évaluer les réalisations et les impacts ?	5
2.8	Quels sont le calendrier et le budget recommandés pour une évaluation de réalisations complexes couvrant plusieurs projets et nécessitant un consultant international ?.....	5
2.9	Nous avons planifié trois évaluations de réalisations cette année, ainsi qu'une EPP-I. Devons-nous maintenir les évaluations de réalisations ou les annuler ?.....	5
2.10	En quoi consiste une évaluation virtuelle et qu'est-ce que cela signifie dans la pratique ? ..5	
3	Plans d'évaluation	6

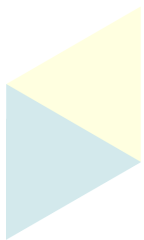
3.1	Comment devons-nous ajuster nos plans d'évaluation durant la pandémie de COVID-19 ?	6
3.2	Pouvons-nous institutionnaliser l'examen annuel du plan d'évaluation d'un programme de pays, afin d'en faire une partie intégrante de la discussion du plan stratégique du bureau de pays ayant lieu au début de chaque année ?	7
3.3	Pouvons-nous combiner les évaluations planifiées pour plusieurs projets relevant d'un même portefeuille en une seule évaluation dudit portefeuille ?	7
3.4	Les nouvelles exigences d'évaluation sont-elles obligatoires pour les nouveaux projets uniquement ou bien pour tous les projets en cours également ?	7
3.5	Faut-il inclure toutes les évaluations dans le plan d'évaluation ? Les évaluations financées et menées par des donateurs doivent-elles aussi être incluses ?	7
3.6	Plusieurs évaluations sont planifiées cette année pour des projets du bureau de pays, parmi lesquelles plusieurs évaluations obligatoires de projets financés par le FEM, dont certaines risquent de devoir être replanifiées. Pouvons-nous annuler celles des projets situés en dessous des seuils d'évaluation précisés dans ce guide ?	8
3.7	Devons-nous soumettre un plan d'évaluation chaque année, même lorsque le portefeuille d'évaluations est très dynamique ?	8
3.8	Comment pouvons-nous modifier la date de finalisation prévue d'une évaluation dans le plan ?	8
3.9	Est-il possible d'annuler une évaluation, par exemple, pour des raisons de sécurité ?	8
4	Mise en œuvre d'une évaluation	9
4.1	Pouvons-nous adapter le budget d'une évaluation, par exemple, afin d'appliquer une méthodologie différente pour laquelle nous devons recourir à un autre consultant ou cabinet spécialisé ?	9
4.2	Comment pouvons-nous garantir la disponibilité des fonds requis pour une évaluation ? Que pouvons-nous faire lorsque le budget d'une évaluation est insuffisant ?	9
4.3	Beaucoup de nouveaux projets financés par l'Union européenne exigent une évaluation, quel que soit le budget du projet. Que pouvons-nous faire à ce propos, en particulier lorsque les fonds sont limités ?	10
4.4	Peut-on sélectionner des membres du personnel interne en tant qu'évaluateurs, lorsqu'ils n'ont pas travaillé sur le projet à évaluer ? Les collègues du bureau du coordonnateur résident peuvent-ils apporter un appui à l'évaluation ainsi que du personnel ?	10
4.5	Quels sont les meilleurs moyens pour sélectionner d'excellents évaluateurs ?	10
4.6	Est-il possible de faire appel à un(e) collègue de New York pour qu'il(elle) nous aide dans la conduite des entretiens de sélection afin de trouver un bon évaluateur ?	11
4.7	Pouvons-nous mener une évaluation de la prise en compte des inégalités entre les sexes ?	11
4.8	Comment un projet dont la conception n'intègre pas bien la prise en compte des inégalités entre les sexes peut-il être évalué par rapport à des indicateurs visant cette thématique ?	12
4.9	Qu'est-ce qui peut être fait concernant les autres thématiques transversales faisant défaut dans les évaluations, telles que les droits humains, la pauvreté et la liaison avec les ODD ?	12
4.10	Pouvons-nous garantir la consultation de conseillers spécialisés dans les problématiques liées aux inégalités entre les sexes durant les phases de préparation et de mise en œuvre d'une évaluation ?	13

4.11	Les cahiers des charges des évaluations de projets doivent-ils être envoyés au BIE pour approbation ?.....	13
4.12	Les évaluations de notre travail doivent-elles utiliser les critères d'évaluation du Comité d'aide au développement (CAD) ?	13
4.13	Le présent guide doit-il être communiqué à l'évaluateur ?.....	13
4.14	Comment pouvons-nous gérer la prise en charge des évaluations en fin d'année, souvent rendue difficile par la charge de travail déjà conséquente à cette période ?	14
4.15	Le responsable des évaluations est-il un membre fixe du personnel, ou bien varie-t-il d'un projet à l'autre ?	14
4.16	Comment pouvons-nous trianguler les données lorsque des visites de terrain ne sont pas possibles ?	14
5	Assurance-qualité des évaluations	14
5.1	Existe-t-il une possibilité de relier l'évaluation via l'ERC au portail d'assurance-qualité des projets ?	14
5.2	Comment pouvons-nous appuyer le travail d'assurance-qualité ?	15
5.3	Quel est le rôle des points focaux S&E dans la garantie de la qualité, lorsqu'ils ne remplissent pas la fonction de responsable de l'évaluation ?.....	15
5.4	Un processus en deux étapes où le cahier des charges subit un processus d'assurance-qualité avant le passage à la mise en œuvre de l'évaluation serait-il une bonne idée ?	15
5.5	Quels sont les problèmes de qualité majeurs qui se posent dans les différentes phases d'une évaluation ?	16
6	COVID-19.....	16
6.1	Quels sont les points clés à examiner pour l'adaptation des évaluations de notre travail à la pandémie de COVID-19 ?.....	16
6.2	Existe-t-il des critères pour redéfinir les priorités des plans d'évaluation compte tenu de la COVID-19 ?	17
6.3	Comment pouvons-nous combiner des évaluations ?.....	18
6.4	Devons-nous documenter les modifications apportées aux programmes de pays et aux projets en raison de la COVID-19 ?	18
6.5	Nous avons planifié une évaluation combinée mais en raison de la COVID-19, il est possible que certains projets obtiennent une prolongation pour fonds inutilisés et que leurs dates de fin soient modifiées. Comment conduire l'évaluation dans ce cas de figure ?	18
6.6	Certaines modalités de programmation ont été adaptées en raison de la COVID-19. Qu'est-ce que cela signifie pour l'évaluation des projets ?	18
6.7	Les conférences de l'initiative sur les capacités nationales d'évaluation vont-elles se poursuivre ?	19
7	Autres questions et problématiques	19
7.1	Pourquoi les évaluations des projets pilotes sont-elles obligatoires ?.....	19
7.2	Le présent guide indique-t-il comment renforcer les capacités nationales d'évaluation et l'évaluation de la prise en compte des ODD ?	19
7.3	Quelle est la meilleure marche à suivre pour l'assurance-qualité des rapports d'évaluation menées par des donateurs, lorsque les règles ou processus d'évaluation de ces derniers ne répondent pas nécessairement à nos attentes ?.....	19

7.4 Où pouvons-nous trouver et diffuser des rapports d'évaluation afin de renforcer le partage des informations entre les pays, les contextes et les pratiques, par exemple, concernant les pays moins avancés, les pays en situation d'après-conflit ou les pays confrontés à des crises humanitaires ?20

7.5 Pouvons-nous utiliser les données du suivi pour valider les informations ?20

7.6 Les investissements dans le suivi sont importants mais souvent, aucune donnée de suivi n'est disponible. L'évaluation est-elle un bon moment pour investir dans le recueil de ce type de données ?20



La section 7 reprend certaines des questions ayant été les plus fréquemment posées lors de la formation régionale de 2019 et des webinaires organisés tout au long de l'année 2020. Les liens vers les vidéos des webinaires figurent en annexe.

1 Éthique et conflits d'intérêts

1.1 Quelles sont les orientations les plus récentes du PNUD et du GNUE concernant l'éthique d'évaluation ?

En 2020, le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) a mis à jour son Guide éthique d'évaluation (*Ethical Guidelines for Evaluation*). Ce document vise à appuyer les dirigeants d'entités et les organes directeurs du système des Nations Unies ainsi que les acteurs contribuant à l'organisation et la conduite des évaluations, afin de garantir l'éthique du travail d'évaluation mené jour après jour. Ce document :

- expose les quatre principes éthiques de l'évaluation ;
- fournit des lignes directrices sur mesure à l'intention des dirigeants d'entités, organes directeurs, organisateurs d'évaluations et évaluateurs ; et
- reprend l'engagement éthique de l'évaluateur (*Pledge of Commitment to Ethical Conduct in Evaluation*), qui doit être signé par tous les évaluateurs.

1.2 Pouvons-nous sélectionner un ancien membre du personnel/chargé de projet en tant que membre de l'équipe d'évaluation de notre programme de pays ?

Non. Comme le stipule le présent guide, « *les évaluateurs ne doivent pas avoir travaillé ou contribué de quelque manière que ce soit au projet, au programme, à la réalisation ou au PNUAD/PCNUDD à évaluer* ». Il n'est donc pas souhaitable de sélectionner un consultant national ayant déjà travaillé pour le bureau de pays concerné.

1.3 Pouvons-nous sélectionner l'évaluateur d'un projet, d'une réalisation, d'un programme de pays, etc. pour appuyer l'élaboration du prochain projet, de la prochaine réalisation, du prochain programme de pays, etc.?

Non. La section 4.3.5 du présent guide est claire concernant les conflits d'intérêts dus à un futur contrat potentiel : « *Avant de sélectionner un évaluateur pour évaluer l'un de ses programmes/projets, chaque unité de programme doit s'assurer que ledit évaluateur n'est pas susceptible de lui fournir d'autres prestations dans un avenir proche. Un évaluateur ne doit pas participer à la mise en œuvre d'un programme/projet qu'il a précédemment évalué, ni à la conception de phases ultérieures de celui-ci* ».

- 1.4 Certains collègues ajoutent la formule suivante au cahier des charges des évaluations, à la section relative aux dispositions de mise en œuvre : « *Il est prévu qu'au moins un membre senior de l'équipe du projet accompagne l'évaluateur lors des rencontres avec les interlocuteurs, afin de faciliter les démarches, fournir des clarifications si nécessaire et veiller à l'application des normes et règles du PNUD en matière d'évaluation* ». Cette approche est-elle contraire aux règles éthiques d'évaluation ?

Le personnel du PNUD ne doit pas accompagner les évaluateurs lors des rencontres avec les parties prenantes, même avec les meilleures intentions. Ceci est clairement stipulé à la section 4.4.4 du présent guide. La présence de membres du personnel du PNUD est également contraire à la règle 3.2 (Éthique) des Normes et règles d'évaluation du GNUE, qui requiert le respect des principes de confidentialité et d'anonymat dans les interactions avec les parties prenantes interrogées.

Ces règles doivent être clairement transmises aux bureaux de pays, faute de quoi l'indépendance et la crédibilité des évaluations est lourdement compromise.

2 Types d'évaluations

Évaluations des plans-cadres de coopération

- 2.1 Les évaluations des plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable (PCNUDD) doivent-elles être incluses dans les plans d'évaluation du PNUD, sachant qu'elles ne relèvent plus de la responsabilité des bureaux de pays du PNUD ?

Vous êtes priés de continuer à inclure les évaluations des plans-cadres de coopération dans vos plans d'évaluation, même si ces évaluations sont désormais gérées par le bureau du coordonnateur résident des Nations Unies et que le PNUD ne procède donc plus à leur contrôle qualité.

Les évaluations finales des plans-cadres de coopération doivent être mises en ligne dans le Centre de ressources des évaluations (ERC), mais seules les recommandations adressées au PNUD et les réponses correspondantes de la direction doivent être mises en ligne et suivies via l'ERC.

Lorsque le système des coordonnateurs résidents des Nations Unies aura finalisé les orientations générales relatives au processus d'évaluation des plans-cadres de coopération et à l'assurance-qualité de ces évaluations, nous réexaminerons l'inclusion des évaluations des plans-cadres dans les plans d'évaluation des bureaux de pays.

Évaluations de programmes de pays décentralisés (EPP-D)

2.2 Les EPP-D sont-elles obligatoires ?

Les nouveaux documents de programme de pays doivent être accompagnés d'une évaluation du programme de pays précédent, qui peut prendre la forme d'une EPP-D commandée par le bureau de pays ou d'une évaluation de programme de pays indépendante (EPP-I) dirigée et mise en œuvre par le Bureau indépendant d'évaluation (BIE).

L'évaluation à mi-parcours d'un programme de pays permet au bureau de pays d'y apporter des ajustements durant sa mise en œuvre.

Les bureaux de pays peuvent aussi envisager une évaluation des réalisations visées plutôt qu'un examen à mi-parcours. L'évaluation des réalisations visées produit souvent des résultats plus intéressants, parce qu'elle se concentre sur les changements recherchés. Les constatations d'une évaluation des réalisations visées peuvent ensuite être utilisées pour la planification du prochain programme de pays.

Si vous procédez actuellement à un examen à mi-parcours de votre programme de pays, il est essentiel de tenir compte des changements provoqués par la COVID-19, en particulier si une reprogrammation a été effectuée ou si les projets ont subi des retards. La situation actuelle aura des impacts majeurs sur les accomplissements des programmes de pays.

2.3 Comment peut-on trouver un consultant international dont les compétences sont validées pour diriger une équipe d'évaluation d'un programme de pays composée de trois consultants nationaux sélectionnés via un service institutionnel ?

L'une des possibilités pour ce faire est de rechercher dans l'ERC les évaluations ayant reçu une note de qualité de 5 (satisfaisant) ou 6 (très satisfaisant), plus particulièrement les EPP-D ou les évaluations de réalisations. Le BIE a préparé un guide expliquant pas à pas comment utiliser l'ERC pour ce faire¹.

Vous pouvez également vous adresser au Bureau des politiques et de l'appui aux programmes (BPAP) pour obtenir l'accès au mécanisme de sélection et de déploiement ExpRes Roster, ou encore demander au point focal régional pour l'évaluation s'il existe un fichier régional d'évaluateurs.

¹ <https://erc.undp.org/resources/docs/guidance/ERC-Guide-finding-good-evaluator.pdf>

Évaluations de projets financés par le Fonds pour l'environnement mondial (FEM)

2.4 Pourquoi les évaluations des projets financés par le FEM occupent-elles une telle place dans les plans d'évaluation et leur mise en œuvre ?

Les évaluations finales des projets financés par le FEM sont obligatoires dès lors qu'il s'agit de projets de taille moyenne ou d'envergure. Les examens à mi-parcours sont quant à eux obligatoires pour tous les projets d'envergure. Le budget alloué doit être clairement établi pour toutes les évaluations de projets financés par le FEM (à mi-parcours et finales).

2.5 Que sommes-nous supposés faire des recommandations des évaluations à mi-parcours et finales, qui visent souvent le travail déjà réalisé, alors que le projet concerné est terminé et clôturé ?

Le moment où les recommandations sont formulées sera toujours problématique, en particulier pour les projets en cours de clôture. Ceci est spécialement vrai pour les évaluations finales des projets financés par le FEM. Vous constaterez toutefois que bon nombre de recommandations se répètent. Certains problèmes qui se posent encore et encore méritent certainement d'être pris en compte dans la conception des nouveaux programmes. Par conséquent, bien que vous puissiez penser que ces problèmes ne sont pas directement liés à votre travail ou à l'intervention finalisée, la connaissance de ces problèmes est précieuse pour la conception de nouveaux projets et ne devrait pas être sous-estimée.

2.6 Les évaluations des projets financés par le FEM sont-elles exclues du processus d'assurance-qualité ?

Non. Elles subissent le même processus d'assurance-qualité que les autres évaluations, ainsi qu'un contrôle supplémentaire destiné à vérifier la note de qualité qu'elles ont initialement attribuée au projet/programme évalué. Par conséquent, nous accordons du temps supplémentaire pour l'assurance-qualité des évaluations des projets financés par le FEM, car les contrôleurs qualité doivent aussi examiner les documents du projet et d'autres rapports pertinents (rapports de mise en œuvre du programme et examens à mi-parcours). Les contrôleurs qualité indiquent s'ils sont d'accord avec les notes initialement attribuées par les évaluateurs, et seules les notes ajustées sont prises en compte par le FEM. Les examens à mi-parcours des projets financés par le FEM ne sont pas soumis au processus d'assurance-qualité.

Les Directives pour la conduite de l'évaluation finale des projets appuyés par le PNUD et financés par le FEM (*Guidance for conducting terminal evaluations of UNDP-supported, GEF-financed projects*) ont été mises à jour. Elles sont à présent plus détaillées et précisent systématiquement les rôles et responsabilités. Elles sont aussi alignées sur le présent guide de même que sur la politique d'évaluation du FEM. La qualité des évaluations finales devrait donc s'améliorer grâce à ces nouvelles directives détaillées.

Évaluations des réalisations et impacts

2.7 Que pouvons-nous faire pour rendre les examens et les évaluations plus utiles ? Comment pouvons-nous plus fréquemment évaluer les réalisations et impacts ?

Pour capturer les résultats au niveau plus global des réalisations et impacts visés, il faut clairement inscrire cette finalité au cahier des charges des évaluations. Les évaluations ne doivent pas examiner les activités et les produits mais se concentrer sur les liens entre les produits et le niveau plus global des réalisations et impacts visés. Tout au long du processus de gestion d'une évaluation (rapport de démarrage, ébauche de rapport d'évaluation), il importe de maintenir cet axe de réflexion en veillant à établir ces liens.

2.8 Quels sont le calendrier et le budget recommandés pour une évaluation de réalisations complexes couvrant plusieurs projets et nécessitant un consultant international ?

Le problème est que l'on commence souvent par fixer le budget. Plus tard dans le processus, l'équipe d'évaluation est mise sur pied en fonction du budget défini, et l'on s'aperçoit alors que ce budget est insuffisant pour permettre un nombre adéquat de jours de travail. Le nombre de jours requis pour une évaluation des réalisations est estimé, selon le champ de l'évaluation, à 30 à 50 jours. Ceci signifie que deux personnes au tarif journalier de 650 USD par personne requièrent, pour les évaluations les plus courantes visant les évaluations, un budget d'environ 50 000 USD.

L'ERC fournit des exemples de cahiers des charges et de budgets pour tous les types d'évaluations.

2.9 Nous avons planifié trois évaluations de réalisations cette année, ainsi qu'une EPP-I. Devons-nous maintenir les évaluations de réalisations ou les annuler ?

Il peut exister des redondances dans le travail mené et les constatations si le bureau de pays commande des évaluations de réalisations en même temps qu'une EPP-I, qui couvre également les réalisations de façon assez détaillée. Néanmoins, l'intérêt de mener ou non des évaluations de réalisations en parallèle est à débattre avec le chef de l'équipe d'évaluation menant l'EPP-I, le bureau de pays et le bureau régional.

Évaluations virtuelles

2.10 En quoi consiste une évaluation virtuelle et qu'est-ce que cela signifie dans la pratique ?

Une évaluation « virtuelle » consiste en une analyse approfondie des documents et données disponibles, couplée à des entretiens à distance.

Tous les documents disponibles doivent être transmis aux évaluateurs, c'est-à-dire non seulement les rapports annuels et les plans de travail mais aussi les rapports trimestriels du projet et les procès-

verbaux des réunions annuelles du comité de direction du projet. Il importe aussi de fournir des données détaillées aux évaluateurs et d'expliquer la logique suivie pour leur recueil et leur analyse.

Les entretiens à distance peuvent être plus aisés avec le personnel du PNUD qu'avec les autres parties prenantes, en raison de l'état des connexions internet disponibles. Durant la phase de planification d'une évaluation, il importe de convenir des outils à utiliser pour les interactions en ligne (par exemple, Skype, Zoom, etc.), en tenant compte du contexte du pays. Les entretiens peuvent bien sûr aussi s'effectuer par téléphone. Il est donc très important de disposer d'une liste des coordonnées téléphoniques à jour, incluant les numéros de mobile de toutes les parties prenantes.

La conduite d'une évaluation virtuelle présente des difficultés et nécessite l'adhésion et la participation des parties prenantes. Il pourra y avoir des retards lorsque des personnes ne sont pas disponibles, des prolongations de contrats parce que les entretiens sont étalés sur une plus longue période, et des lacunes susceptibles de nuire à l'exploitabilité et la crédibilité de l'évaluation.

Une autre difficulté réside dans les éventuelles divergences concernant la composition de l'équipe d'évaluation et/ou dans la dynamique de travail entre les évaluateurs internationaux et nationaux. L'approche virtuelle peut être nouvelle pour beaucoup de personnes. Il est très important que le cahier des charges précise clairement les différents rôles et tâches à assumer par les évaluateurs internationaux et nationaux.

Bien que la flexibilité soit importante, nous devons aussi veiller à ce que les évaluations de notre travail restent crédibles. Par conséquent, les évaluations doivent suivre des protocoles très clairs et consigner la façon dont elles sont menées. Nous avons publié des orientations sur la façon de mener des évaluations à distance.

3 Plans d'évaluation

3.1 Comment devons-nous ajuster nos plans d'évaluation durant la pandémie de COVID-19 ?

Étant donné ce que nous savons actuellement de la COVID-19, les choses ne rentreront pas dans l'ordre avant un moment. Par conséquent, nous devons restructurer nos plans d'évaluation pour 2021 et les revoir pour 2022.

Il ne s'agit pas de simplement reporter les évaluations d'une année à une autre. Nous devons véritablement examiner les plans d'évaluation dans leur intégralité. Nous devons précisément déterminer ce que nous souhaitons analyser parmi nos portefeuilles de programmes et projets afin d'éclairer la poursuite de notre travail en cours et les nouvelles interventions liées à la pandémie de COVID-19. Ces dernières sont nécessaires pour appuyer nos programmes et leur évaluation est un nouvel exercice pour nous.

3.2 Pouvons-nous institutionnaliser l'examen annuel du plan d'évaluation d'un programme de pays, afin d'en faire une partie intégrante de la discussion du plan stratégique du bureau de pays ayant lieu au début de chaque année ?

Oui. Le plan d'évaluation doit être couvert lors de la discussion du plan stratégique d'un bureau de pays. Ce guide recommande d'examiner le plan d'évaluation au début de chaque année. Nous recommandons aussi un examen à mi-parcours du plan d'évaluation.

Nous devons par ailleurs collaborer avec les régions et étudier comment formaliser ces examens du plan d'évaluation dans les processus opérationnels des bureaux de pays.

3.3 Pouvons-nous combiner les évaluations planifiées pour plusieurs projets relevant d'un même portefeuille en une seule évaluation dudit portefeuille ?

Oui, vous pouvez procéder de cette manière. En pareil cas, il est utile de communiquer avec les donateurs afin de déterminer si les évaluations de projets planifiées peuvent être converties en évaluations de réalisations ou de thématiques. On peut supposer que la majorité des donateurs se montreront flexibles en cette période difficile.

Le FEM exige quant à lui que chaque projet fasse l'objet d'une évaluation spécifique (à mi-parcours et finale, ou uniquement finale, selon le cas).

3.4 Les nouvelles exigences d'évaluation sont-elles obligatoires pour les nouveaux projets uniquement ou bien pour tous les projets en cours également ?

Les nouvelles exigences d'évaluation sont obligatoires pour tous les nouveaux projets démarrés à partir de janvier 2019. Nous recommandons toutefois vivement d'aussi envisager l'évaluation des projets en cours dont le budget excède 5 000 000 USD. Il s'agit d'une excellente opportunité d'apprentissage et d'un excellent exercice de redevabilité pour ces projets et programmes (voir les [sections 2 et 3](#) du présent guide pour plus de détails).

Dans cet esprit, il importe de revoir en permanence vos plans d'évaluation et de déterminer quels types de projets et programmes doivent être évalués, et comment. Il est également utile de prioriser et structurer les évaluations. Plusieurs évaluations de projets peuvent, par exemple, être regroupées en une seule évaluation de portefeuille, de réalisation ou de thématique, lorsque cela est approprié.

3.5 Faut-il inclure toutes les évaluations dans le plan d'évaluation ? Les évaluations financées et menées par des donateurs doivent-elles aussi être incluses ?

Oui. Toutes les évaluations de projets/programmes impliquant le PNUD doivent être incluses dans le plan d'évaluation, même lorsqu'elles sont pilotées par l'équipe de pays des Nations Unies, le coordonnateur résident ou la Commission européenne. Ce n'est qu'en incluant toutes les évaluations

que nous pouvons avoir une vision complète de ce qui est évalué. Néanmoins, notre processus d'assurance-qualité concerne uniquement les évaluations gérées par le PNUD.

Il est obligatoire d'inclure les évaluations menées par des donateurs dans votre plan d'évaluation, car cela permet au PNUD et à ses parties prenantes de comprendre la part des programmes du PNUD qui est couverte par des évaluations. Les évaluations conjointes doivent aussi être incluses, car cela nous aide à suivre quelles évaluations conjointes ont été menées.

3.6 Plusieurs évaluations sont planifiées cette année pour des projets du bureau de pays, parmi lesquelles plusieurs évaluations obligatoires de projets financés par le FEM, dont certaines risquent de devoir être replanifiées. Pouvons-nous annuler celles des projets situés en dessous des seuils d'évaluation précisés dans ce guide ?

Nous ne recommandons pas d'annuler les évaluations des projets n'atteignant pas les seuils d'évaluation. Ces seuils ont été introduits pour garantir l'évaluation des projets d'envergure et non pour éliminer la nécessité d'évaluer les projets plus modestes.

Nous vous suggérons d'examiner votre plan d'évaluation avec le point focal régional pour le suivi et l'évaluation (S&E), en pesant l'importance de chaque évaluation pour les processus décisionnels de la direction. Cela fait, examinez ce qui est obligatoire, ce qui peut être replanifié et ce qui peut être combiné en une seule évaluation thématique ou de portefeuille.

3.7 Devons-nous soumettre un plan d'évaluation chaque année, même lorsque le portefeuille d'évaluations est très dynamique ?

Chaque plan d'évaluation est approuvé et mis en ligne au début de la période couverte par le programme de pays. Il doit être examiné chaque année afin d'intégrer les changements intervenus dans le portefeuille de projets de l'unité de programme et donc dans les besoins d'évaluation. Il n'est pas nécessaire de formellement soumettre un nouveau plan d'évaluation. Les révisions sont gérées via l'ERC.

3.8 Comment pouvons-nous modifier la date de finalisation prévue d'une évaluation dans le plan ?

Les modifications requises sont à effectuer dans l'ERC, en indiquant les raisons qui justifient ces modifications. Le point focal régional pour l'évaluation les examinera et les approuvera lorsqu'elles sont appropriées. Un guide et une brève vidéo expliquant comment mettre un plan d'évaluation en ligne dans l'ERC sont disponibles.

3.9 Est-il possible d'annuler une évaluation, par exemple, pour des raisons de sécurité ?

Oui. Les évaluations peuvent être annulées en les supprimant du plan d'évaluation via l'ERC, mais uniquement dans des circonstances exceptionnelles. Toute annulation requiert une justification claire et détaillée, qui sera examinée et approuvée par le point focal régional pour l'évaluation. La

section 3.8 du présent guide fournit de plus amples informations sur les raisons pouvant justifier la suppression d'une évaluation.

4 Mise en œuvre d'une évaluation

Budget d'une évaluation

4.1 **Pouvons-nous adapter le budget d'une évaluation afin d'appliquer, par exemple, une méthodologie différente pour laquelle nous devons recourir à un autre consultant ou cabinet spécialisé ?**

Le point de vue du BIE est que le budget peut être utilisé de toutes les manières requises par l'évaluation. Néanmoins, il peut exister des contraintes administratives pour la réaffectation de budgets, par exemple des frais de déplacement aux honoraires de consultants ou aux frais de recueil des données.

4.2 **Comment pouvons-nous garantir la disponibilité des fonds requis pour une évaluation ? Que pouvons-nous faire lorsque le budget d'une évaluation est insuffisant ?**

Le budget d'une évaluation doit être défini dès la phase de conception du projet. Il importe de maintenir les budgets de *suivi* et d'*évaluation* séparés, afin de s'assurer que la majorité des fonds ne soit pas dépensée pour le suivi et que des ressources suffisantes subsistent pour l'évaluation au terme du projet.

Si le budget d'un projet est élevé, il devrait être en mesure d'allouer 30 000 à 50 000 USD à l'évaluation.

Il arrive souvent que nous ne planifions pas correctement nos évaluations. Cette planification est souvent tardive et par conséquent, nous travaillons avec le budget prévu plutôt que de définir les besoins dès le début, c'est-à-dire pourquoi nous voulons une évaluation (finalité), ce que nous souhaitons couvrir (champ), et sur cette base, le nombre de jours nécessaires et le coût prévisible.

Nous avons déjà pu constater des budgets d'évaluation très faibles, dont certains inférieurs à 5 000 USD. Il est tout à fait irréaliste d'escompter l'obtention d'un rapport d'évaluation de qualité décente avec un budget aussi faible. Même en ne sélectionnant que des consultants nationaux, un tel budget ne fournira pas une analyse décente des résultats et de la conception d'un projet.

Si votre budget est insuffisant pour évaluer un projet, vous pouvez envisager de regrouper les évaluations de plusieurs projets en une seule, par exemple, l'évaluation d'un portefeuille, d'une thématique ou d'une réalisation à concrétiser.

Une autre possibilité consiste à réduire le champ de l'évaluation et à appuyer l'évaluateur autant que possible durant la phase de préparation, en lui fournissant les documents pertinents pour lui permettre de se concentrer sur son travail d'analyse. Par exemple, si aucune théorie du changement

n'est disponible, demandez à l'équipe de programme de la formuler et de rédiger des notes sur les éléments clés du projet afin que l'évaluateur ne doive pas s'en charger. Les nouvelles lignes directrices relatives à la COVID-19 peuvent aussi se révéler utiles à cet égard.

Il importe de mentionner que tous les projets dont le budget excède 5 000 000 USD ont pour obligation de planifier une évaluation (voir section 2 pour plus d'informations).

4.3 Beaucoup de nouveaux projets financés par l'Union européenne exigent la réalisation d'une évaluation, quel que soit le budget du projet. Que pouvons-nous faire à ce propos, en particulier lorsque les fonds sont limités ?

Vous devez discuter du budget de l'évaluation avec le donateur. Vous pouvez expliquer pourquoi il pourrait être bénéfique d'augmenter le budget. Par exemple, vous pouvez souligner que le champ de l'évaluation sera selon vous insuffisant et que cela nuira à la qualité de l'évaluation. Si le donateur n'a pas la possibilité d'augmenter le budget, vous pouvez vous renseigner auprès du bureau de pays pour savoir si le budget de cette évaluation peut être augmenté. Vous pouvez aussi suggérer de réduire le champ de l'évaluation et le nombre des questions auxquelles il faut répondre.

Sélection d'un évaluateur

4.4 Peut-on sélectionner des membres du personnel interne en tant qu'évaluateurs, lorsqu'ils n'ont pas travaillé sur le projet à évaluer ? Les collègues du bureau du coordonnateur résident peuvent-ils apporter un appui à l'évaluation ainsi que du personnel ?

Malheureusement, faire appel à un collègue du bureau du coordonnateur résident ou du bureau de pays ne serait pas considéré comme permettant une évaluation suffisamment indépendante.

Si vous ne souhaitez pas effectuer les démarches requises pour la sélection d'évaluateurs dans les bases de données disponibles au niveau régional et au siège, vous pouvez poursuivre avec un examen du projet plutôt qu'une évaluation. Les collègues du bureau pourront vous guider et vous appuyer pour ce faire.

4.5 Quels sont les meilleurs moyens pour sélectionner d'excellents évaluateurs ?

Pour la crédibilité des évaluations, il est très important de sélectionner des évaluateurs très expérimentés dont les compétences sont validées.

Un guide expliquant comment utiliser l'ERC pour trouver de bons évaluateurs est disponible. Dans l'ERC, vous pouvez rechercher les évaluations par pays et par thématique. Le BPAP dispose d'une base de données d'évaluateurs dont les compétences sont validées. Elle permet donc de trouver de bons évaluateurs. Les points focaux régionaux pour l'évaluation peuvent vous aider à accéder à cette base de données, et certains bureaux régionaux disposent également d'un fichier d'évaluateurs. Pour les projets financés par le FEM, il existe une plateforme consolidée détaillant l'expérience de chaque évaluateur dans l'évaluation de projets environnementaux, de même que dans d'autres domaines tels que l'adaptation aux changements climatiques, l'atténuation de ces derniers, la biodiversité, la gestion

des substances chimiques et des déchets, l'eau et la gouvernance des océans. Cette plateforme consolidée est accessible aux bureaux de pays, aux plateformes régionales et au siège.

Nous avons dans le passé observé des cas d'évaluateurs menant des évaluations de faible qualité mais néanmoins sélectionnés de façon répétée. Nous vous encourageons à vérifier dans l'ERC les notes de qualité obtenues par les évaluateurs ainsi que leur régularité. Contactez aussi les collègues qui ont déjà fait appel à eux. Nous vous prions également de prendre contact avec le point focal S&E concerné afin de savoir ce qui a posé problème lors d'une évaluation donnée.

Vous pouvez aussi demander à vos collègues s'ils ont un évaluateur à vous recommander. Dans l'affirmative, vous pourrez rechercher l'évaluateur qui vous est recommandé dans l'ERC et vérifier la note de qualité attribuée à ses précédents rapports d'évaluation. Un guide expliquant comment utiliser l'ERC pour trouver de bons évaluateurs est disponible. Les évaluateurs doivent vous transmettre un exemple de leur travail, par exemple, un rapport ou tout autre document, afin que vous puissiez lire quelques pages et vous faire une idée de la qualité de leur travail.

Pour pouvoir sélectionner de bons évaluateurs, il importe aussi d'allouer un budget séparé et adéquat aux évaluations. Au moment de fixer le budget d'une évaluation, vous devez établir dans les grandes lignes quels seront sa finalité et son champ : ceci permettra de déterminer les compétences requises des évaluateurs.

4.6 Est-il possible de faire appel à un(e) collègue de New York pour qu'il(elle) nous aide dans la conduite des entretiens de sélection afin de trouver un bon évaluateur ?

Le BIE n'est pas en mesure de répondre à toutes les demandes, étant donné qu'environ 350 évaluations du travail du PNUD sont menées chaque année. Nous pouvons néanmoins apporter notre aide pour les évaluations essentielles et dont le champ est vaste.

Thématiques transversales et prise en compte des inégalités entre les sexes

4.7 Pouvons-nous mener une évaluation de la prise en compte des inégalités entre les sexes ?

Oui. Vous pouvez décider de commander une évaluation de la prise en compte des inégalités entre les sexes. En fait, il s'agit de l'une des thématiques les plus souvent évaluées, la finalité étant d'analyser comment la prise en compte des inégalités entre les sexes est systématisée à travers un portefeuille de programmes. De plus, *toutes* les évaluations doivent comporter des questions sur la prise en compte des inégalités entre les sexes, comme le stipule le présent guide.

4.8 Comment un projet dont la conception n'intègre pas bien la prise en compte des inégalités entre les sexes peut-il être évalué par rapport à des indicateurs visant cette thématique ?

Notre organisation n'intègre pas cette thématique aussi bien qu'elle le devrait. Nous n'avons pas très bien guidé les évaluateurs sur ce qu'il convient d'évaluer concernant les problématiques liées aux inégalités entre les sexes, ni comment il convient de le faire. Ce nouveau guide révisé intègre désormais cette thématique à travers l'ensemble du processus d'évaluation et fournit des orientations détaillées.

Face à un projet dont la conception et la mise en œuvre n'ont pas très bien pris en compte les problématiques liées aux inégalités entre les sexes, une évaluation peut examiner cette lacune de façon très exhaustive. Les aspects de la thématique effectivement pris en compte ainsi que les lacunes doivent être établis dans les constatations, les conclusions et les recommandations.

Vous pourriez aussi être face à un projet ayant largement contribué à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes, mais si l'évaluateur ignore cet aspect, le processus d'assurance-qualité des évaluations attribuera une faible note de qualité pour les questions correspondantes.

La prise en compte des problématiques liées aux inégalités entre les sexes dans les évaluations est un écueil récurrent. Souvent, la thématique figure au cahier des charges en tant que considération générale (« les problématiques liées aux inégalités entre les sexes doivent être envisagées »), sans qu'aucune question concrète en la matière ne soit posée par l'évaluation. Parfois, des questions spécifiques sont posées mais sans orientation quant à la manière d'y répondre. Il est surprenant de constater que des évaluations de programmes de réduction de la pauvreté ou d'amélioration des moyens de subsistance – qui visent donc l'égalité et le devoir de ne laisser personne de côté – ne font pas la moindre mention des inégalités entre les sexes, ni dans leur cahier des charges, ni dans leur rapport final.

Il faut ici souligner le rôle à jouer par le responsable de l'évaluation. Si l'évaluateur ignore les problématiques liées aux inégalités entre les sexes dans le rapport de démarrage et/ou l'ébauche du rapport d'évaluation, il incombe au responsable de l'évaluation de le souligner auprès de l'évaluateur et de le demander, pour autant que la prise en compte de ces problématiques ait été stipulée au cahier des charges.

4.9 Qu'est-ce qui peut être fait concernant les autres thématiques transversales faisant défaut dans les évaluations, telles que les droits humains, la pauvreté et la liaison avec les ODD ?

Si l'analyse d'autres thématiques transversales fait défaut ou est insuffisante dans le rapport d'évaluation final, la qualité du cahier des charges a été insuffisamment vérifiée. Tout comme pour les problématiques liées aux inégalités entre les sexes, les thématiques transversales à couvrir doivent être clairement définies dans le cahier des charges, et reprises dans le rapport de démarrage et l'ébauche du rapport d'évaluation.

4.10 Pouvons-nous garantir la consultation de conseillers spécialisés dans les problématiques liées aux inégalités entre les sexes durant les phases de préparation et de mise en œuvre d'une évaluation ?

Oui. Consulter votre conseiller ou point focal en la matière serait une excellente pratique, en particulier au début du processus d'évaluation.

Questions d'ordre général

4.11 Les cahiers des charges des évaluations de projets doivent-ils être envoyés au BIE pour approbation ?

Non. Les cahiers des charges des évaluations de projets sont à transmettre au point focal régional pour l'évaluation, soit directement, soit via l'ERC, afin d'obtenir des commentaires techniques.

4.12 Les évaluations de notre travail doivent-elles utiliser les critères d'évaluation du Comité d'aide au développement (CAD) ?

Nous constatons souvent des erreurs ou des évaluations de faible qualité lorsque les critères d'évaluation du CAD ne sont pas utilisés. Le présent guide recommande donc vivement leur utilisation. Il apparaît clairement que lorsque d'autres cadres de référence sont suggérés dans le cahier des charges ou appliqués par l'évaluateur, la qualité des évaluations décline considérablement.

4.13 Le présent guide doit-il être communiqué à l'évaluateur ?

Oui. Nous recommandons vivement l'inclusion d'une référence à ce guide ainsi que le lien correspondant dans le cahier des charges d'une évaluation. Nous suggérons également de rappeler à l'évaluateur de lire ce guide et d'utiliser les modèles fournis pour le rapport de démarrage et le rapport final. Les guides et directives du PNUD et du FEM sont disponibles en plusieurs langues.

Il est également essentiel que les évaluateurs se familiarisent avec les exigences du processus d'assurance-qualité. Nous vous prions de les informer à ce sujet et de leur rappeler que la qualité de leur travail est contrôlée selon les critères exposés dans ce guide, y compris pour les évaluations de projets financés par le FEM. Les évaluateurs doivent s'assurer que leurs évaluations répondent aux exigences les plus élevées possibles.

Le responsable d'une évaluation joue un rôle important afin de garantir la qualité d'une évaluation, en veillant à la rédaction correcte du cahier des charges et à n'approuver le rapport de démarrage et le rapport final que s'ils répondent aux normes de qualité exposées dans ce guide. Si un rapport de moindre qualité est approuvé par le responsable d'une évaluation, les contrôleurs qualité externes lui accorderont une note de qualité en conséquence.

4.14 Comment pouvons-nous gérer la prise en charge des évaluations en fin d'année, souvent rendue difficile par la charge de travail déjà conséquente à cette période ?

Nous sommes tout à fait conscients que le dernier trimestre de l'année est très important pour les bureaux de pays, qui se concentrent alors sur les rapports à établir. C'est pourquoi le processus de planification des évaluations est si important, et qu'il peut être judicieux de planifier les évaluations plus tôt dans l'année. Examiner votre plan d'évaluation en juillet ou en août est un bon point de départ pour y voir plus clair. Néanmoins, si le dernier trimestre de l'année est la seule possibilité, nous recommandons de veiller à ce que chaque personne impliquée l'ait bien compris et l'accepte, et à disposer du soutien total de la direction.

Veuillez aussi noter que le plan d'évaluation indique la date de *finalisation* prévue et non la date de début de l'évaluation. Si les dates figurant au plan d'évaluation se situent toutes en octobre, novembre et décembre, cela ne signifie pas que vous devez attendre jusque-là pour commencer le travail. Une évaluation nécessite un processus de six mois : si la date de finalisation est fixée en décembre, le processus et la rédaction du cahier des charges doivent débuter au plus tard en juin. Si la date de finalisation est fixée en septembre, le processus doit démarrer en février ou mars.

4.15 Le responsable des évaluations est-il un membre fixe du personnel, ou bien varie-t-il d'un projet à l'autre ?

Le responsable d'une évaluation ne peut pas être le responsable du projet à évaluer. Dans la majorité des cas, le chargé S&E remplira la fonction de responsable de l'évaluation. Dans certains cas, le responsable d'un projet donné peut être le responsable de l'évaluation d'un autre projet, pour la durée de ladite évaluation.

4.16 Comment pouvons-nous trianguler les données lorsque des visites de terrain ne sont pas possibles ?

Si des visites de terrain ne sont pas possibles, la triangulation se fera uniquement entre l'analyse des documents disponibles, les entretiens et les dossiers administratifs supplémentaires. Lorsque cela est utile, et possible, contactez les parties prenantes sur leur mobile. Vous pourriez aussi être en mesure d'utiliser de nouvelles sources de données, telles que des données en masse (« Big Data »), des données géospatiales, les données des médias sociaux, etc.

5 Assurance-qualité des évaluations

5.1 Existe-t-il une possibilité de relier l'évaluation via l'ERC au portail d'assurance-qualité des projets ?

Un flux d'informations a été établi entre les deux portails.

5.2 Comment pouvons-nous appuyer le travail d'assurance-qualité ?

Le responsable d'une évaluation joue un rôle important pour l'ensemble du processus d'assurance-qualité. Il rédige le cahier des charges et approuve le rapport de démarrage et le rapport final. Un bon processus d'évaluation répondant aux normes internationales aura un impact positif sur le processus d'assurance-qualité.

5.3 Quel est le rôle des points focaux S&E afin de garantir la qualité, lorsqu'ils ne remplissent pas la fonction de responsable de l'évaluation ?

Il est très important que tous les membres du personnel connaissent les exigences de base en matière d'évaluation. Le présent guide a pour vocation d'être utilisé par toute l'organisation et non uniquement par les points focaux S&E, et comporte des modèles pour le cahier des charges, le rapport de démarrage et le rapport final, avec les liens pertinents. Essayez de participer au processus de planification de l'évaluation et diffusez ces modèles. Avec le responsable d'une évaluation, ils sont les outils clés pour en garantir la qualité. Vous pouvez aussi transmettre ces liens à vos collègues, en particulier pour les évaluations décentralisées.

Le BIE organise une courte formation d'introduction (environ 90 minutes) ainsi qu'une formation certifiée plus longue (trois heures). Ces formations ne s'adressent pas uniquement aux points focaux S&E, mais à toute l'organisation.

Nous savons d'expérience qu'un temps important est passé à chercher des documents simples, tels que des rapports annuels, des plans de travail et des données de suivi. En tant que points focaux S&E, vous pouvez travailler avec vos collègues afin de les sensibiliser à l'importance d'une bonne connaissance du système de gestion et d'archivage.

Une autre manière d'améliorer la qualité des évaluations est de diffuser les modèles de cahier des charges, de rapport de démarrage et d'ébauche de rapport final auprès des points focaux pour l'évaluation de votre région.

5.4 Un processus en deux étapes où le cahier des charges subit un processus d'assurance-qualité avant le passage à la mise en œuvre de l'évaluation serait-il une bonne idée ?

Un contrôle qualité du cahier des charges avant l'évaluation est une excellente idée. À l'heure actuelle, il s'agit d'une grande faiblesse dans l'ensemble du processus d'évaluation. Pour faire progresser cette idée, nous devons examiner quelle est la meilleure façon de mettre les mécanismes requis en place. Ceci nous ramène au rôle des points focaux régionaux pour l'évaluation, qui peuvent apporter un appui technique lorsqu'ils sont impliqués suffisamment tôt dans le processus.

5.5 Quels sont les problèmes de qualité majeurs qui se posent dans les différentes phases d'une évaluation ?

Le cahier des charges joue un grand rôle dans la qualité d'une évaluation. Un cahier des charges qui manque de clarté et de précision, n'indique pas la finalité, les objectifs et le champ de l'évaluation à l'évaluateur, ne suggère pas une méthodologie initiale ou encore ne couvre pas les questions auxquelles il faut répondre (notamment concernant la prise en compte des inégalités entre les sexes et des autres thématiques transversales) ne permettra pas la réalisation d'une évaluation de qualité. En règle générale, un bon cahier des charges conduit à une bonne évaluation, à condition bien sûr de sélectionner un bon évaluateur et de disposer d'un budget suffisant pour l'évaluation.

Parfois, les critères d'évaluation du CAD ne sont pas suivis. Cela donne lieu à une présentation des constatations et des résultats de l'évaluation qui manque de structure. Si les critères d'évaluation du CAD ne sont pas suivis, les évaluateurs peuvent s'y perdre. Les critères du CAD fournissent un cadre très clair et guident la présentation des constatations. Le présent guide fournit quant à lui des instructions très claires, notamment concernant la structure à suivre pour le rapport d'évaluation final.

Les rapports d'évaluation posent d'autres problèmes. Les liens entre les constatations, conclusions et recommandations sont souvent faibles. En particulier, la qualité des recommandations est très importante car l'exploitabilité de l'évaluation en dépend. Nous constatons souvent des recommandations trop générales et superficielles, par exemple « vous devez améliorer votre système de suivi », sans aucun détail. Les recommandations doivent contribuer à guider le bureau de pays et le projet/programme vers une meilleure mise en œuvre. Par conséquent, les recommandations doivent être spécifiques, réalistes et exploitables.

De manière générale, nous devons veiller à prendre l'ensemble du processus d'évaluation au sérieux. Il ne s'agit pas de simplement préparer un rapport d'évaluation. Nous devons aussi nous assurer que les constatations et recommandations sont bien mises à la disposition des gouvernements nationaux et autres donateurs, afin d'en garantir l'exploitation.

Il existe également un aspect financier. Les évaluations ont un coût. Par conséquent, chaque rapport d'évaluation qui n'est pas d'une qualité décente est un gaspillage d'argent pour tout le monde.

6 COVID-19

6.1 Quels sont les points clés à examiner pour l'adaptation des évaluations de notre travail à la pandémie de COVID-19 ?

En temps normal, nous rencontrons tous des difficultés dans la mise en œuvre des évaluations, le maintien de leur qualité et le respect de notre plan d'évaluation. La situation actuelle est tout sauf normale et nous avons publié plusieurs documents d'orientation pour vous aider à mettre les évaluations en œuvre. En outre, de nouvelles difficultés ne manqueront pas d'apparaître.

La sécurité d'abord : en tout premier lieu, nous devons veiller à ne mettre en danger ni nous-mêmes, ni nos collègues, ni les consultants, évaluateurs et partenaires.

Deuxièmement, nous devons repenser nos plans d'évaluation.

Si nos collègues et les consultants internationaux et nationaux ne sont pas en mesure de voyager, nous devons repenser et reconfigurer nos équipes d'évaluation. Nous utilisons Skype, Zoom et le téléphone pour interroger les partenaires, les collègues des Nations Unies et le personnel du PNUD, en parallèle aux enquêtes, aux questionnaires et aux analyses approfondies des documents disponibles. Lorsque cela ne présente aucun danger, nous avons aussi plus largement recours à des consultants nationaux qu'auparavant, et nous examinons différents moyens de recueillir des données sur le terrain ou d'utiliser des données secondaires.

Nous devons faire plusieurs choses :

- a. Examiner nos plans d'évaluation pour 2021 (et probablement pour 2022) et analyser l'évaluabilité des projets/programmes
- b. Examiner comment nous allons mettre ces évaluations en œuvre, et comment nous allons évaluer les interventions relatives à la COVID-19
- c. Envisager de combiner des évaluations lorsque cela est possible et reconfigurer les équipes d'évaluation
- d. Utiliser nos évaluateurs internationaux à distance et clairement identifier les tâches à réaliser par les évaluateurs nationaux.

Les évaluations des projets financés par le FEM peuvent être retardées avec l'approbation de votre conseiller technique régional, mais elles ne peuvent pas être combinées et certainement pas être annulées.

Plusieurs autres questions importantes sont à considérer. Les voyages à destination du pays sont-ils possibles ? Les déplacements à l'intérieur du pays sont-ils possibles ? Les partenaires gouvernementaux et les autres parties prenantes sont-ils disponibles pour des réunions en personne ou en ligne ?

6.2 Existe-t-il des critères pour redéfinir les priorités des plans d'évaluation compte tenu de la COVID-19 ?

Selon nous, la COVID-19 offre une occasion de repenser le nombre d'évaluations planifiées et de réfléchir aux moyens de plus largement exploiter nos plans d'évaluation comme des outils de gestion. Nous devons procéder à une analyse de l'importance de chaque évaluation planifiée, en nous posant les questions suivantes :

- S'agit-il d'une évaluation **obligatoire**, par exemple pour un projet financé par le FEM ou un autre donateur ? Si oui, la seule option est de la replanifier à une date ultérieure, ce qui doit également être décidé en collaboration avec le donateur.
- Le calendrier est-il **réaliste** ou **utile** étant donné la situation actuelle ? Par exemple, les évaluations à mi-parcours et finales sont-elles planifiées à des moments proches l'un de l'autre ? L'évaluation va-t-elle nous fournir des résultats utiles pour nos portefeuilles, programmes et projets ?
- L'évaluation est-elle **critique** pour la direction et les processus décisionnels au sein du bureau de pays à l'heure actuelle ?

6.3 Comment pouvons-nous combiner des évaluations ?

Certaines évaluations planifiées pour des projets peuvent viser la même réalisation : leur combinaison est alors envisageable. Des interventions visant des thématiques similaires peuvent aussi être couvertes par une seule évaluation thématique.

Vous pouvez exploiter les synergies à différents niveaux et n'élaborer qu'un seul cahier des charges. Vous pouvez aussi combiner des évaluations à mi-parcours et finales dans des domaines similaires, ce qui renforce l'apprentissage entre des projets différents mais apparentés. Les recommandations doivent alors être spécifiques à chaque projet. Il s'agit dans ce cas d'un type d'évaluation conjointe.

Là où la mise en œuvre de projets a ralenti en raison de la COVID-19 mais peut être prolongée, une évaluation à mi-parcours peut conserver son intérêt afin d'appuyer l'orientation du projet. Celle-ci doit être menée selon les exigences minimales exposées dans les notes sur l'évaluation durant la pandémie de COVID-19.

6.4 Devons-nous documenter les modifications apportées aux programmes de pays et aux projets en raison de la COVID-19 ?

Il est très important de consigner et documenter tout changement éventuellement apporté aux programmes de pays en raison de la COVID-19. À défaut, d'ici 18 mois, nous n'aurons aucun point de référence sur lequel baser nos évaluations.

6.5 Nous avons planifié une évaluation combinée mais en raison de la COVID-19, il est possible que certains projets obtiennent une prolongation pour fonds inutilisés et que leurs dates de fin soient modifiées. Comment conduire l'évaluation dans ce cas de figure ?

Chaque projet est différent et la COVID-19 a créé différentes difficultés à divers stades de leur mise en œuvre. Si tous les projets concernés sont prolongés de 12 mois, la solution est vraisemblablement de repousser l'évaluation d'autant. Dans le cas contraire, peut-être disposez-vous de suffisamment de flexibilité pour quand même combiner les évaluations. Sinon, vous devrez revenir à des évaluations individuelles et vous pouvez directement nous consulter.

6.6 Certaines modalités de programmation ont été adaptées en raison de la COVID-19. Qu'est-ce que cela signifie pour l'évaluation des projets ?

Une théorie du changement qui n'est que partiellement applicable pose des difficultés particulières pour la conduite d'une évaluation. Les modifications apportées à la logique d'une théorie du changement ainsi que les décisions correspondantes doivent être clarifiées pour les évaluateurs, afin de leur permettre de comprendre les hypothèses qui sous-tendent le portefeuille modifié.

Selon la situation, différents types d'évaluations peuvent être utiles, par exemple, des évaluations séparées pour chaque projet, des évaluations de portefeuille ou l'inclusion d'une section séparée dans

l'EPP-D et les évaluations régionales. Au niveau mondial, nous pouvons prévoir des évaluations liées à la COVID-19 au niveau du PNUD ou du système des Nations Unis, ou conjointement avec les donateurs.

6.7 Les conférences de l'initiative sur les capacités nationales d'évaluation vont-elles se poursuivre ?

Oui, nous allons poursuivre ces conférences et les prochaines se tiendront en 2021. Il s'agit d'un domaine important pour le BIE. Nous nous engageons actuellement aussi dans un partenariat avec le Groupe indépendant d'évaluation de la Banque mondiale en vue d'une vaste coalition appelée Initiative mondiale d'évaluation relative à la COVID-19 (*COVID-19 Global Evaluation Initiative*), destinée à appuyer les systèmes d'évaluation nationaux grâce à des ressources complémentaires substantielles, en combinant les efforts de la Banque mondiale avec une série d'autres donateurs et en créant un fonds. Nous vous en dirons plus sur cette initiative très bientôt.

Nous allons aussi explorer comment poursuivre et améliorer notre collaboration avec des groupes de réflexion, des institutions académiques et des consultants au niveau national.

7 Autres questions et problématiques

7.1 Pourquoi les évaluations des projets pilotes sont-elles obligatoires ?

Si votre projet pilote vise à être étendu, la proposition doit reposer sur des constatations et des résultats étayés par des éléments factuels. La meilleure façon d'obtenir de tels résultats est probablement une évaluation.

7.2 Le présent guide indique-t-il comment renforcer les capacités nationales d'évaluation et l'évaluation de la prise en compte des ODD ?

Ce guide n'explique pas comment développer les capacités nationales d'évaluation. Il renvoie néanmoins à un [outil de diagnostic national](#) disponible sur le site du BIE et permettant d'évaluer les capacités d'évaluation au niveau d'un bureau de pays. Les évaluateurs ou partenaires peuvent aussi évaluer leurs propres capacités d'évaluation et des programmes de développement des capacités peuvent être élaborés sur la base de ce diagnostic.

7.3 Quelle est la meilleure marche à suivre pour l'assurance-qualité des rapports d'évaluations menées par des donateurs, lorsque les règles ou processus d'évaluation de ces derniers ne répondent pas nécessairement à nos attentes ?

Ouvrez le dialogue avec les donateurs le plus tôt possible, de préférence dès le début du programme, afin de débattre des exigences à respecter par l'évaluation et établissez un accord à ce sujet. S'il n'est pas possible de parvenir à un accord, vous pouvez définir le processus et l'approche d'évaluation, qui peuvent également être mentionnés dans le cahier des charges.

Vous pouvez aussi demander aux donateurs de s'adresser à nous, car nous entretenons des relations avec les bureaux d'évaluation bilatéraux dans le cadre de notre engagement auprès de divers réseaux, et nous partageons les mêmes principes d'évaluation.

7.4 Où pouvons-nous trouver et diffuser des rapports d'évaluation afin de renforcer le partage des informations entre les pays, les contextes et les pratiques, par exemple, concernant les pays moins avancés, les pays en situation d'après-conflit ou les pays confrontés à des crises humanitaires ?

Si vous souhaitez examiner d'autres rapports d'évaluation, veuillez consulter l'ERC. Vous pouvez y rechercher les rapports d'évaluation par thématique et par pays. Vous pouvez aussi suivre notre série de webinaires et de formations.

7.5 Pouvons-nous utiliser les données du suivi pour valider les informations ?

Oui, les données du suivi doivent être utilisées autant que possible. Par conséquent, il est extrêmement important que les évaluateurs reçoivent toutes les informations et données liées au projet évalué, le plus tôt possible dans le processus d'évaluation.

7.6 Les investissements dans le suivi sont importants, mais souvent aucune donnée de suivi n'est disponible. L'évaluation est-elle un bon moment pour investir dans le recueil de ce type de données ?

Il est certain que le *suivi* et l'*évaluation* sont étroitement liés, et qu'un bon suivi peut conduire à une bonne évaluation. Toutefois, il importe de bien distinguer les responsabilités liées au suivi, et celles liées à l'évaluation. Le type de données recueillies lors d'une évaluation dépend largement des questions posées. Si nécessaire, les recommandations de l'évaluation doivent clairement expliquer comment le système de suivi du projet et/ou du bureau concerné(s) peut être amélioré.