

## SECTION 3

# ÉLABORATION D'UN PLAN D'ÉVALUATION

# SOMMAIRE

<b>3. ÉLABORATION D'UN PLAN D'ÉVALUATION.....</b>	<b>1</b>
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
<b>Tableau 1 – Postes de coût entrant dans le calcul du budget d'évaluation.....</b>	<b>6</b>
<b>Tableau 2 – Modèle de plan d'évaluation .....</b>	<b>8</b>
<b>Tableau 3 – Check-list relative au contenu d'un plan d'évaluation .....</b>	<b>9</b>
<b>Tableau 4 – Check-list de contrôle du séquençement et de l'équilibre des évaluations .....</b>	<b>10</b>
<b>Tableau 5 – Exemples de plans d'évaluation équilibrés .....</b>	<b>13</b>
<b>Figure 1 – Étapes de l'élaboration d'un plan d'évaluation .....</b>	<b>1</b>

### 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.

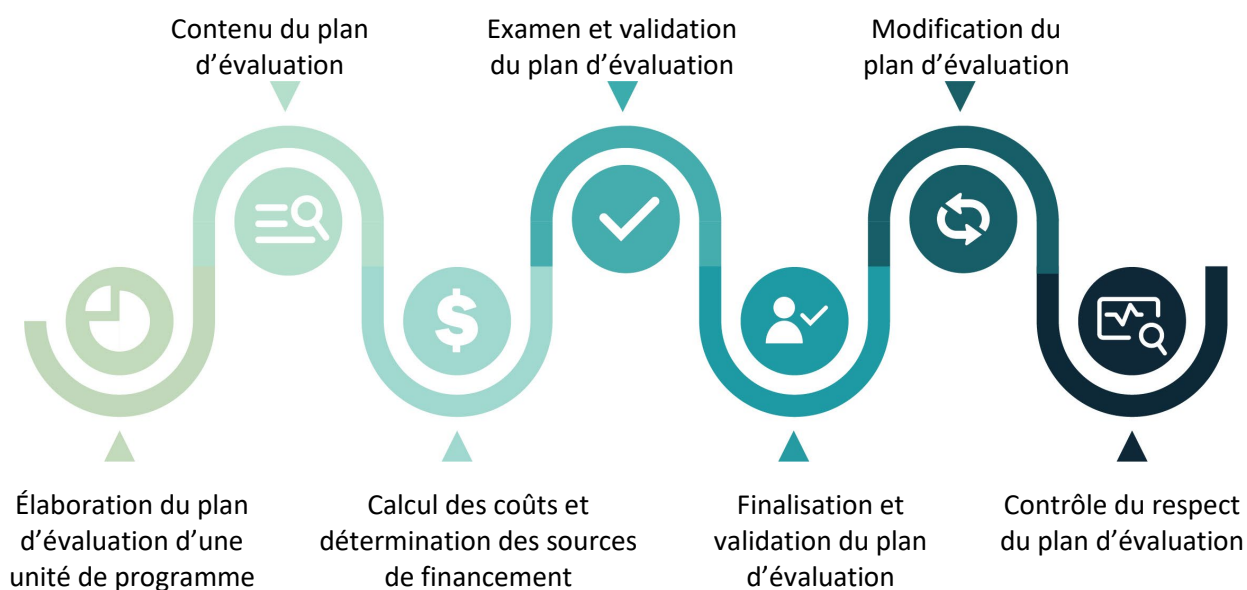


Figure 1 – Étapes de l'élaboration d'un plan d'évaluation

#### 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 programme<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> 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'administration<sup>2</sup>. 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**

<sup>2</sup>

[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](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 transversales<sup>3</sup>.

#### 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 programme<sup>4</sup>. 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)<sup>5</sup> ;
- (b) Les évaluations finales de tous les projets de taille moyenne ou d'envergure financés par le Fonds pour l'environnement mondial (FEM)<sup>6</sup> ;
- (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.

<sup>3</sup> 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.

<sup>4</sup> 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.

<sup>5</sup> 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.

<sup>6</sup> 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 suivants<sup>7</sup> :

- (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 finale<sup>8</sup> ;
- (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 finale<sup>9</sup> ;
- (c) Les projets d'une durée supérieure à cinq ans<sup>10</sup>, 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 évaluation<sup>11</sup> ; 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

---

<sup>7</sup> 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.

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

<sup>9</sup> 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.

<sup>10</sup> 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.

<sup>11</sup> 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			
	<b>TOTAL</b>			
Billets d'avion (internationaux)	Évaluateur n° 1			
	Évaluateur n° 2			
	<b>TOTAL</b>			
Indemnité journalière (temps passé sur le terrain)	Évaluateur n° 1			
	Évaluateur n° 2			
	<b>TOTAL</b>			
<b>TOTAL A</b>				
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				
<b>TOTAL B</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				
<b>COÛT TOTAL DE L'ÉVALUATION</b>	<b>DE</b>	<b>A+B+C</b>		

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 2019<sup>12</sup>.**

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.

<sup>12</sup> 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 2<sup>13</sup>) accompagne la version préliminaire du document de programme de pays en tant qu'annexe 2 (Plan et budget d'évaluation<sup>14</sup>).

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.  <b>Remarque</b> : 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.  <b>Remarque</b> : 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.

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

<sup>14</sup>

[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](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 3<sup>15</sup>) 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><b>Le plan d’évaluation est-il complet, c’est-à-dire indique-t-il les informations suivantes ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L’unité adjudicatrice</li> <li>▪ Les partenaires de l’évaluation (pour les évaluations conjointes uniquement)</li> <li>▪ Le type d’évaluation (programme, projet, réalisation, thématique, FEM, etc.)</li> <li>▪ La date de finalisation planifiée</li> <li>▪ Les évaluations sont-elles alignées sur les réalisations du PCNUDD et du Plan stratégique ?</li> <li>▪ Le budget prévisionnel et les sources de financement</li> </ul>		
2	<p><b>Toutes les évaluations obligatoires sont-elles incluses<sup>16</sup> ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Évaluations des PCNUDD</li> <li>▪ Évaluations finales de tous les projets de taille moyenne ou d’envergure financés par le FEM</li> <li>▪ Examens à mi-parcours des projets d’envergure financés par le FEM</li> <li>▪ Évaluations des projets financés par le Fonds pour l’adaptation et le Fonds vert pour le climat, le cas échéant</li> <li>▪ Évaluations prévues dans les conventions avec les donateurs et les conventions de partage des coûts.</li> <li>▪ Évaluations à mi-parcours <i>et</i> finale pour les projets dont le budget ou les dépenses excèdent 5 Mio USD</li> <li>▪ Évaluation à mi-parcours ou finale pour les projets dont le budget ou les dépenses sont compris entre 3 et 5 Mio USD</li> <li>▪ Évaluation à mi-parcours ou finale pour les projets d’une durée de plus de cinq ans</li> <li>▪ Projets entrant dans une seconde phase ou une phase ultérieure</li> <li>▪ Initiatives de développement envisagées pour extension</li> </ul>		
3	<p><b>Le plan s’accompagne-t-il d’un bref argumentaire justifiant le choix des évaluations figurant dans celui-ci (maximum 300 mots) ?</b></p>		
4	<p><b>Le plan couvre-t-il l’ensemble du contenu du programme de pays de manière satisfaisante et équilibrée ?</b></p>		
5	<p><b>Le calendrier et le séquençage des évaluations prévus par le plan sont-ils réalistes ?</b></p>		

<sup>15</sup> 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>

<sup>16</sup> 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)						<b>0</b>
<b>Réalisations</b>	Évaluation de la réalisation 1			1			<b>1</b>
	Évaluations de projets en lien avec la réalisation 1	1		1			<b>2</b>
	Évaluation de la réalisation 2			1			<b>1</b>
	Évaluations de projets en lien avec la réalisation 2						<b>0</b>
	Évaluation de la réalisation 3			1			<b>1</b>
	Évaluations de projets en lien avec la réalisation 3						<b>0</b>
<b>FEM</b>	Évaluations finales de projets financés par le FEM	4	3	1	2		<b>10</b>
	Évaluations à mi-parcours de projets financés par le FEM						<b>0</b>
	Autres évaluations						<b>0</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>2</b>		<b>15</b>

### 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'ERC<sup>17</sup>.

### 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)<sup>18</sup>.

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

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

<sup>18</sup> 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