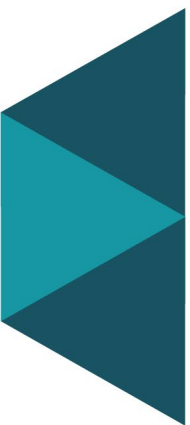




SECTION 2

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 découpée 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 (EPASIIAE) (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://ieugreenclimate.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

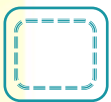
Sélectionnez les partenaires d'évaluation à un stade précoce pour garantir leur implication et vous assurer qu'ils s'approprient le processus et ses résultats.



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.