

Document  
d'orientation



## **Directives pour les Evaluations des Cadres de Coopération des Nations Unies pour le Développement Durable**

**July 2022**

## AVANT-PROPOS

La réforme du système des Nations Unies pour le développement, initiée par le Secrétaire Général António Guterres, vise à renforcer le soutien collectif du Système des Nations Unies (SNU) aux pays dans leur poursuite des Objectifs de Développement Durable (ODD). Afin d'assurer la cohérence et de mieux cibler l'appui du Système des Nations Unies, la fonction des coordonnateurs résidents des Nations Unies a été renforcée et le Cadre de coopération (CC) des Nations Unies pour le développement durable a été introduit.

Le changement d'orientation de l'assistance vers le partenariat dans le cadre du nouveau CC exige une responsabilisation appropriée du système envers les gouvernements et les personnes qu'il soutient, ainsi qu'envers tous les partenaires et parties prenantes qui se sont joints à nos efforts. L'engagement à fournir un soutien efficace nécessite une réflexion et un apprentissage constants pour adapter notre travail et rechercher la meilleure ligne de conduite. La nouvelle évaluation du CC est ainsi devenue un instrument important pour faire fonctionner la réforme.

Ces directives ont été préparées dans un véritable esprit de collaboration. Élaborées par le Groupe de travail sur le Cadre du Groupe des Nations Unies pour l'Évaluation (GNUE) et la fonction d'évaluation récemment créée du Bureau de la Coordination des Activités de Développement (BCAD), ces directives ont bénéficié de contributions et d'examen itératifs d'un grand nombre de professionnels de l'évaluation et de collaborateurs de l'ensemble du système des Nations Unies.

Pour atteindre leur objectif, ces directives doivent être adoptées et mises en pratique par les Coordonnateurs Résidents des Nations Unies et les équipes de pays des Nations Unies. Leur appropriation de l'évaluation du CC et leur volonté de la faire fonctionner comme prévu sont essentielles pour une bonne redevabilité publique et un apprentissage efficace. Ces directives doivent également être utilisées et référencées par ceux qui sont impliqués dans le soutien, le conseil et la supervision de cet exercice aux niveaux régional et mondial.

Nous comptons sur l'ensemble de nos collègues pour faire de l'évaluation du CC un instrument de changement et espérons qu'ils trouveront ces directives utiles à cet effet.



**Robert Piper**  
Assistant Secrétaire Général  
Pour la Coordination du  
Développement



**Masahiro Igarashi**  
Président  
Groupe des Nations Unies pour les  
Evaluations

## Table des matières

|   |    |
|---|----|
| Liste des acronymes.....  | 5  |
| Remerciements .....   | 6  |
| 1. Introduction .....   | 7  |
| 2. Processus d'évaluation du cadre national .....   | 9  |
| 3. Mise en place de l'évaluation .....  | 11 |
| 3.1. Mécanismes de gestion, de gouvernance et d'assurance qualité.....                            | 11 |
| 3.1.1. Modalités de gestion et de gouvernance .....   | 11 |
| 3.1.2. Assurance qualité .....  | 11 |
| 3.2. Calendrier d'évaluation et budget .....  | 12 |
| 3.3. Termes de Référence de l'évaluation.....   | 12 |
| 3.4. Engagement des parties prenantes .....   | 13 |
| 3.5. Équipe d'évaluation .....  | 13 |
| 4. Conception de l'évaluation .....   | 14 |
| 4.1. Recherche préliminaire et procédure de cadrage.....  | 14 |
| 4.1.1. Analyse de la théorie du changement.....   | 14 |
| 4.1.2. Portée de l'évaluation .....   | 15 |
| 4.2. Critères et questions d'évaluation .....   | 15 |
| 4.2.1. Critères d'évaluation ou dimensions analytiques .....                                      | 15 |
| 4.2.2. Questions d'évaluation .....   | 16 |
| 4.3. Matrice de conception de l'évaluation : Questions, indicateurs et sources potentielles ..... | 17 |
| 4.4. Rapport de démarrage .....   | 17 |
| 5. Collecte de données, analyse et rapports .....   | 18 |
| 5.1. Approche des évaluations et méthodes de collecte de données.....                             | 18 |
| 5.1.1. Approche des évaluations .....   | 18 |
| 5.1.2. Travail normatif des Nations Unies et soutien à l'établissement de normes .....            | 18 |
| 5.1.3. Méthodes de collecte de données.....   | 19 |
| 5.2. Échantillonnage .....  | 20 |
| 5.3. Éthique de l'évaluation.....   | 20 |
| 5.4. Analyse : procédure et triangulation .....   | 21 |
| 5.5. Meilleures pratiques en matière de rédaction de rapport d'évaluation .....                   | 22 |
| 5.6. Structure du rapport .....   | 22 |
| 5.7. Recommandations .....  | 23 |

|  |  |           |
|--|--|-----------|
| 5.8.   | Réponses des gestionnaires du programme..... | 23        |
| 5.9.   | Suivi des recommandations.....               | 24        |
| 6.   | Dissémination .....                          | 24        |
| 6.1  | Modes de dissémination .....                 | 24        |
| 6.2  | Ateliers des parties prenantes .....         | 24        |
| 6.3  | Redevabilité envers les bénéficiaires .....  | 25        |
| Appendices.....  |  | 26        |
| Appendice 1 : Planification, rôles et responsabilités et références croisées des directives .....  |  | 27        |
| Appendice 2 : Termes de Référence type .....   |  | 30        |
| Méthodologie d'évaluation : .....  |  | 44        |
| <b>Annexe A. Exemples de Questions d'évaluation associées aux critères d'évaluation .....</b>  |  | <b>47</b> |
| <b>Annexe B. Rôles et responsabilités en matière de gouvernance .....</b>  |  | <b>52</b> |
| <b>Annexe C. L'équipe d'évaluation.....</b>  |  | <b>57</b> |
| Appendice 3. Modèle du rapport de démarrage .....  |  | 61        |
| Appendice 4. Modèle de rapport d'évaluation.....   |  | 71        |
| Appendice 5. Modèle de réponses des gestionnaires du programme .....   |  | 80        |
| Appendice 6. Suivi de la conformité du plan de mise en œuvre des réponses des gestionnaires du programme aux recommandations de l'évaluation du CC ..... |  | 82        |
| Appendice 7. Note de performance sommaire .....  |  | 83        |
| Appendice 8. Références.....   |  | 87        |

## Liste des acronymes

|          |  |
|----------|--|
| BCP      | Bilan commun de pays   |
| CF       | Cadre de Coopération des Nations Unies pour le Développement Durable |
| BCAD     | Bureau de la Coordination des Activités de Développement             |
| EDM      | Matrice de conception de l'évaluation                                |
| OIT      | Organisation Internationale du Travail                               |
| OCDE     | Organisation de Coopération et de Développement Economiques          |
| CR       | Coordonnateur Résident   |
| BCR      | Bureau du Coordonnateur Résident                                     |
| ODD      | Objectifs de Développement Durable                                   |
| TdC      | Théorie de Changement  |
| TOR      | Termes de Référence  |
| ONU      | Organisation des Nations Unies                                       |
| UNCT     | Équipes de pays des Nations Unies                                    |
| CCNUDD   | Cadre de Coopération des Nations Unies pour le Développement Durable |
| UNDS     | Système des Nations Unies pour le Développement ????                 |
| GNUE     | Groupe des Nations Unies pour l'Evaluation<br>Cadre                  |
| ONU-SWAP | Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies ??            |
| VNR      | Examens nationaux volontaires  |

## Remerciements

Nous tenons à remercier les membres du groupe de travail sur le cadre de coopération du GNUE qui ont apporté leurs connaissances et leur expertise pour produire ces directives. En particulier, nous tenons à remercier les co-responsables du groupe de travail Patricia Vidal Hurtado (OIT) et Omar Awabdeh (FAO) qui ont dirigé la procédure d'élaboration de ces directives, ainsi que les membres du groupe de travail Bikul Tulachan (UNICEF), Chaitali Chattopadhyay (ONU Femmes), Natalia Acosta (PNUE) et Natalie Angela Neil (BSCI).

Nous adressons des remerciements particuliers à Guy Thijs (Directeur, Bureau de l'évaluation de l'OIT) pour avoir conseillé le Groupe de travail ainsi qu'à Simon-Pierre Tegang (Chef de la section des évaluations, BCAD) pour ses précieuses contributions et son soutien à la finalisation de ces directives.

Nous tenons également à remercier les responsables des évaluations des agences membres du GNUE pour leurs précieuses contributions.

## 1. Introduction

La résolution A/RES/72/279 de l'Assemblée Générale a désigné le Cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable (CCNUDD) comme « *l'instrument le plus important pour la planification et la mise en œuvre des activités de développement des Nations Unies dans chaque pays, à l'appui de la mise en œuvre du Programme des Nations Unies pour le développement durable à l'horizon 2030* ». Rebaptisé Cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable (le CC), il constitue la pièce maîtresse de la réforme des Nations Unies et représente la réponse collective des Nations Unies pour aider les pays à répondre aux priorités et aux défis nationaux dans la réalisation du Programme des Nations Unies pour le développement durable à l'horizon 2030.

L'évaluation du CC est une évaluation obligatoire et indépendante à l'échelle du pays et du système des Nations Unies <sup>1</sup> qui se distingue de la revue annuelle. Les évaluations du CC assurent la redevabilité, soutiennent l'apprentissage et éclairent les décisions concernant la conception des cycles ultérieurs du CC. Elles évaluent systématiquement les contributions du CC en se concentrant sur les résultats obtenus en matière de développement, ainsi que sur les lacunes et les chevauchements internes et externes dans la mise en œuvre des Objectifs de Développement Durable (ODD).

Les évaluations du CC sont guidées par les [Normes et règles d'évaluation](#) (2016) du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE). Elles doivent être crédibles et fondées sur l'indépendance, l'impartialité et utiliser une méthodologie rigoureuse. Le processus doit être transparent et inclusif (impliquant les parties prenantes concernées) avec une assurance qualité solide. Les résultats et les recommandations de l'évaluation découlent de l'utilisation consciencieuse, explicite et judicieuse des meilleures données disponibles, objectives, fiables et valides, ainsi que par l'analyse précise des preuves. Les évaluations du CC exigent d'être menées dans le respect des normes éthiques et gérées par des évaluateurs indépendants dotés de compétences professionnelles et culturelles.

Les évaluations du CC sont décentralisées et dirigées par les pays, avec une supervision et un soutien technique fournis par le Bureau de la Coordination des Activités de Développement des Nations Unies<sup>2</sup> (BCAD) pour en garantir l'indépendance, la crédibilité et l'utilité. Le BCAD assure également la redevabilité en suivant la mise en œuvre des recommandations, et la dissémination publique du rapport ainsi que les réponses des gestionnaires du programme. Le GNUE, dans son rôle de soutien, fournit, sur demande, des conseils techniques et un soutien *ad hoc* à toute activité au cours du processus de l'évaluation.

Les évaluations du CC sont planifiées sur une base quadriennale par le BCAD en consultation avec les pays. Cependant, dans le cadre des exigences d'évaluabilité, en plus d'avoir une évaluation du FC dans le plan d'évaluation quadriennal, elle ne devrait être commandée que si elle a été mise en œuvre pendant au moins 24 mois complets.

Les évaluations du CC ont trois objectifs essentiels, à savoir :

---

<sup>1</sup> Pendant la période de transition, les évaluations peuvent continuer à examiner les contributions versées dans le cadre des UNDAF plutôt que des CCNUDD. Les lignes directrices d'évaluation s'appliquent à la fois aux évaluations du UNDAF et du CC. Le CC doit donc être lu de manière interchangeable avec le UNDAF tout au long de ce document.

<sup>2</sup> La structure institutionnelle du BCAD est encore en évolution. Ainsi, aux fins des présentes lignes directrices, il est fait référence au BCAD dans son ensemble. Le BCAD peut déléguer certaines tâches à ses organes régionaux et/ou à son Groupe d'évaluation.

- i. Assurer la reddition de compte des actions des Nations Unies envers les parties prenantes ;
- ii. Fournir une plateforme transparente et participative pour l'apprentissage et le dialogue avec les parties prenantes concernant les progrès, les défis et les opportunités au niveau national, ainsi que les meilleures approches dans le contexte de la réponse nationale à l'échelle du système ; et
- iii. Fournir des recommandations claires pour éclairer l'élaboration du prochain cycle de Coopération afin d'assurer des progrès accélérés vers l'atteinte des ODD.

L'évaluation indépendante du CC devrait être achevée au cours de l'**avant-dernière année du CC**. Il devrait y avoir des liens avec les évaluations individuelles et conjointes au niveau des agences des Nations Unies, ainsi qu'avec les examens nationaux volontaires pour maximiser les complémentarités et les synergies. L'évaluation doit être menée de manière inclusive et promouvoir l'appropriation nationale. La conception, la passation des marchés et les procédures d'évaluation devraient s'appuyer sur les capacités nationales d'évaluation et les renforcer, notamment en recourant dans la mesure du possible à des évaluateurs nationaux. L'évaluation du CC devrait en outre utiliser les données des évaluations pertinentes et/ou des procédures d'examen dans le cadre de la base factuelle permettant d'évaluer les progrès par rapport aux résultats.

Ces directives fournissent une approche séquentielle pour la réalisation des évaluations des Cadres de Coopération. La section 2 donne un aperçu de la procédure d'évaluation. Les sections 3 et 4 présentent les étapes à suivre pour assurer une mise en place et une conception robuste et effective de l'évaluation. La section 5 détaille les phases de collecte, d'analyse des données et de rédaction du rapport. La section 6 traite de la dissémination de l'évaluation et des tâches post-évaluation. Les canevas qui peuvent être directement utilisés au cours de l'évaluation, y compris les canevas de rapport de démarrage et d'évaluation se trouvent dans les [appendices](#).

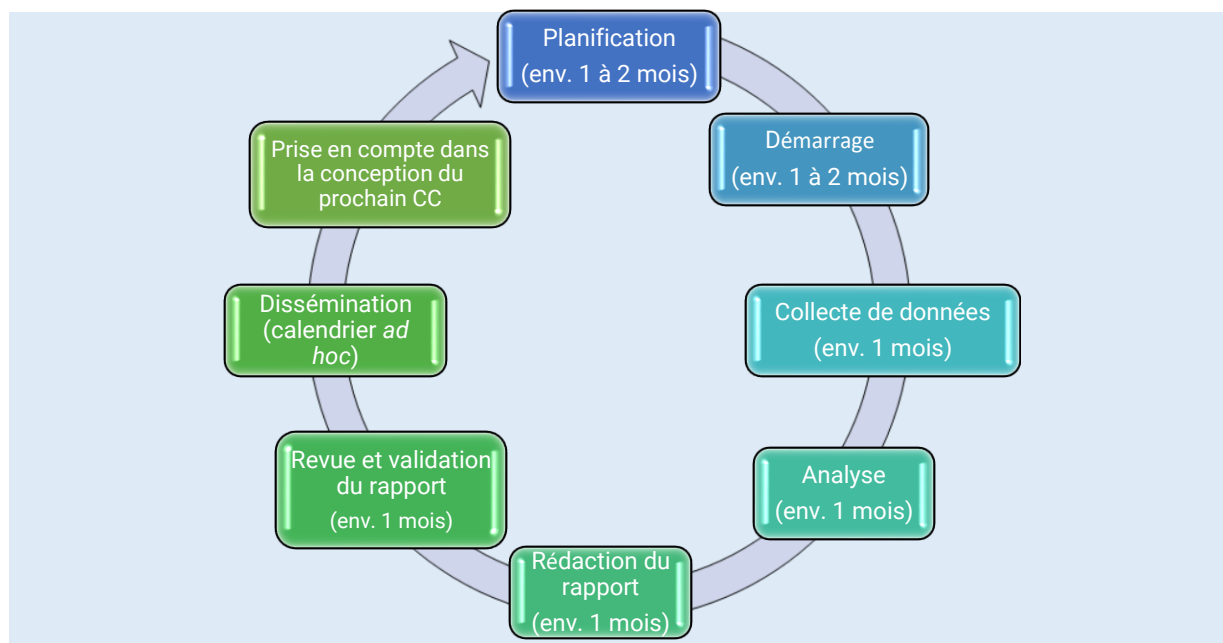


## 2. Processus d'évaluation du cadre national

Une planification opportune et minutieuse est essentielle pour accroître la qualité et l'utilité des évaluations du CC. L'évaluation du CC doit être initiée au moins neuf mois (avant-dernière année du CC) avant le début de la prochaine phase de conception du CC, qui commence par le bilan commun de pays (BCP).

Le cycle de vie de l'évaluation est présenté à la figure 1 et s'articule en six phases distinctes : planification ; démarrage ; collecte et analyse de données ; rapports ; examen et validation et dissémination.

Figure 1 : Cycle de vie de l'évaluation du CC



### Phase de Planification

Pendant la phase de planification :

- Le CR informe les homologues nationaux supérieurs (ou le comité directeur du CC), le BCAD et les groupes de résultats (équipe de pays) de l'intention des Nations Unies de lancer l'évaluation du CC.
- Le CR et l'équipe de pays des Nations Unies désignent un responsable de l'évaluation<sup>3</sup>.
- Le responsable de l'évaluation, en consultation et avec le soutien du BCR et de l'équipe de pays des Nations Unies, établit un comité directeur national de l'évaluation.

<sup>3</sup> Par exemple, un représentant de l'agence des Nations Unies présidant le groupe de suivi et d'évaluation, ou le président de l'équipe de gestion du programme ou toute autre agence disposant d'un responsable du suivi et de l'évaluation.

- Toutes les procédures de travail préparatoire et de consultation pour rédiger les termes de référence (TdR) et recruter l'équipe d'évaluation en coordination avec le BCAD sont entreprises.

### **Phase de démarrage**

Pilotée par le chef de l'équipe d'évaluation indépendante, cette phase comprend des activités de mise en correspondance et de cadrage menant à l'affinement de la conception de l'évaluation et des questions qui seront reflétées dans le [rapport de démarrage](#). Avec le soutien du conseiller en évaluation du BCAD, cette phase comprend une séance d'information du CR et du gestionnaire de l'évaluation; l'adoption ou l'élaboration des théories de changement; et la rédaction du rapport de démarrage par le biais d'un processus consultatif.

### **Collecte et analyse de données**

Les phases de collecte et d'analyse de données comprennent toutes les collectes et analyses de données primaires et secondaires.

### **Établissement de rapports**

Au cours de la phase d'établissement de rapports, l'équipe d'évaluation compile et synthétise les conclusions et prépare le [rapport d'évaluation](#).

### **Examen et validation**

Tous les membres de l'équipe de pays des Nations Unies et du comité directeur de l'évaluation sont engagés dans la phase d'examen et de validation.

Le CR/équipe de pays des Nations Unies rédige une [réponse des gestionnaires du programme](#) pour proposer des actions et des interventions limitées dans le temps afin de répondre aux recommandations et d'attribuer les responsabilités de suivi.

### **Dissémination**

La section 6 détaille les différents modes de dissémination du rapport d'évaluation. Par exemple, les ateliers des parties prenantes offrent l'occasion d'assurer la dissémination des résultats de l'évaluation, ainsi que de faciliter le débat sur les recommandations d'action et l'intégration des résultats dans le prochain cycle de planification du CC. Un large éventail de parties prenantes, y compris, par exemple, des responsables gouvernementaux, des partenaires financiers, des organisations de la société civile et le secteur privé doivent être impliqués.

Un tableau de concordance des phases, des activités, des rôles et des responsabilités est disponible à [l'appendice 1](#).

### 3. Mise en place de l'évaluation

#### 3.1. Mécanismes de gestion, de gouvernance et d'assurance qualité

##### 3.1.1. Modalités de gestion et de gouvernance

Le CR et les équipes de pays des Nations Unies ont la responsabilité générale de commander l'évaluation du CC et toutes les actions de suivi. Pour assurer un processus indépendant, le CR doit, dès le départ, désigner les acteurs clés pour la gestion de l'évaluation, ainsi que leurs rôles et responsabilités. Des mécanismes clairs de gestion et de gouvernance garantiront également que toutes les personnes impliquées sont responsables de leurs contributions spécifiques au processus ainsi que de la transparence de leurs actions.

Les acteurs clés sont :

- le gestionnaire de l'évaluation ;
- l'équipe indépendante d'évaluation ;
- le comité directeur de l'évaluation ;
- Le conseiller en évaluation du BCAD et les organismes régionaux d'évaluation ; et
- le GNUE.

Le BCAD est responsable de l'approbation de tous les produits d'évaluation, y compris les termes de référence, le rapport de démarrage, le rapport final et les autres produits associés.

L'[appendice 2 – annexe B](#) fournit plus de détails sur les rôles et les responsabilités de gestion et de gouvernance.

##### 3.1.2. Assurance qualité

Le BCAD est responsable de l'assurance qualité et de la surveillance tout au long de la procédure d'évaluation. Le BCAD assurera la qualité du rapport d'évaluation au terme de la procédure d'évaluation afin de garantir la justesse, l'utilité et les éléments factuels du rapport final.

Le comité directeur de l'évaluation s'engage d'emblée auprès du gestionnaire de l'évaluation pour guider l'ensemble de la procédure d'évaluation. Le comité veille à la qualité technique et factuelle des données, des analyses et des conclusions.

Les membres de l'équipe d'évaluation doivent signer le [UNEG Code of Conduct for Evaluators \(Code de conduite des évaluateurs du GNUE\)](#) (en anglais 2008).

<http://www.unevaluation.org/document/detail/1914>Toutes les évaluations du CC doivent respecter les [UNEG Code of Conduct for Evaluators \(Normes et standards d'évaluation du GNUE\)](#) (en anglais, 2016), et suivre les orientations relatives à l'égalité des sexes et aux droits de l'homme<sup>4</sup>.

### 3.2. Calendrier d'évaluation et budget

Une fois désigné, le gestionnaire de l'évaluation, avec le soutien du conseiller en évaluation du BCAD, rédigera le plan de travail et le calendrier de l'évaluation opérationnelle pour détailler les étapes et les délais de chaque phase de l'évaluation<sup>5</sup>. Le calendrier général de l'évaluation du CC doit correspondre à la prochaine feuille de route de développement du CC, et les résultats de l'évaluation du CC doivent être intégrés à la procédure CCA et à la prochaine procédure de planification du CC. À la suite de consultations avec l'équipe de pays des Nations Unies, le BCAD, les partenaires de développement et les homologues gouvernementaux, le CR devrait approuver le plan de travail et le calendrier opérationnel de l'évaluation pour lancer officiellement le processus.

Pour assurer l'engagement le plus efficace des parties prenantes, il convient de tenir compte des facteurs susceptibles d'avoir une incidence sur le calendrier, notamment, les processus nationaux tels que les élections.

À la suite de consultations avec l'équipe de pays des Nations Unies, le BCAD, les partenaires de développement et les homologues gouvernementaux, le CR devrait valider le plan de travail et le calendrier opérationnel de l'évaluation pour lancer officiellement le processus. Le calendrier de l'évaluation du CC doit s'harmoniser avec la feuille de route du nouveau CC de sorte que les résultats de cette évaluation soient pris en compte lors du processus du BCP et dans la priorisation et le développement du nouveau CC.

Pour garantir un financement et une planification adéquats des évaluations, chaque CC doit intégrer un plan d'évaluation en annexe. Le budget associé à ce plan d'évaluation doit être examiné et établi par l'équipe de pays des Nations Unies au cours du processus de budgétisation du CC. L'évaluation de l'évaluabilité du CC (GNUE, 2020)<sup>6</sup> devrait éclairer cette procédure. Le BCAD fournit actuellement le fonds principal pour les évaluations du CC (50 000 dollars É.-U. par pays). Le CR devrait plaider et mobiliser des contributions supplémentaires auprès des agences de l'équipe de pays des Nations Unies.

### 3.3. Termes de Référence de l'évaluation

Le gestionnaire de l'évaluation a la charge de la rédaction des termes de référence en consultation avec le BCR et les chefs de groupe thématiques. La procédure d'élaboration des termes de référence doit être inclusive et alignée sur d'autres efforts visant à renforcer l'appropriation et le développement des capacités nationales en évaluation. L'identification et l'engagement d'un large éventail de parties prenantes, de partenaires, de mandants et de groupes de la société civile, y compris ceux qui ne travaillent pas directement avec l'UNCT, mais jouent un rôle clé dans le contexte national, constitue une première étape essentielle. Le BCAD est responsable de l'approbation des termes de référence.

---

<sup>4</sup> GNUE [Guidance on Integrating Human Rights and Gender Equality in Evaluations](#) (2014) ; [Manuel d'évaluation d'ONU Femmes sur la gestion des évaluations sensibles au genre](#) (2015) ; [UN SWAP EPI Technical Note and Scorecard](#) (2018); and [Intégrer les droits de l'homme et l'égalité des sexes aux évaluations – Vers un document d'orientation du GNUE](#) (2017).

<sup>5</sup> Notez que le calendrier d'évaluation complet et détaillé sera rédigé par l'équipe d'évaluation et inclus dans le rapport de démarrage.

<sup>6</sup> [Evaluability Assessment of the United Nations Sustainable Development Cooperation Framework \(UNSDCF\)](#)

Les termes de référence doivent être utilisés comme document d'information initial pour établir formellement l'évaluation, définir l'objectif général et servir de base pour lancer l'évaluation et recruter l'équipe d'évaluation.

Les termes de référence doivent décrire le but général, l'objectif et la portée de l'évaluation. Il peut également fournir un aperçu des éléments suivants : critères d'évaluation et questions principales ; approche globale et méthodologie ; qualifications des membres de l'équipe d'évaluation ; produits livrables et délais ; modalités de gestion de l'évaluation ; et l'utilisation prévue des résultats de l'évaluation.

Pour garantir la qualité et la redevabilité, les termes de référence doivent explicitement adhérer aux [UNEG Norms and Standards](#) (2016) et [Ethical Guidelines](#) (2020) du GNUE. Selon les critères [UN SWAP PEV](#) (Critères 1)<sup>7</sup>, les évaluations du CC doivent intégrer le genre dans les critères et les questions d'évaluation afin de garantir que les données liées au genre seront collectées.

### 3.4. Engagement des parties prenantes

Une identification systématique des parties prenantes et une cartographie des acteurs du développement, y compris une analyse du paysage du développement, doivent être menées dans le cadre de la **phase de planification** de l'évaluation.

Une cartographie et une analyse détaillées des parties prenantes seront effectuées au cours de la **phase de démarrage**. L'exercice doit détailler toutes les parties prenantes à impliquer à la fois par le biais des mécanismes de gouvernance et en tant que répondants potentiels lors de la collecte de données. Le CC sera la principale source pour effectuer la cartographie afin d'assurer l'inclusion de toutes les parties prenantes concernées des secteurs public, privé et à but non lucratif.

### 3.5. Équipe d'évaluation

L'équipe d'évaluation est responsable de la conduite de l'évaluation. Lors de la phase préparatoire, au nom des équipes de pays des Nations Unies/BCR, et en consultation avec le conseiller en évaluation du BCAD, le gestionnaire de l'évaluation facilite l'identification et la sélection des membres de l'équipe d'évaluation

L'équipe est composée d'évaluateurs externes qui travaillent en toute indépendance du système pays des Nations Unies, commanditaire de l'évaluation.

---

<sup>7</sup> L'indicateur de performance de l'évaluation (EPI) est l'un des indicateurs de performance élaborés dans le cadre de responsabilisation du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies (UN-SWAP) pour mettre en œuvre la politique du Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination (CEB/2006/2) sur l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes. L'EPI est évalué selon quatre critères :

- 1) GEWE (Égalité des genres et autonomisation des femmes) est intégré dans la portée de l'analyse de l'évaluation et les critères et questions d'évaluation sont conçus de manière à garantir que les données liées à GEWE seront collectées.
- 2) Une méthodologie, des méthodes et des outils sensibles au genre et des techniques d'analyse des données sont sélectionnés.
- 3) Le rapport d'évaluation reflète une analyse sexospécifique telle qu'elle est reflétée dans les constatations, les conclusions et les recommandations – cela pourrait être saisi de diverses manières tout au long du rapport d'évaluation. Les constatations, les conclusions et les recommandations de l'évaluation reflètent une analyse sexospécifique.
- 4) L'entité a commandé au moins une évaluation pour évaluer les performances de l'entreprise en matière d'intégration de la dimension de genre ou l'équivalent tous les 5 à 8 ans.

Une attention particulière doit être accordée à : l'équilibre culturel et de genre ; les exigences linguistiques pour l'évaluation ; le professionnalisme et l'expérience ; et la couverture des domaines de travail pertinents par les agences membres des équipes de pays des Nations Unies.

L'équipe doit également inclure une couverture spécialisée adéquate des principales questions transversales telles que l'égalité des genres, les droits de l'homme et la durabilité environnementale.

De plus amples détails sur la composition et les qualifications de l'équipe d'évaluation figurent à [l'appendice 2 – annexe C](#).

## 4. Conception de l'évaluation

### 4.1. Recherche préliminaire et procédure de cadrage

#### 4.1.1. Analyse de la théorie du changement

La théorie du changement (TdC) constitue le principal cadre de référence des évaluateurs. Pour les évaluations du CC, la théorie du changement doit s'étendre des ODD aux résultats du CC. Bien que la TdC ait été élaborée lors de la conception du CC, l'équipe d'évaluation et le gestionnaire de l'évaluation doivent évaluer si elle est suffisamment articulée aux fins de la sélection des résultats à évaluer. Les résultats de l'étude **de l'évaluabilité du CC** (GNUE, 2020)<sup>8</sup> dans ce domaine doivent être pris en compte par l'équipe d'évaluation.

Au cours de la phase de démarrage ou au début de la phase de collecte de données, l'équipe d'évaluation organise des réunions de théorie du changement avec les groupes de résultats ou thématiques pour discuter des changements programmatiques qui auraient pu se produire dans la chaîne de résultats du programme pendant la mise en œuvre en réponse aux défis et besoins émergents. Ces réunions sont dirigées par l'équipe d'évaluation et organisées par le gestionnaire de l'évaluation. Les réunions de la ToC sont utiles pour aider l'équipe d'évaluation, l'équipe de pays des Nations Unies et les membres du comité de pilotage de l'évaluation à développer une compréhension commune des activités de la ToC, des résultats attendus, des hypothèses sous-jacentes et d'un consensus sur les indicateurs de résultats potentiels à évaluer.

Le [Tableau Synoptique pour l'analyse de la TdC](#) est utilisé pour faciliter les réunions de théorie du changement. Dans certains cas, l'équipe d'évaluation peut utiliser les conclusions de ces réunions pour reconstruire (si nécessaire) la TdC initiale qui a soutenu le développement du FC évalué, pour mieux s'aligner sur la mise en œuvre du CC et tenir compte des changements dus aux effets émergents dans le pays. L'analyse de la TdC doit également inclure des questions transversales telles que l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, les droits de l'homme et la non-discrimination (y compris l'inclusion des personnes handicapées) et la durabilité environnementale.

Au cours de la phase d'analyse des données, l'équipe d'évaluation effectue une analyse documentaire de la théorie du changement qui a éclairé la conception du CC évalué. Les conclusions des réunions de la TdC avec les groupes de résultats et/ou thématiques et celles résultant de l'examen documentaire de la TdC initiale, servent à renforcer les conclusions sous les critères de pertinence et à faire des recommandations sur les priorités stratégiques et la chaîne de résultats du prochain cycle du FC à développer.

---

<sup>8</sup> Disponible en ligne à l'adresse : [www.unevaluation.org/UNSCDF\\_EA](http://www.unevaluation.org/UNSCDF_EA).

#### 4.1.2. Portée de l'évaluation

L'évaluation du CC doit couvrir tous les programmes du système des Nations Unies pour le développement (UNDS) (résidents, non-résidents et régionaux) mis en œuvre dans le pays pendant le cycle du CC jusqu'au début de l'évaluation dans leur périmètre géographique. Elle peut également couvrir des activités mises en œuvre avant le début du cycle du CC si leurs effets semblent s'étendre au-delà d'un seul cycle du CC. Il serait utile d'accorder une certaine attention si nécessaire, aux activités des agences sans document de programme de pays formel, aux activités mises en œuvre par des agences des Nations Unies dans le cadre de programmes et projets multi-pays tant que celles-ci sont prises en compte dans des plans de travail conjoints contribuant au cadre de coopération en cours d'évaluation. Cette prise en compte devrait se limiter aux interventions dans le pays dont le programme est évalué.

En principe, l'évaluation du CC ne doit pas chercher à mener une évaluation complète des programmes, projets ou activités individuels des membres de l'équipe de pays des Nations Unies, mais plutôt synthétiser et s'appuyer sur les évaluations de programmes et de projets menées par chaque agence.<sup>9</sup>

Le gestionnaire de l'évaluation et l'équipe d'évaluation, en concertation avec le comité directeur de l'évaluation, peuvent décider de hiérarchiser les résultats et les activités spécifiques du CC (par exemple, limiter la portée de l'évaluation pour évaluer l'étendue et la profondeur des contributions en fonction du niveau et de la portée du travail des équipes de pays des Nations Unies). La disponibilité des données et le paysage général du développement dans le pays peuvent également jouer un rôle pour éclairer la portée de l'évaluation.

L'équipe d'évaluation doit utiliser des méthodologies d'évaluation appropriées permettant d'identifier les contributions collectives au niveau des résultats et de vérifier la plausibilité des relations causales entre les activités et les résultats (voir la section 5.1, [Méthodologie](#)).

#### 4.2. Critères et questions d'évaluation

La définition des questions d'évaluation appropriées autour des critères clés est une étape critique au cours de la phase de cadrage de l'évaluation.

##### 4.2.1. Critères d'évaluation ou dimensions analytiques

Conformément à la CF Companion Package (mars 2020), les questions d'évaluation doivent évaluer les critères suivants<sup>10</sup> :

- Pertinence et adaptabilité.
- Cohérence.
- Efficacité.

---

<sup>9</sup> Chaque membre de l'équipe de pays des Nations Unies est chargé de fournir des données et des informations factuelles qui démontrent sa contribution au plan de travail conjoint et aux résultats globaux du CC et aux objectifs de développement nationaux.

<sup>10</sup> Plusieurs de ces dimensions sont liées aux critères d'évaluation convenus au niveau international et élaborés par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Les critères du CAD-OCDE doivent être utilisés en fonction des questions auxquelles entend répondre l'évaluation. À ce titre, elles ne doivent pas être appliquées méthodiquement, mais plutôt en fonction des besoins et de l'intention de l'évaluation.

- Efficience.
- Coordination.
- Durabilité.
- Orientation vers l'impact.

L'évaluation du CC devrait aborder explicitement les questions transversales telles que l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes<sup>11</sup>, les droits de l'homme et la non-discrimination, l'inclusion du handicap et la durabilité environnementale<sup>12</sup>, entre autres. Les évaluations du CC sont censées les aborder par le biais d'une conception d'évaluation adéquate, et de questions et d'une méthodologie pertinentes pour produire des constatations, des conclusions et des recommandations clés dans ces domaines.<sup>13</sup>

Pour l'évaluation des interventions humanitaires, deux critères d'évaluation supplémentaires pourraient être considérés, à savoir, la **couverture** et la **connectivité**. Lors de l'évaluation des interventions humanitaires, les évaluateurs examineront non seulement la capacité du CC et des entités des Nations Unies à répondre aux crises humanitaires, mais aussi la mesure dans laquelle l'équipe de pays des Nations Unies a été en mesure d'appliquer une approche de résilience en liant la prévention, la préparation, la réponse et le relèvement avec le renforcement des capacités nationales. L'évaluation des interventions humanitaires dans le cadre d'une évaluation du CC n'est possible que pour des crises géographiquement localisées et/ou limitées dans le temps et en intensité.

#### 4.2.2. Questions d'évaluation

Les questions d'évaluation doivent être encadrées par les critères d'évaluation sélectionnés (tels que l'efficacité et la cohérence) et rédigées conformément aux principes directeurs suivants. Les questions d'évaluation doivent être :

- Claires, précises et pertinentes.
- Clairement organisées, dans un ordre logique, autour des critères d'évaluation, par exemple pertinence, efficacité et cohérence.
- Directement et clairement ancrées dans la TdC du CC et les priorités ainsi que les lacunes des ODD du pays.
- Essentielles pour traiter les problèmes ciblés par la portée de l'évaluation sélectionnée.

---

<sup>11</sup> Selon le [Manuel d'évaluation d'ONU Femmes sur la gestion des évaluations sensibles au genre](#) 2015, les évaluations qui tiennent compte de l'égalité des genres et de l'autonomisation des femmes sont des évaluations systématiques et impartiales qui fournissent des informations crédibles et fiables sur la mesure dans laquelle une intervention a entraîné des progrès (ou l'absence de progrès) vers les résultats escomptés et/ou imprévus concernant l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes.

<sup>12</sup> Depuis juin 2021, le groupe de travail du GNUE sur l'intégration de l'impact environnemental et social dans les évaluations prépare des orientations sur l'opérationnalisation de la durabilité environnementale des évaluations pour aborder les aspects suivants : Identification des effets et résultats environnementaux positifs/négatifs à long terme et évaluation de « l'empreinte » de la dimension environnementale de la mise en œuvre.

<sup>13</sup> Par exemple, en ce qui concerne la durabilité environnementale, les évaluations du CC peuvent examiner la mesure dans laquelle les changements climatiques, par exemple, ont un impact sur les résultats escomptés, les risques environnementaux associés à la conception et à la mise en œuvre des résultats, et si ces risques constituent une menace pour la durabilité des résultats obtenus avec la contribution du soutien du système des Nations Unies.



- Limitées à un nombre gérable tout en permettant à l'évaluation d'atteindre ses objectifs de redevabilité et d'apprentissage. Une bonne pratique consiste à avoir 2 à 3 questions par dimension/critère analytique.
- L'égalité des genres et l'autonomisation des femmes, les droits de l'homme, l'inclusion du handicap et les préoccupations de durabilité environnementale doivent figurer dans chacune des dimensions/critères.

Une liste de questions potentielles par critère est disponible à l'[appendice 2 – annexe A](#) pour éclairer la rédaction des termes de référence. Cette liste n'est nullement prescriptive ou obligatoire, elle vise plutôt à informer les responsables de l'évaluation à recenser des questions d'évaluation en adéquation avec les termes de référence.

#### 4.3. Matrice de conception de l'évaluation : Questions, indicateurs et sources potentielles

Sur la base des questions d'évaluation, l'équipe d'évaluation rédige la matrice de conception de l'évaluation dans le cadre du rapport de démarrage (voir section 4.4). La matrice de conception de l'évaluation est une pièce maîtresse de l'évaluation et joue un rôle essentiel à toutes les étapes de la procédure d'évaluation. Elle contient les éléments essentiels de l'évaluation : a) ce qui sera évalué (critères d'évaluation, questions d'évaluation et questions connexes à examiner – « hypothèses à évaluer »); b) comment évaluer (sources d'information et méthodes et outils de collecte de données). Elle mérite une attention particulière de la part du responsable de l'évaluation, qui doit savoir comment l'élaborer et l'utiliser. Le gestionnaire de l'évaluation et l'équipe d'évaluation doivent avoir une compréhension approfondie de cet outil.

L'équipe d'évaluation est responsable de l'élaboration de la matrice de conception de l'évaluation lors de la phase de démarrage. Elle doit comprendre un aperçu détaillé des principales questions d'évaluation alignées sur les critères, les questions secondaires, les sources de données et les indicateurs.

#### 4.4. Rapport de démarrage

Le rapport de démarrage fournit le cadre conceptuel et le plan opérationnel principal pour l'évaluation du CC, y compris le calendrier de réalisation de l'évaluation. Il est produit par l'équipe d'évaluation pour opérationnaliser les termes de référence et comprend :

- Une évaluation de : a) La pertinence de la TdC pour le CC, et b) la mesure dans laquelle cette TdC a évolué au cours de la mise en œuvre du CC.
- Un aperçu des objectifs, de la portée et de la sélection des éléments de l'évaluation.
- Un cadre d'échantillonnage raisonné pour identifier les interventions et les parties prenantes.
- Une approche d'évaluation détaillée, des critères et des questions, ainsi que des outils et une méthodologie.
- La [matrice de l'évaluation](#) détaillant les questions d'évaluation, les indicateurs et les sources de données.
- Les mécanismes de gestion, de gouvernance et d'assurance qualité.
- Un plan détaillant les activités d'évaluation et un calendrier.

Le canevas du rapport de démarrage figure à l'[appendice 3](#).

## 5. Collecte de données, analyse et rapports

### 5.1. Approche des évaluations et méthodes de collecte de données

#### 5.1.1. Approche des évaluations

L'approche globale des évaluations des Cadres de Coopération devrait favoriser la prise de décision adaptative et corrective par le biais de la collecte, de la réflexion et de l'analyse de données factuelles, ainsi que de l'indépendance et un jugement impartial. La portée, la conception et la mise en œuvre des évaluations du CC doivent générer des informations pertinentes, analytiques, fondées sur des preuves, rentables et opportunes quant aux résultats. L'évaluation doit démontrer si oui ou non les Nations Unies font la différence en aidant les gouvernements et les populations à réaliser le Programme des Nations Unies pour le développement durable à l'horizon 2030. L'évaluation évaluera donc la contribution des Nations Unies au changement prévu défini dans la TdC du CC. Une analyse de contribution utilisant une approche théorique<sup>14</sup> est envisageable.

L'évaluation du CC devrait utiliser une **approche participative et consultative**, qui engage les principales parties prenantes du CC et les partenaires nationaux, leurs points de vue et commentaires étant recueillis et utilisés à différentes étapes de la procédure d'évaluation. En engageant toutes les principales parties prenantes dès le départ, l'évaluation cherchera à renforcer l'appropriation nationale et, par conséquent, à promouvoir l'utilisation des résultats de l'évaluation. La conception, la passation des marchés et les procédures d'évaluation devraient s'appuyer sur les capacités nationales d'évaluation et les renforcer. Cela inclut l'utilisation d'évaluateurs nationaux dans la mesure du possible, le cas échéant.

#### 5.1.2. Travail normatif des Nations Unies et soutien à l'établissement de normes

Au cœur du mandat des Nations Unies se trouve un soutien normatif et d'établissement de normes<sup>15 16</sup> aux pays membres. L'évaluation du CC fera la cartographie judicieuse, analysera et évaluera les domaines pertinents du travail normatif et de l'établissement de normes standards de l'équipe de pays des Nations Unies guidée par le [Manuel de l'UNEG pour la conduite de l'évaluation du travail normatif dans le système des Nations Unies](#) (2014).

---

<sup>14</sup> L'évaluation devra évaluer et expliquer comment les Nations Unies ont contribué collectivement aux résultats observés en matière de développement au niveau des résultats et des produits, et si les hypothèses sous-jacentes des voies de causalité identifiées du changement se sont vérifiées ou non. Des approches telles que le traçage des processus, la mise en correspondance des résultats, la collecte des résultats ou le changement le plus significatif peuvent être envisagées.

<sup>15</sup> Le type de travail normatif de l'ONU comprend, mais sans s'y limiter, l'élaboration de conventions, de protocoles et de déclarations internationaux ; l'établissement de normes, de règles, de codes de conduite internationaux et de lignes directrices ; le suivi et l'établissement de rapports sur la mise en œuvre des conventions, normes et autres obligations ; le développement et la dissémination de produits normatifs, y compris des produits de connaissance et des ressources d'information ; la promotion et le renforcement des capacités par rapport aux normes et standards transversaux ; et faciliter le dialogue et la coordination intergouvernementaux. Cela inclut également l'engagement de ne laisser personne de côté ; s'attaquer aux causes profondes de la vulnérabilité et de la pauvreté ; et la protection des droits – minorités ethniques, peuples autochtones, communautés touchées par le déplacement forcé, personnes handicapées, personnes dont l'orientation sexuelle, l'identité et l'expression de genre et les caractéristiques sexuelles sont différentes.

<sup>16</sup> Exemples de travaux normatifs : La Convention sur la Biodiversité ; la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDAW) ; les conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) relatives aux normes du travail et aux lois internationales ; la Convention de l'UNESCO concernant la protection du patrimoine mondial culturel et naturel ; et la Convention relative aux droits de l'enfant.

### 5.1.3. Méthodes de collecte de données

L'équipe d'évaluation doit sélectionner la combinaison la plus appropriée de méthodes de collecte de données pour répondre à chaque question d'évaluation. Les méthodes de collecte de données suggérées incluent, mais ne se limitent pas à :

- **Analyse de document** : CCA, CC et plans de travail conjoints; revues d'avancement à mi-parcours (le cas échéant); les rapports annuels et les rapports d'évaluation existants (notamment ceux réalisés par des agences individuelles des Nations Unies et ceux publiés par leurs homologues nationaux); documents stratégiques; plans et politiques nationaux; et les documents de programme et de projet connexes.
- **Synthèse ou méta-analyse** d'évaluations antérieures et d'évaluations réalisées par des agences des Nations Unies et/ou des partenaires de développement. En principe, l'évaluation du CC ne doit pas mener une évaluation complète des programmes, projets ou activités individuels des membres de l'équipe de pays des Nations Unies, mais plutôt synthétiser les preuves des évaluations de programmes et de projets menées par chaque agence.
- **Entretiens semi-structurés** avec les principales parties prenantes, y compris, par exemple, les homologues gouvernementaux, les organisations de la société civile, les membres de l'équipe de pays des Nations Unies et les partenaires de mise en œuvre.
- **Visites de terrain.**
- **Enquêtes auprès des parties prenantes.**
- **Discussions de groupe**, si nécessaire, en impliquant des groupes et des sous-groupes de bénéficiaires, y compris des membres de la communauté, des décideurs et d'autres parties prenantes et partenaires clés.
- **Autres méthodes**, comme les études de cas et l'observation directe; les outils de collecte de données mobiles; le Big Data et l'exploration de données; les visites de terrain simulées dans des environnements fragiles et conflictuels; l'analyse géospatiale, les cartes et les systèmes de télédétection sont encouragés à soutenir la triangulation<sup>17</sup>.

Les méthodes de collecte de données doivent être choisies en tenant dûment compte :

- De la disponibilité des preuves d'évaluation et des données administratives existantes.
- Des contraintes logistiques (y compris, par exemple, les défis liés aux déplacements, au budget et aux contraintes de temps).
- Des considérations éthiques (en particulier lors de l'évaluation de sujets sensibles ou dans des contextes sensibles tels que les situations post-conflit).

Les méthodes et processus de collecte de données doivent être **sensible au genre**<sup>18</sup> et les données doivent être systématiquement désagrégées par sexe et par âge et, dans la mesure du possible, par région

---

<sup>17</sup> Pour plus d'informations sur les méthodes d'évaluation, consultez le [UNEG Compendium of Evaluation Methods](#) (Volume 1) (2020).

<sup>18</sup> Selon les [Guidance on Integrating Human Rights and Gender Equality in Evaluations](#) (2014) du GNUE, lors du choix entre différentes méthodes et instruments, il est utile de se demander si la ou les méthode(s) ou outil(s) sélectionné(s) peut (vent):

géographique, origine ethnique, handicap, statut migratoire et autres marqueurs d'équité contextuellement pertinents<sup>19</sup>. Des directives spécifiques doivent être respectées, à savoir les [UNEG Guidance on Integrating Human Rights and Gender Equality in Evaluation](#) (2014)<sup>20</sup> et [UN SWAP Evaluation Performance Indicators](#) (2018).

## 5.2. Échantillonnage

Une approche d'échantillonnage raisonné devrait être utilisée pour sélectionner les programmes qui seront couverts dans le cadre de l'évaluation du CC. Les programmes sélectionnés doivent avoir un niveau suffisant d'intention de transformation (profondeur, ampleur et taille) et de maturité. L'approche d'échantillonnage raisonné peut également servir à cibler des groupes et des parties prenantes à consulter. La sélection sera éclairée par l'analyse du portefeuille et la cartographie des parties prenantes entreprises au cours de la phase de démarrage de l'évaluation. Cette analyse fournira des informations sur les initiatives et les partenaires pertinents devant faire partie de l'évaluation (y compris ceux qui n'ont peut-être pas établi de partenariat avec l'équipe de pays des Nations Unies, mais qui jouent un rôle clé dans les résultats auxquels contribue le CC). L'équipe d'évaluation doit clairement décrire les critères et la procédure de sélection de l'échantillon, ainsi que tout biais potentiel<sup>21</sup> et les limites.

La technique d'échantillonnage doit garantir que les échantillons sélectionnés reflètent de manière adéquate la diversité des parties prenantes de l'intervention et accorder une attention particulière à l'inclusion, à la participation et à la non-discrimination des parties prenantes les plus vulnérables. Tout manquement à cette règle peut affecter la crédibilité et l'adéquation technique des informations recueillies.

## 5.3. Éthique de l'évaluation

L'évaluation du CC doit respecter et être guidée par les [Normes et règles d'évaluation du GNUE](#) (2016) et les [UNEG Ethical Guidelines](#) (2020) à chaque étape de la procédure d'évaluation, en respectant les principes suivants d'intégrité, de responsabilité, de respect et de bienfaisance.

Figure 1 : UNEG Ethical Guidelines for Evaluation (2020)

---

1) Détecter les changements significatifs et la contribution de l'intervention à la jouissance des droits, à l'autonomisation des titulaires de droits et au renforcement des capacités ; 2) Être adapté(s) aux populations et aux individus qui doivent être impliqués dans le processus de collecte de données ; et 3) Être approprié(s) pour impliquer toutes les parties prenantes clés, sans discriminer certains groupes ou individus, et permettre de garantir la participation significative de toutes les parties prenantes.

<sup>19</sup> Des données ventilées par sexe, race, origine ethnique, classe, âge, handicap, religion, langue, caste, origine nationale ou sociale sont nécessaires pour saisir l'intersectionnalité ou la façon dont plusieurs types d'inégalités et de discriminations renforcent l'exclusion.

<sup>20</sup> Pour plus d'informations, reportez-vous à [Bonnes pratiques en matière d'évaluation sensible au genre](#) et [Guidance on Evaluating Institutional Gender Mainstreaming](#).

<sup>21</sup> Le biais d'échantillonnage résulte du fait de ne pas couvrir toute la population (biais d'omission) ou d'en couvrir certaines parties (biais d'inclusion).



#### 5.4. Analyse : procédure et triangulation

L'équipe d'évaluation doit systématiquement organiser, comparer et synthétiser les données collectées. L'analyse comprendra une évaluation de ce que les données indiquent à propos de chacune des questions d'évaluation. L'équipe d'évaluation est fortement encouragée à utiliser des outils ou des instruments d'analyse de données<sup>22</sup>. Les constatations, les conclusions et les recommandations de l'évaluation doivent refléter les résultats d'une analyse ciblée<sup>23</sup> sur l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes, les droits de l'homme, l'inclusion des personnes handicapées et la durabilité environnementale.

L'évaluation doit inclure la triangulation des informations à l'aide de diverses méthodes de collecte de données et de sources d'informations pour garantir des résultats solides et crédibles. À cet égard, une variété d'autres méthodes de validation peuvent être appliquées pour assurer la validité des données<sup>24</sup>, leur précision, leur fiabilité<sup>25</sup> ainsi que leur qualité. Par exemple, la validation peut être effectuée en

<sup>22</sup> Par exemple, SPSS, STATA, Qualtrics et NVivo.

<sup>23</sup> Critère 3 de l'EPI UN SWAP.

<sup>24</sup> La validité fait référence au degré auquel l'évaluation et ses outils de collecte de données mesurent les concepts destinés à être mesurés ; en d'autres termes, si oui ou non les outils collectent les informations qu'ils sont censés collecter ou mesurent la bonne construction.

<sup>25</sup> La fiabilité est la cohérence des résultats en utilisant la même méthode (c'est-à-dire que si la même enquête est établie plusieurs fois, elle devrait vous donner des résultats similaires à chaque fois).

désignant plusieurs examinateurs de données au sein de l'équipe d'évaluation pour la vérification des données saisies et les analyses.

La triangulation est généralement effectuée par l'équipe d'évaluation pendant la phase d'analyse. Cela aide à contrecarrer les intérêts ou les préjugés liés à une source de données quelconque, donnant ainsi plus de crédibilité et des preuves plus solides sur lesquelles on peut fonder les conclusions de l'évaluation. La triangulation des données est également importante pour garantir que les voix des individus et des groupes les plus vulnérables sont entendues et vérifiées par diverses sources de données.

Le rapport d'évaluation doit décrire le processus d'analyse entrepris, tout cadre d'analyse utilisé pour l'évaluation et la justification sous-jacente des jugements/conclusions de l'équipe.

### 5.5. Meilleures pratiques en matière de rédaction de rapport d'évaluation

Le rapport d'évaluation doit :

- Être écrit d'une manière claire et concise permettant aux lecteurs d'en suivre facilement la logique.
- Ne pas contenir trop de descriptions factuelles, en particulier celles disponibles ailleurs.
- Présenter les résultats, les conclusions et les recommandations de manière logique et convaincante.

En outre :

- Le langage employé doit être universellement compréhensible avec des phrases précises et neutres.
- La longueur du rapport doit être limitée pour garantir l'engagement et l'accessibilité.
- Il doit contenir un **flux logique d'informations**.
- Le rapport doit avoir une **logique déductive** et raconter une histoire avec les résultats de l'évaluation, plutôt que de simplement présenter les résultats par rapport aux questions.
- Le rapport doit être **clairement structuré**, le contenu des paragraphes et des sections aligné sur l'en-tête et le sous-en-tête de section respectifs.

Le rapport doit être lu conformément au document GNUM CF Evaluation Guidelines, avec plus de détails sur la conduite de l'évaluation et l'assurance qualité dans la [UNEG Evaluation Report Quality Checklist](#) et les [Normes et règles d'évaluation du GNUM](#).

### 5.6. Structure du rapport

Les rapports d'évaluation standard doivent comprendre les éléments suivants :

- Ce qui a été évalué et pourquoi (objectif et portée).
- Comment l'évaluation a été menée (objectifs et méthodologie).
- Ce qui a été trouvé et sur quelles preuves (résultats et preuves/analyse).
- Ce qui a été conclu à partir des constatations et en réponse aux principales questions d'évaluation (conclusions).
- Ce qui a été recommandé (recommandations).

- Ce que l'on pourrait en tirer d'utile (enseignements tirés).

Un modèle de rapport d'évaluation se trouve à l'[appendice 4](#).

Pour chaque évaluation du CC, une **Note de performance sommaire** sera soumise par l'équipe d'évaluation avec le rapport final d'évaluation du CC afin de faciliter la synthèse des performances régionales et mondiales. Le système de notation des évaluations du CC est recommandé pour simplifier l'identification des niveaux de performance par les décideurs; pour aider à agréger les résultats; et pour améliorer la fourniture de rapports consolidés aux gouvernements des pays du programme ainsi qu'aux organes directeurs. Le système de notation des performances est disponible à l'[appendice 7](#).

### 5.7. Recommandations

Des recommandations doivent être élaborées pour garantir l'utilité de l'évaluation. Elles doivent :

- Suivre logiquement les résultats fondés sur des preuves et les conclusions qui en sont tirées, en expliquant clairement leur raison d'être.
- Être pertinentes par rapport au contexte du pays et à l'objectif de conduire les progrès vers la réalisation des objectifs nationaux et des ODD.
- Être élaborées avec la participation des parties prenantes concernées afin de garantir la pertinence et la faisabilité des actions.
- Ne pas être trop prescriptives afin de permettre à l'équipe de pays des Nations Unies de concevoir des actions concrètes à mettre en œuvre dans le cadre de la réponse des gestionnaires du programme.

### 5.8. Réponses des gestionnaires du programme

Pour renforcer l'utilisation des résultats d'évaluation, promouvoir l'apprentissage et la redevabilité, et contribuer à l'amélioration de la conception et de l'exécution des programmes, toutes les évaluations du CC nécessitent une réponse des gestionnaires du programme.

Une fois le rapport d'évaluation finalisé et signé par le BCAD, le CR/BCR et le comité directeur de l'évaluation doivent se coordonner pour préparer la réponse officielle de la direction à l'évaluation. Elle doit contenir une réponse à chaque recommandation (normalement préparée sous forme de tableau) et un mécanisme de suivi.

La réponse à chaque recommandation doit inclure :

- Si la recommandation est acceptée, partiellement acceptée ou rejetée et pourquoi;
- Les mesures qui seront prises, par qui et quand, pour les recommandations acceptées; et
- une explication des raisons pour lesquelles certaines recommandations ont été rejetées et les mesures alternatives éventuelles pour résoudre les problèmes soulevés.

La réponse des gestionnaires du programme doit être présentée lors d'un atelier post-évaluation des parties prenantes pour examen. Le rapport d'évaluation final sera rendu public.

Un modèle de réponses des gestionnaires du programme figure à l'[appendice 5](#).

## 5.9. Suivi des recommandations

La procédure visant à garantir que les constats de l'évaluation éclairent les actions futures implique la formulation formelle des recommandations, ainsi qu'un suivi ultérieur par le BCAD. Ce processus vise à s'assurer que les actions indiquées en réponse aux recommandations de l'évaluation du CC sont correctement mises en œuvre. La procédure et la fréquence du suivi doivent être indiquées dans la réponse des gestionnaires du programme.

Le BCAD mettra en place un mécanisme de suivi de la mise en œuvre de la réponse des gestionnaires du programme.

L'[appendice 6](#) comprend un modèle de suivi de la conformité du plan de mise en œuvre des réponses des gestionnaires du programme aux recommandations de l'évaluation du CC.

## 6. Dissémination

### 6.1 Modes de dissémination

Le CR s'engage à faciliter une dissémination maximale du rapport, de la réponse des services et des actions de suivi. Le BCAD s'engage à publier les rapports d'évaluation du CC, les réponses de la direction et les actions de suivi sur le site Web du GNUDD.

Au fur et à mesure que l'évaluation du CC est finalisée, le gestionnaire de l'évaluation et le comité directeur de l'évaluation doivent réfléchir aux modes de dissémination internes et externes. Il convient d'accorder une attention particulière aux points suivants :

- La **dissémination externe** : discuter de la manière dont le rapport sera mis à la disposition du public, y compris, par exemple, les plateformes qui peuvent être utilisées.
- La **dissémination interne** : les plateformes utilisées pour la publication interne et le déploiement auprès de la direction régionale et mondiale.
- La **dissémination aux répondants de l'étude** : comment les résultats seront diffusés à toutes les parties prenantes aux répondants engagés dans l'évaluation, y compris le gouvernement, en notant si/comment la langue et le format seront adaptés aux différents groupes de parties prenantes, le cas échéant, et si nécessaire.

### 6.2 Ateliers des parties prenantes

Les ateliers post-évaluation des parties prenantes offrent l'occasion de présenter les conclusions et d'engager les parties prenantes dans des discussions concernant les recommandations de l'évaluation et les prochaines étapes. Un large éventail de parties prenantes devrait être invité à l'atelier, notamment : des hauts fonctionnaires gouvernementaux; les partenaires financiers et les organisations de la société civile; les responsables des administrations locales des zones où se déroulaient les activités du programme; et des représentants d'autres groupes de parties prenantes, le cas échéant. Idéalement, l'invitation devrait être envoyée par le plus haut responsable gouvernemental possible, conjointement au CR, pour encourager la participation de l'ensemble des parties prenantes.



### 6.3 Redevabilité envers les bénéficiaires

La redevabilité envers les bénéficiaires et/ou la population affectée est un principe important dans la dissémination des évaluations. Ils donnent souvent de leur temps pour répondre aux demandes des évaluateurs. C'est donc un acte important de responsabilité publique que de les informer lorsque leurs contributions sont utilisées pour améliorer l'assistance des Nations Unies et, par voie de conséquence, les efforts nationaux pour atteindre les objectifs incarnés par les ODD.

En outre, les parties prenantes, ainsi que les bénéficiaires et les populations touchées impliquées dans la procédure d'évaluation, doivent avoir accès aux messages clés dans un format approprié. Les messages clés doivent résumer les principales conclusions pertinentes pour chaque groupe, remercier les personnes qui ont consacré du temps à l'évaluation et fournir un lien à ceux qui souhaitent obtenir le rapport complet. Les moyens de dissémination des messages clés doivent être choisis en fonction du type de bénéficiaire, par exemple :

- Courriels ou SMS, le cas échéant;
- Lettres aux représentants des groupes bénéficiaires;
- Des affiches dans des endroits où les bénéficiaires ou les populations touchées peuvent les voir;
- De courts éléments audiovisuels, présentés collectivement aux groupes bénéficiaires ou via les médias Internet; ou
- des messages diffusés via les canaux médiatiques existants.

## Appendices

## Appendice 1 : Planification, rôles et responsabilités et références croisées des directives

| Phase         | Action  | Direction                   | En consultation avec                   | Rubrique Ligne directrice   |
|---------------|---|-----------------------------|--|---|
| Planification | Informer les homologues nationaux supérieurs (ou le comité directeur du CC), le BCAD et les groupes de résultats (équipe de pays) de l'intention des Nations Unies de lancer l'évaluation du CC | CR                          | BCAD                                   | Chapitre 2; Annexe B  |
|               | Désigner un gestionnaire de l'évaluation  | CR                          | Équipe de pays des Nations Unies/ BCAD | Chapitre 2; Annexe B  |
|               | Mettre sur pied un comité directeur national de l'évaluation  | Responsable de l'évaluation | BCR/ Équipe de pays des Nations Unies  | Chapitre 2; Annexe B  |
|               | Rédiger le plan de travail et le calendrier de l'évaluation opérationnelle  | Responsable de l'évaluation | Conseiller en évaluation du BCAD       | Chapitre 3,2; Annexe B  |
|               | Travail préparatoire et procédure de consultation pour rédiger les termes de référence  | Responsable de l'évaluation | BCR/ chefs de groupe thématique/ BCAD  | Chapitre 2; Chapitre 3.3 et 3.4; Appendice 2 (y compris l'Annexe B) |
|               | Approuver les termes de référence de l'évaluation   | BCAD                        |  | Chapitre 3.3; Annexe B  |
|               | Publier les TdR pour le recrutement de l'équipe indépendant pour l'évaluation   | CR                          |  | Chapitre 3.5; Annexes B et C  |
|               | Identifier et recruter l'équipe d'évaluation  | Responsable de l'évaluation | BCAD/ Conseiller en évaluation du BCAD | Chapitre 2; Chapitre 3.5; Annexes B et C                            |
|               | Pré-qualification de l'équipe d'évaluation  | BCAD                        |  | Annexe B  |
|               | Identifier les parties prenantes et cartographier les acteurs du développement  | Responsable de l'évaluation |  | Chapitre 3.4; Annexe B  |

|  |   |                               |   |  |
|--|---|-------------------------------|---|--|
| <b>Démarrage</b>                       | <b>Mettre</b> en correspondance et encadrer les activités pour affiner la conception de l'évaluation et les questions à refléter dans le <a href="#">rapport de démarrage</a> | Chef de l'équipe d'évaluation | Équipe d'évaluation   | Chapitre 4; Chapitre 5.1, 5.2; Appendices 2 (y compris les Annexes A et B) et 3      |
|  | Séance d'information du CR et du responsable de l'évaluation  | Chef de l'équipe d'évaluation | Équipe d'évaluation; Conseiller en évaluation du BCAD                                     | Chapitre 2; Annexe B   |
|  | Convenir/ élaborer des théories du changement   | Chef de l'équipe d'évaluation | Équipe d'évaluation; conseiller en évaluation du BCAD; CR; et responsable de l'évaluation | Chapitre 2; Chapitre 4.1; Annexe B   |
|  | Cartographie et analyse détaillées des parties prenantes  | Chef de l'équipe d'évaluation | Équipe d'évaluation   | Chapitre 3.4   |
|  | Rédaction du rapport de démarrage   | Chef de l'équipe d'évaluation | Équipe d'évaluation   | Chapitre 4; Chapitre 5.1, 5.2, 5.3; Appendices 2 (y compris les Annexes A et B) et 3 |
| <b>Collecte et analyse de données</b>  | Collecte et analyse de données primaires et secondaires, y compris la triangulation   | Équipe d'évaluation           |   | Chapitre 5.4; Annexe B   |
| <b>Analyse et Rédaction du rapport</b> | Synthèse des conclusions et rédaction du rapport d'évaluation   | Équipe d'évaluation           | Responsable de l'évaluation   | Chapitre 2; Chapitre 5.5, 5.6, 5.7; Annexe B; Appendices 4 et 7                      |
| <b>Examen et validation</b>            | Examen et validation (assurance qualité)  | BCAD                          | Équipe de pays des Nations Unies/Comité directeur exécutif                                | Chapitre 2; Chapitre 3,1.2; Annexe B   |
|  | Rédiger une <a href="#">réponse des gestionnaires du programme</a>  | CR/BCR                        | Équipe de pays des Nations Unies/Comité directeur exécutif                                | Chapitre 2; Chapitre 5.8; Annexe B; Appendice 6                                      |

|                               |  |                                    |   |   |
|-------------------------------|--|------------------------------------|---|---|
| <b>Dissémination</b>          | Dissémination du rapport dans le pays, réponses des gestionnaires du programme et actions de suivi   | CR                                 | Équipe de pays des Nations Unies/Comité directeur exécutif  | Chapitre 6.1; Annexe B                              |
|                               | Rapports d'évaluation post-CC, réponses de la direction et actions de suivi sur le site Web du GNUDD | BCAD                               |   | Chapitre 6.1, 5.8, 5.9; Annexe B; Appendices 4 et 5 |
|                               | Organiser des ateliers post-évaluation des parties prenantes   | Haut fonctionnaire du gouvernement | CR/ responsables gouvernementaux des parties prenantes, partenaires financiers, organisations de la société civile et secteur privé | Chapitre 2; Chapitre 6.2                            |
| <b>Pendant toute la durée</b> | Assurance qualité continue à toutes les phases   | BCAD/ Responsable de l'évaluation  |   | Chapitre 3,1.2; Annexe B                            |

## Appendice 2 : Termes de Référence type

### TERMES DE RÉFÉRENCE ÉVALUATION DU CCNUDD [nom du pays (ANNÉE)]

#### PRÉAMBULE :

Les Termes de référence de l'évaluation définissent les paramètres de l'évaluation. Plus précisément, ils décrivent le but, les objectifs et la portée de l'évaluation, la méthodologie à utiliser, la composition de l'équipe d'évaluation et leurs rôles et responsabilités respectifs, les produits livrables escomptés, le calendrier et le budget. Les termes de référence servent également de base à l'arrangement contractuel entre les BCR et les évaluateurs ou l'équipe d'évaluation pour mener l'évaluation. Il est important que l'ensemble du processus du CC soit accessible à toutes les personnes impliquées.

**Les TdR sont rédigés par le gestionnaire de l'évaluation pendant la phase de préparatoire de l'évaluation.**

#### 1. Introduction

- Cette section décrit également le rôle général de l'évaluation au BCAD (c'est-à-dire les leçons apprises, la redevabilité, etc.); énumère les directives institutionnelles qui imposent la conduite de l'évaluation du CCNUDD (mandats du CCNUDD; exigences d'évaluation) et fournit la justification de la conduite de l'évaluation nationale du CC.
- Cette section doit également inclure l'audience ciblée et les utilisateurs de l'évaluation.

#### Historique - CONTEXTE DU PAYS ET POINTS FORTS DU CCNUDD

- Fournit une introduction générale du contexte national (CN) (une brève analyse du contexte, une description du paysage du développement et une cartographie des résultats et des produits du CC) pour l'évaluation.
- Décrit la portée générale de l'évaluation et prépare le terrain pour le reste des termes de référence.

Cette section doit présenter brièvement le CC à évaluer dans le contexte national et comment il est lié aux objectifs de développement durable (ODD), aux plans de développement nationaux et aux autres politiques et stratégies de développement clés. La typologie du pays (par exemple, pays à revenu intermédiaire ou pays enclavé) doit être incluse. Il est important de préciser si le CC a été élaboré dans un contexte de développement normal ou pendant la transition de la phase humanitaire/de relèvement à la phase de développement. À ce titre, la section pourrait inclure des éléments pertinents du bilan commun du pays (BCP) qui ont éclairé l'élaboration du CCNUDD/CC, en particulier des indicateurs économiques, sociaux et politiques et des aspects pertinents du cadre institutionnel normatif et stratégique du CC.

Cette section doit présenter une brève présentation de la théorie du changement (TdC) du CC et du cadre de résultats, des effets et des produits contenus dans le cadre des résultats attendus de la mise en œuvre du CC. Elle doit inclure la justification, la logique d'intervention et les risques et hypothèses, ainsi qu'une cartographie des agences participantes, des financements/ressources alloués (y compris les déficits de financement) et des principales parties prenantes.

Il convient d'inclure une référence aux connaissances évaluatives disponibles et aux évaluations des résultats, notamment les résultats des évaluations des programmes de pays des agences des Nations Unies opérant sous l'égide du CC.

Cette section doit également identifier toutes les questions contextuelles liées à l'égalité des genres et aux droits de l'homme (en notant les droits des groupes marginalisés tels que les jeunes, les personnes handicapées et les peuples autochtones, comme l'exigent les stratégies/plans d'action à l'échelle du système des Nations Unies) qui doivent être examinées. **Cependant, cette section ne doit pas être une répétition du CC.**

[Liste de contrôle de la qualité pour cette section :](#)

| Inclusion d'informations contextuelles suffisantes et pertinentes |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/>  | L'introduction prépare clairement le terrain pour l'évaluation avec des informations clés sur le CC, y compris une description de l'environnement politique, de développement et de gouvernance particulier dans lequel l'évaluation se déroulera, notamment les dynamiques transfrontalières ou régionales. Par exemple, les aspects les plus pertinents du contexte économique, social et politique sont décrits. |
| <input type="checkbox"/>  | Une brève description de la manière dont le CC s'inscrit dans les priorités nationales et sa relation avec les ODD.   |

|                          |   |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | Une description des progrès nationaux (examens nationaux volontaires [ENV], indicateurs de développement humain et autres indices de développement), des modifications des lois, institutions, réglementations, plans et stratégies du gouvernement). |
| <input type="checkbox"/> | Un résumé de la théorie du changement, de la justification, de la logique d'intervention, de la stratégie et de l'approche du CC, y compris les risques et les hypothèses.  |
| <input type="checkbox"/> | Le cas échéant, mention est faite de toute modification du cadre logique pour tenir compte des événements émergents, par exemple la COVID-19, un changement de gouvernement, une catastrophe d'origine humaine ou naturelle.                          |
| <input type="checkbox"/> | Une cartographie ou une description des agences des Nations Unies participantes, des partenaires et des ressources (et des déficits de financement) est clairement présentée.   |
| <input type="checkbox"/> | Il est fait référence aux mécanismes et plans de suivi et d'évaluation du CC, ainsi qu'aux connaissances évaluatives antérieures et à l'évaluation des résultats.   |

## 2. But et objectifs

Présente le but et les objectifs de l'évaluation (*à la fois l'objectif général d'une évaluation du CC d'un pays ainsi que les objectifs spécifiques*), détaille le sujet/les problèmes qui seront évalués et délimite la portée de l'évaluation (*calendrier, couverture géographique*).

Alors que le but est normalement standard pour les évaluations du CC, les objectifs peuvent être ajustés et élargis, selon le contexte et les besoins d'évaluation. Les objectifs de l'évaluation éclaireront les questions d'évaluation, qui seront précisées dans le cadre du rapport de démarrage.

Le but et les objectifs des évaluations du CC sont généralement les mêmes dans tous les pays. L'évaluation du CC a deux objectifs principaux :

- I. **Promouvoir un meilleur apprentissage et une amélioration opérationnelle.** L'évaluation fournira des informations importantes pour renforcer la programmation et les résultats au niveau national, en informant spécifiquement la planification et la prise de décision pour le prochain cycle de programme du CC, et pour améliorer la coordination des Nations Unies au niveau national. L'équipe de pays des Nations Unies, le gouvernement hôte et les autres parties prenantes du CC peuvent tirer des enseignements du processus de documentation des bonnes pratiques et des enseignements tirés, qui peuvent ensuite être partagés avec le BCAD et utilisés au profit d'autres pays.
- II. **Soutenir une plus grande redevabilité de l'équipe de pays des Nations Unies envers les parties prenantes du CC.** En fournissant objectivement des preuves des résultats obtenus du CC et en évaluant l'efficacité des stratégies et des interventions utilisées, l'évaluation permettra aux différentes parties prenantes du processus du CC, y compris les homologues nationaux et les



donateurs, de tenir l'équipe de pays des Nations Unies et les autres parties responsables pour remplir leur rôle et leurs engagements.

Les objectifs de l'évaluation sont de :

1. Évaluer la contribution du CC aux résultats du développement national grâce à des constats fondés sur des preuves en utilisant des critères d'évaluation (redevabilité).
2. Recenser les facteurs qui ont affecté l'effectivité du CC; répondre à la question de savoir pourquoi la performance est ce qu'elle est; et expliquer les facteurs favorables et les goulots d'étranglement (leçons apprises).
3. Tirer des conclusions concernant la contribution des Nations Unies au plan national de développement.
4. Fournir des recommandations concrètes pour améliorer la contribution du CC, en particulier pour l'incorporation dans le nouveau cycle du CC. Ces recommandations doivent être logiquement liées aux conclusions et constatations de l'évaluation et doivent s'appuyer sur les enseignements tirés de l'évaluation.

[Liste de contrôle de la qualité pour cette section :](#)

| Référence spécifique au but et aux objectifs de l'évaluation |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/>                                     | Énoncé clair de la raison pour laquelle l'évaluation est menée, de son objectif et des résultats escomptés, et la justification de son calendrier.  |
| <input type="checkbox"/>                                     | Le ou les objectifs de l'évaluation découlent clairement de l'objectif général de l'évaluation.   |
| <input type="checkbox"/>                                     | Les objectifs de l'évaluation sont réalistes et atteignables, à la lumière des informations pouvant être recueillies dans le cadre de l'engagement. |
| <input type="checkbox"/>                                     | Les questions et les contributions des parties prenantes sont correctement couvertes et reflétées dans les objectifs de l'évaluation.               |

### 3. Portée

|   |
|---|
| Présente :  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• La période couverte par l'évaluation;</li><li>• Le type de travail des différentes agences des Nations Unies à évaluer;</li><li>• Les spécificités sur les résultats, les problèmes et les sujets du CC à examiner; et</li><li>• Les principaux utilisateurs de l'évaluation et l'utilisation prévue.</li></ul> |

La portée de l'évaluation doit spécifier les produits et programmes clés qui contribuent aux résultats du CC, y compris le travail des agences non résidentes pendant le cycle de programmation du CC. Cette section fera référence aux questions transversales et au travail normatif de l'équipe de pays des Nations Unies (c'est-à-dire l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes, les droits de l'homme, l'inclusion du handicap et la durabilité environnementale) à prendre en compte dans le cadre de l'évaluation.

Les principaux utilisateurs des résultats de l'évaluation et la période couverte par l'évaluation seront également spécifiés dans cette section.

[Liste de contrôle de la qualité pour cette section :](#)

| Référence spécifique à la portée et aux utilisateurs de l'évaluation |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/>   | Définition explicite et claire de ce qui sera et ne sera pas couvert par l'évaluation, y compris le calendrier, les domaines géographiques et/ou thématiques à couvrir par l'évaluation. |

|                          |   |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | Référence spécifique selon laquelle l'évaluation intégrera les questions transversales et le travail normatif, y compris l'égalité des genres et les droits de l'homme, l'inclusion du handicap et les préoccupations de durabilité environnementale. |
| <input type="checkbox"/> | La portée de l'évaluation est suffisante pour atteindre le(s) objectif(s) d'évaluation énoncé(s).   |
| <input type="checkbox"/> | La portée de l'évaluation est réalisable compte tenu des ressources et des considérations de temps.   |
| <input type="checkbox"/> | Bref énoncé de la manière dont l'évaluation sera utilisée et identification des utilisateurs principaux et secondaires de l'évaluation (utilisateurs clés et publics cibles). Cet énoncé est informé par la cartographie des parties prenantes.       |

#### 4. Critères et questions d'évaluation

Présente les principaux critères et questions d'évaluation. Des exemples de questions d'évaluation potentielles sont disponibles à l'[annexe A](#).

*Cette section doit recenser les questions d'évaluation initiales suggérées et les critères d'évaluation, qui doivent inclure les critères d'évaluation de l'OCDE<sup>6</sup>-CAD<sup>7</sup> (pertinence et adaptabilité<sup>8</sup>, efficacité, efficience et durabilité) ainsi que la coordination, qui est un critère spécifique au BCAD compte tenu de l'esprit d'unité des Nations Unies et de la nature multi-agences des Plans-cadres. L'ensemble de critères d'évaluation susmentionnés est adéquat pour l'évaluation de la plupart des Plans-cadres, y compris la mesure dans laquelle ils auraient pu contribuer à la réalisation des indicateurs au niveau des résultats. Cependant, avec la multiplication des crises humanitaires, l'aide humanitaire est de plus en plus demandée par les entités des Nations Unies au niveau des pays. Par conséquent, le cas échéant, pour l'évaluation des interventions humanitaires, deux critères d'évaluation supplémentaires doivent être pris en compte, à savoir, la **couverture** (géographique et des bénéficiaires) **et la connectivité** (la mesure dans laquelle l'équipe de pays des Nations Unies a été en mesure d'appliquer une approche de résilience liant la prévention, la préparation, la réponse et le relèvement rapide au renforcement des capacités nationales).*

*Les questions d'évaluation finale et la matrice d'évaluation<sup>9</sup> seront finalisées par l'équipe d'évaluation dans le rapport de conception.*

Les TdR contiennent une liste de questions d'évaluation qui sont conformes au but, aux objectifs et à la portée de l'évaluation. Les questions d'évaluation sont généralement structurées autour des critères suivants :

- Pertinence et adaptabilité

- Cohérence
- Efficacité
- Efficience
- Coordination
- Durabilité
- Orientation vers l'impact

[Liste de contrôle de la qualité pour cette section :](#)

| Les questions d'évaluation couvrent tous les critères/dimensions mentionnés dans le guide |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/>  | Il y est fait référence aux critères d'évaluation par rapport auxquels l'intervention sera évaluée.  |
| <input type="checkbox"/>  | <p>Les questions sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bien définies et spécifiques au calendrier et aux objectifs de l'évaluation, ainsi qu'à la manière dont les résultats de l'évaluation seront utilisés et par qui.</li> <li>▪ Tirées de la TdC de l'intervention et/ou du modèle logique pour assurer la spécificité du contexte et de l'intervention.</li> <li>▪ Pertinentes à l'intervention et aux besoins des usagers.</li> <li>▪ Prioritaires, dans la mesure où les évaluations sont limitées dans le temps et les ressources.</li> <li>▪ Élaborées en appliquant une perspective de genre en tenant compte de l'égalité des genres et de l'autonomisation des femmes dans chacune des dimensions/ critères ou en tant que critère autonome, et dans les questions et sous-questions d'évaluation.</li> </ul> <p>Elles doivent également :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aller au-delà des résultats escomptés pour expliquer pourquoi et comment le CC a atteint ou n'a pas atteint ses résultats.</li> <li>▪ Aborder les questions relatives aux droits de l'homme, à l'inclusion des personnes handicapées et à la durabilité environnementale.</li> </ul> |
| <input type="checkbox"/>  | Indique que les évaluateurs peuvent adapter les critères et les questions d'évaluation, après accord avec le gestionnaire de l'évaluation comme indiqué dans le rapport de démarrage.  |

## 5. Approche et méthodologie d'évaluation

Décrit l'approche et la méthodologie prévues pour l'évaluation.

*Pour toutes les évaluations de CC, cette section sera quasi statique. Aucun changement majeur n'est attendu d'un pays à l'autre. Vous pouvez copier l'exemple de l'annexe 1 et l'ajouter ici, en le modifiant un peu si nécessaire.*

*Cette section doit décrire l'approche et la méthodologie souhaitées pour l'évaluation, y compris l'approche méthodologique, qui sera élaborée par l'équipe d'évaluation au cours de la phase de démarrage.*

*La méthodologie doit décrire l'analyse de la logique d'intervention menant à une théorie reconstruite du changement de l'appui des Nations Unies dans le pays. L'analyse de la théorie du changement et de la reconstruction devrait se limiter aux liens entre les réalisations et les résultats. En effet, le CC devrait techniquement être limité au niveau des résultats; les réalisations et les activités sont élaborées par les agences.*

*Cette section doit préciser la sensibilité au genre et aux droits humains de la méthodologie<sup>10</sup> (comme toute restriction à la mise en œuvre d'une évaluation sensible au genre et aux droits de l'homme).*

*Cette section doit également détailler les méthodes de collecte et d'analyse de données, les sources de données, les méthodes de validation et l'implication/participation des parties prenantes, en notant l'importance de l'inclusion et de l'accessibilité pour tous.*

*Pour étayer l'analyse, il convient de se référer à la matrice d'évaluation qui est le principal outil d'analyse de l'évaluation. La matrice d'évaluation doit être présentée, reliant les questions d'évaluation aux critères d'évaluation. Dans cette matrice, les questions d'évaluation doivent être décomposées en hypothèses (aspects sur lesquels se concentrer) et indicateurs connexes. Les questions d'évaluation doivent être liées aux sources de données et aux méthodes de collecte de données.*

***Cette section présentera également un aperçu du processus d'assurance qualité :** L'assurance et l'évaluation de la qualité de l'évaluation seront menées à travers deux processus : l'assurance de la qualité et l'évaluation de la qualité<sup>11</sup>. L'assurance qualité aura lieu tout au long de la procédure d'évaluation et couvrira tous les produits livrables.*

Les TdR précisent l'approche d'évaluation et la variété de méthodes et d'outils de collecte de données que devra suivre l'équipe d'évaluation. Les méthodes de collecte de données doivent être liées aux critères d'évaluation et aux questions d'évaluation, comme spécifié à la section 4 des termes de référence.

La section doit accorder une attention particulière à la sensibilité au genre et préciser que les données doivent être systématiquement désagrégées par sexe et par âge et, dans la mesure du possible, par région géographique, origine ethnique, handicap, statut migratoire et autres marqueurs d'équité contextuellement pertinents.

Il est fait référence à une variété de méthodes de validation pour s'assurer que les données et informations utilisées, et les conclusions tirées sont bien fondées et ont la profondeur nécessaire. La triangulation des sources d'information et des résultats doit être décrite explicitement, car elle améliore la validité, la qualité et l'utilisation de l'évaluation.

[Liste de contrôle de la qualité pour cette section :](#)

| <b>La section décrit clairement l'approche d'évaluation et les méthodes à utiliser pour assurer une évaluation rigoureuse</b> |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/>  | Il est spécifiquement fait référence au fait que l'évaluation doit suivre les normes et standards du GNUE pour les évaluations, ainsi que les directives éthiques du GNUE.   |
| <input type="checkbox"/>  | Description de la ou des approches à adopter pour renforcer l'utilité et l'appropriation nationale des résultats de l'évaluation, et précise que la méthodologie doit garantir l'implication des principales parties prenantes tout au long de la procédure d'évaluation (par exemple, atelier des parties prenantes, compte-rendu des utilisateurs de l'évaluation, etc.). Parmi les exemples d'approches, mentionnons les approches participatives, axées sur l'utilisation et fondées sur la théorie.   |
| <input type="checkbox"/>  | <p>L'approche méthodologique de l'évaluation est brièvement décrite et la section précise que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Un aperçu de l'approche et de la méthodologie, y compris une matrice de conception d'évaluation, des plans d'échantillonnage et le plan de travail, doivent être élaborés dans le cadre du rapport de démarrage;</li> <li>▪ La référence aux méthodes de collecte de données doit être identifiée après : l'analyse de la disponibilité des preuves d'évaluation et des données administratives existantes, les contraintes logistiques (déplacements, coûts, temps, etc.) et les considérations éthiques (en particulier lors de l'évaluation de sujets sensibles tels que la violence basée sur le genre ou dans des contextes sensibles tels que les contextes post-conflit);</li> <li>▪ La méthodologie d'évaluation doit comprendre l'utilisation de plusieurs méthodes, y compris une analyse des données quantitatives et qualitatives, pour saisir la contribution de l'intervention à la réalisation des résultats attendus et inattendus;</li> <li>▪ De multiples méthodes et outils doivent être utilisés pour la validation et la triangulation des résultats;</li> <li>▪ La collecte de données, l'analyse et la présentation des résultats doivent être sensibles et inclure les questions relatives à l'égalité des genres et à l'autonomisation des femmes, à l'inclusion de la diversité et à la non-discrimination, aux droits de l'homme et à la durabilité environnementale.</li> </ul> |

|                          |   |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | L'approche méthodologique tient compte des évaluations existantes et de la synthèse des preuves d'évaluation, par exemple les évaluations de projets, les évaluations spécifiques aux agences, l'examen à mi-parcours du CC, etc. |
| <input type="checkbox"/> | La méthodologie d'évaluation tient compte de l'objectif général de l'évaluation, ainsi que des besoins des utilisateurs et des autres parties prenantes.  |

## 6. Gestion de l'évaluation

Décrit les problèmes de gestion liés à la conduite de l'évaluation du CC. Cette section doit présenter les différents niveaux de gestion, clarifier les lignes hiérarchiques et indiquer clairement à qui l'équipe d'évaluation rend compte.

*Cette section présente la composition du comité directeur ; indique la composition de l'équipe d'évaluation ainsi que leurs qualifications et expérience en matière d'évaluation ; explique les rôles et responsabilités<sup>26</sup> du responsable de l'évaluation, des membres de l'équipe d'évaluation et du comité directeur de l'évaluation.*

**Composition de l'équipe d'évaluation :** *Cette sous-section précise la composition et les qualifications des membres de l'équipe d'évaluation. Elle doit envisager d'identifier le nombre d'évaluateurs et d'experts thématiques (domaine) nécessaires, et fournir des descriptions de poste spécifiques pour chacun, y compris les compétences et l'expérience requises.*

*Les responsabilités attendues de chaque membre de l'équipe doivent également être détaillées, tout comme les informations sur tout conflit d'intérêts. Il convient d'éviter les conflits d'intérêts à tout prix. En outre, les membres de l'équipe d'évaluation ne doivent pas avoir participé à la mise en œuvre du cycle évalué ni être censés jouer un rôle dans le cycle suivant. Afin d'augmenter la vraisemblance de cette exigence, il est recommandé d'envisager le recrutement d'un consultant international ne vivant pas dans le pays en tant que chef d'équipe.*

*On s'attend à ce que l'équipe d'évaluation principale soit composée d'un nombre de membres au moins égal au nombre de domaines prioritaires du CC :*

- *Le chef d'équipe, qui a la responsabilité globale de fournir des orientations et de coordonner le projet et le rapport final. Il/elle assume la responsabilité globale de la conception méthodologique et de la mise en œuvre de l'évaluation et, par conséquent, doit faire preuve d'une expertise adéquate en matière de méthodes d'évaluation, de gestion des évaluations et de rédaction de rapports. Il/elle sera responsable de la production et de la soumission en temps opportun de tous les produits livrables attendus conformément aux termes de référence. Le cas échéant, le chef d'équipe agira à titre d'expert technique pour le domaine prioritaire d'un CC.*

<sup>26</sup> Plutôt standard pour toutes les évaluations de CC dans tous les pays

- Des experts de l'équipe, qui apporteront leur expertise thématique (dans le ou les principaux domaines prioritaires du CC) et une expertise en évaluation et seront responsables de la rédaction des principales parties du rapport.
- D'autres membres, le cas échéant.

*Notez que tous les membres de l'équipe doivent s'engager à respecter les échéances dans les délais convenus. Les membres de l'équipe doivent également être capables de travailler au sein d'une équipe multidisciplinaire et dans un environnement multiculturel, et doivent être familiers des questions relatives aux droits de l'homme, à l'égalité des sexes et à la manière d'assurer la pleine inclusion de tous les membres de l'équipe (par exemple, en veillant à ce que les communications soient accessibles à leurs collègues empêchés).*

Les TdR doivent présenter les différents niveaux des gestionnaires du programme impliqués dans le lancement et la supervision de l'évaluation, et indiquer clairement à qui l'équipe d'évaluation rend compte. La rédaction de cette section peut être éclairée par les détails inclus à l'[annexe B – Rôles et responsabilités en matière de gouvernance](#).

Cette section doit également inclure la composition attendue de l'équipe d'évaluation et les qualifications connexes. L'[annexe C – L'équipe d'évaluation](#) contient plus de détails. Comme il est probable que plus d'un évaluateur soit recruté, il convient également de stipuler les lignes hiérarchiques au sein de l'équipe d'évaluation et de clarifier la contribution potentielle de chaque partenaire.

Il est fait référence à la validation des résultats de l'évaluation avec les partenaires nationaux et les parties prenantes, et à leur utilisation pour éclairer l'élaboration du prochain CC.

[Liste de contrôle de la qualité pour cette section :](#)

| La section présente clairement les modalités de gestion et les lignes hiérarchiques pour l'évaluation |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/>  | Description claire des modalités de gouvernance et de gestion de l'évaluation, y compris les principaux acteurs impliqués, leurs rôles et responsabilités et les lignes hiérarchiques.                                 |
| <input type="checkbox"/>  | Présente les rôles et responsabilités des membres de l'équipe d'évaluation, des intervenants et des partenaires de l'évaluation.   |
| <input type="checkbox"/>  | Indique la composition de prédilection de l'équipe d'évaluation et les compétences souhaitées des évaluateurs (qualification, langues, expérience pertinente, compétences statistiques et analytiques requises, etc.). |



|   |   |
|---|---|
| □ | Précise que l'équipe d'évaluation doit respecter le code de conduite du GNUE pour la réalisation des évaluations. |
|---|---|

## 7. Processus et calendrier de l'évaluation

Présente la procédure d'évaluation globale et le calendrier provisoire de l'évaluation du CC.

Cette section doit décrire dans les grandes lignes les phases de l'évaluation et ce que l'on attend de chaque phase : i) préparation ; ii) conception ; iii) terrain ; iv) établissement de rapports ; et v) réponses des gestionnaires du programme, dissémination, utilisation et suivi. Par exemple :

- a. **Phase préparatoire** : élaboration de la feuille de route ; constitution du comité directeur de l'évaluation ; élaboration des termes de référence ; publication des termes de référence ; identification et recrutement de l'équipe d'évaluation ; etc.
- b. **Phase de démarrage** : examen documentaire ; élaboration de la méthodologie ; analyse de la théorie du changement et reconstitution (le cas échéant) pour mieux adhérer au CC tel qu'il est mis en œuvre ; constitution de la base de sondage<sup>27</sup> ; échantillonnage ; planification de la collecte des données sur le terrain ; etc.
- c. **Phase de terrain** : collecte de données sur le terrain ; validation des informations
- d. **Phase d'analyse et rédaction du rapport** : gestion des données, analyse et rédaction de rapports ; validation du rapport ; soumission d'un projet de rapport pour l'évaluation de la qualité de l'évaluation (EQA) ; etc.
- e. **Réponses des gestionnaires du programme ; phase de dissémination et utilisation** : Le BCR et les équipes de pays des Nations Unies élaborent la réponse des gestionnaires du programme

Les principales étapes de la procédure d'évaluation du CC doivent être définies, à savoir : la préparation ; la conduite ainsi que la mise en œuvre ; et le suivi et l'utilisation des résultats de l'évaluation. Les termes de référence doivent également inclure un calendrier provisoire.

[Liste de contrôle de la qualité pour cette section :](#)

<sup>27</sup> Notant que pour répondre aux exigences du tableau de bord de redevabilité de l'équipe de pays des Nations Unies pour l'inclusion des personnes handicapées, les équipes de pays des Nations Unies doivent s'engager explicitement en faveur des droits des personnes handicapées dans le CC, intégrer visiblement l'inclusion du handicap dans au moins un des domaines de résultats du CC et des plans de travail conjoints, et désagréger indicateurs de résultats par handicap, sexe et âge dans la mesure du possible) ceci doit être pris en considération lors de la conception de la constitution de la base de sondage.

| La section présente clairement la procédure d'évaluation et le calendrier |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/>  | Présente les étapes clés de la procédure d'évaluation et un calendrier indicatif, y compris les jalons et les échéances.                      |
| <input type="checkbox"/>  | Indique que le calendrier d'évaluation sera plus détaillé dans le rapport de démarrage, après consultation des principales parties prenantes. |

## 8. Produits livrables de l'évaluation

Détaille les produits livrables clés de la procédure d'évaluation.

Les principaux produits livrables que l'équipe d'évaluation du CC doit produire sont les suivants :

- **Rapport de démarrage** : Contient une analyse préliminaire de la TdC du CC ou, en son absence, une reconstitution de la TdC du CC; une élaboration de l'approche et des méthodes d'évaluation, y compris la [matrice d'évaluation](#); et un plan d'évaluation détaillé et un calendrier, y compris une liste provisoire des entretiens à organiser ou des plans pour des visites sur le terrain.
- **Rapport ou présentation des conclusions préliminaires**, dans un modèle à convenir avec le responsable de l'évaluation.
- **Rapport final d'évaluation du CC**, y compris les annexes.

[Liste de contrôle de la qualité pour cette section :](#)

| La section présente les principaux produits livrables de l'évaluation à produire |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/>   | Description des produits livrables escomptés à produire par l'équipe d'évaluation, y compris le calendrier de leur livraison. Il est fait référence aux modèles suggérés pour les produits livrables. |
| <input type="checkbox"/>   | Des détails ou des références sont faits aux exigences attendues, en termes de langue, de format, de structure et de volume pour chacun des produits livrables.                                       |
| <input type="checkbox"/>   | Une description claire de la manière dont la qualité des produits livrables sera évaluée est incluse.   |

PROJET Final 20-04-2021

### Méthodologie d'évaluation :

*Pour toutes les évaluations de CC, cette section sera quasi statique. Aucun changement majeur n'est attendu d'un pays à l'autre. Vous pouvez copier cette section en la modifiant un peu si nécessaire.*

L'évaluation utilisera une combinaison d'examens de documents, d'analyses d'autres données secondaires quantitatives, d'entretiens individuels avec des informateurs clés, et de groupes de discussion ou d'autres types de discussions de groupe pour collecter des données. L'équipe d'évaluation élaborera la méthodologie d'évaluation conformément à l'approche d'évaluation et aux outils de conception pour collecter des données et des informations appropriées en tant que réponses solides et fondées sur des preuves pour répondre aux questions générales de l'évaluation. La conception méthodologique comprendra : un cadre analytique ; une stratégie de collecte et d'analyse des données ; des outils spécialement conçus ; une matrice d'évaluation ; et un plan de travail détaillé.

**Approche d'échantillonnage :** Une approche d'échantillonnage raisonné servira à sélectionner les programmes (plans de travail conjoints, programmes conjoints, plans stratégiques des agences des Nations Unies, etc.) qui seront couverts dans le cadre de l'évaluation du CC. Les programmes sélectionnés doivent avoir un niveau suffisant d'intention de transformation (profondeur, ampleur et taille) et de maturité.

L'approche d'échantillonnage raisonné servira également à cibler des groupes et des parties prenantes à consulter. Il est prévu que la liste des groupes cibles assurera une représentation adéquate des bénéficiaires, y compris les organisations de la société civile en mettant l'accent sur les groupes vulnérables, par exemple les personnes vivant avec un handicap, et d'autres groupes marginalisés. La sélection sera éclairée par l'analyse du portefeuille et la cartographie des parties prenantes entreprises au cours de la phase de démarrage de l'évaluation. Cette analyse fournira des informations sur les initiatives et les partenaires pertinents devant faire partie de l'évaluation (y compris ceux qui n'ont peut-être pas établi de partenariat avec l'équipe de pays des Nations Unies, mais qui jouent un rôle clé dans les résultats auxquels contribue le CC). L'équipe d'évaluation doit clairement décrire les critères et la procédure de sélection de l'échantillon, et identifier tout biais et limitation potentiels, y compris les étapes à suivre pour remédier à ces limitations.

La technique d'échantillonnage doit garantir que les échantillons sélectionnés reflètent de manière adéquate la diversité des parties prenantes de l'intervention et accorder une attention particulière à l'inclusion, à la participation et à la non-discrimination des parties prenantes les plus vulnérables. Cette procédure renforcera la crédibilité et l'adéquation technique des informations recueillies.

**Collecte de données** : L'évaluation utilisera des approches quantitatives et qualitatives, y compris une analyse documentaire, des statistiques aux niveaux national et local, des données d'enquête, des entretiens semi-structurés, une observation directe, des groupes de discussion et des ateliers.

**Assurance qualité** : Les données collectées doivent être soumises à une assurance qualité rigoureuse aux fins de validation, en utilisant une variété d'outils, y compris la triangulation des sources d'information et l'échange permanent avec les entités de mise en œuvre du CC au niveau du bureau de pays.

**Matrice d'évaluation**<sup>28</sup> : L'équipe d'évaluation utilisera le modèle de matrice d'évaluation fourni par le gestionnaire de l'évaluation pour structurer et consolider systématiquement les données collectées pour chacune des questions d'évaluation. Cette matrice leur permettra, entre autres, d'identifier les données manquantes et de combler ainsi ces lacunes avant la fin de la collecte. Cette matrice permettra également de garantir la validité des données collectées.

**Participation et inclusion** : Cette évaluation doit être menée selon une approche participative et inclusive<sup>29</sup>, impliquant un large éventail de partenaires et de parties prenantes. L'équipe d'évaluation effectuera une cartographie des parties prenantes afin d'identifier les partenaires directs et indirects du CC, ciblant spécifiquement les organisations des Nations Unies et les représentants du gouvernement national. La cartographie des parties prenantes peut inclure des organisations de la société civile<sup>30</sup>, le secteur privé, d'autres organismes de coopération multilatérale et bilatérale et, surtout, les bénéficiaires du programme.

**Analyse de contribution (basée sur la « théorie du changement »)** : L'évaluation sera menée sur la base d'une approche théorique, ce qui signifie que la méthodologie d'évaluation sera basée sur une analyse minutieuse des résultats escomptés, des produits et des facteurs contextuels (qui peuvent affecter la mise en œuvre des interventions du CC) et leur potentiel à obtenir les effets recherchés. L'analyse de la théorie du changement du CC et la reconstruction de sa logique d'intervention, si nécessaire, joueront donc un rôle central dans la conception de l'évaluation, dans l'analyse des données recueillies tout au long de l'évaluation, dans la communication des résultats et dans l'élaboration de conclusions et de recommandations pertinentes et pratiques.

---

<sup>28</sup> Annexe 2

<sup>29</sup> Une approche inclusive implique de s'assurer que les groupes clés sont impliqués et que toutes les personnes concernées ont accès aux mêmes informations sur un pied d'égalité.

<sup>30</sup> Conformément à la Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap, il est particulièrement important d'inclure les organisations de personnes handicapées dans votre action de sensibilisation auprès des organisations de la société civile, car elles sont souvent oubliées et représentent un groupe de parties prenantes important.

L'analyse de la théorie du changement devrait se limiter à la solidité des résultats des agences et des plans de travail conjoints au niveau des résultats et des indicateurs des ODD. Les évaluateurs fonderont leur évaluation sur l'analyse et l'interprétation de la cohérence logique de la chaîne de résultats : relier les réalisations du programme aux changements à un niveau supérieur de résultats, sur la base d'observations et de données recueillies au cours du processus tout au long de la chaîne de résultats. Cette analyse devrait servir de base au jugement des évaluateurs sur la contribution du CC actuel à la réalisation des résultats au niveau des résultats visés par le CC.

**Finalisation des questions et des hypothèses de l'évaluation :** L'équipe d'évaluation finalisera les questions d'évaluation après consultation du comité directeur de l'évaluation et des groupes thématiques. Les questions d'évaluation finales doivent être un nombre raisonnable (pas plus de 3 questions d'évaluation par critère d'évaluation et pas plus de 15 questions d'évaluation au total). Elles doivent clairement refléter les critères d'évaluation ainsi que les questions d'évaluation indicatives énumérées dans les TdR. Elles doivent également tirer parti des résultats de la reconstruction de la logique d'intervention du Cadre de coopération. Les questions d'évaluation seront incluses dans la matrice d'évaluation (voir Appendice) et devront être complétées par des hypothèses qui captent les principaux aspects de la logique d'intervention. La collecte de données pour chacune des questions d'évaluation sera guidée par des indicateurs quantitatifs et qualitatifs clairement formulés, également indiqués dans la matrice.

## Annexe A. Exemples de Questions d'évaluation associées aux critères d'évaluation

Le tableau ci-dessous présente un ensemble de questions d'évaluation provisoires par critère qui peuvent être prises en compte par le gestionnaire de l'évaluation pour mieux définir les principales questions d'évaluation dans les termes de référence. Il ne s'agit nullement d'une liste de questions obligatoire et les responsables de l'évaluation peuvent les appliquer et en recenser d'autres comme bon leur semble. **Une bonne pratique consiste à avoir 2 à 3 questions par dimension/critère.** Il est impératif que les questions soient conformes aux objectifs, à la portée et aux besoins de l'évaluation du CC. La série finale de questions pour l'évaluation doit être décidée à la phase de démarrage, suivant une approche participative et consultative avec les principales parties prenantes (par exemple, le comité directeur de l'évaluation, le groupe consultatif et les partenaires clés).

| Critères  | Quelques exemples de questions d'évaluation potentielles   |
|---|--|
| <b>Pertinence et adaptabilité</b><br>LE CADRE DE COOPÉRATION FAIT-IL CE QU'IL FAUT ET EST-IL BIEN ADAPTÉ AUX BESOINS ÉMERGENTS? | <ul style="list-style-type: none"><li>• Dans quelle mesure le CC a-t-il intégré les principaux problèmes et défis de développement identifiés par le bilan commun de pays (CCA) des Nations Unies?</li><li>• Dans quelle mesure les objectifs du CC sont-ils alignés et cohérents avec les besoins, les priorités et les politiques du gouvernement (y compris l'alignement sur les objectifs et cibles de développement national, les plans, stratégies et cadres nationaux).</li><li>• Dans quelle mesure le CC s'est-il montré dynamique et réactif face aux besoins émergents et imprévus, en particulier ceux des groupes les plus vulnérables, défavorisés et marginalisés?</li><li>• Dans quelle mesure le CC s'est-il appuyé sur une solide analyse de genre, de manière à promouvoir l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes?</li><li>• Dans quelle mesure le CC a-t-il été conçu en tenant dûment compte de la durabilité environnementale?</li><li>• Dans quelle mesure le CC aborde-t-il le triple lien (sphères du développement, de la paix et de l'humanitaire) et s'aligne-t-il sur la planification de la paix et de l'intervention humanitaire?</li><li>• Dans quelle mesure le CC a-t-il abordé les problèmes régionaux et transfrontaliers?</li><li>• Dans quelle mesure la mise en œuvre du CC (plan de travail conjoint et programmes des agences) s'est-elle adaptée aux problèmes émergents rencontrés par le pays au cours de la mise en œuvre?</li></ul> |

| Critères   | Quelques exemples de questions d'évaluation potentielles   |
|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans quelle mesure les partenariats avec le gouvernement national en particulier (par exemple, les ministères, les agences et d'autres représentants) sont-ils restés solides ou ont-ils été remis en question lors d'urgences nationales et dans quelle mesure le CR et l'équipe de pays des Nations Unies ont-ils été capables de promouvoir l'appropriation nationale des nouvelles interventions, des nouveaux programmes et des nouvelles politiques proposés par les Nations Unies pour faire face aux urgences ?</li> </ul>  |
| <p><b>Cohérence</b><br/>DANS QUELLE<br/>MESURE LE<br/>CADRE DE<br/>COOPÉRATION<br/>S'ADAPTE-T-IL ?</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans quelle mesure le CC a-t-il renforcé la position, la crédibilité et la fiabilité du système des Nations Unies en tant que partenaire du gouvernement et d'autres acteurs, et a-t-il servi de vecteur de partenariat efficace ?</li> <li>• Dans quelle mesure le CC a-t-il promu la complémentarité, l'harmonisation et la coordination avec d'autres partenaires clés du développement pour maximiser l'obtention des résultats ?</li> <li>• Dans quelle mesure le CC a-t-il renforcé la cohérence du soutien des membres de l'équipe de pays des Nations Unies et recherché des partenariats (avec la société civile/le secteur privé/le gouvernement local/le parlement/les institutions nationales des droits de l'homme/les partenaires internationaux de développement) pour améliorer la réalisation des résultats ?</li> <li>• Dans quelle mesure le CC a-t-il été conçu et exécuté conformément aux principes de programmation internationaux et nationaux ?</li> <li>• Dans quelle mesure le système des Nations Unies a-t-il promu ou soutenu des politiques cohérentes entre elles et entre les secteurs, compte tenu de la nature multisectorielle du développement social et économique ?</li> </ul> |



| Critères   | Quelques exemples de questions d'évaluation potentielles  |
|--|---|
| <p><b>Efficacité</b></p> <p>LE CADRE DE COOPÉRATION A-T-IL ATTEINT SES OBJECTIFS?</p> <p>LE CADRE DE COOPÉRATION FAIT-IL LES CHOSES COMME IL FAUT?</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans quelle mesure le CC a-t-il contribué efficacement à fournir une plus grande clarté et transparence des résultats obtenus et des ressources utilisées ?</li> <li>• Dans quelle mesure le CC a-t-il adopté et promu des approches de renforcement de la résilience à l'atteinte des objectifs de développement durable des gouvernements ?</li> <li>• Dans quelle mesure le CC a-t-il investi et mis l'accent sur le développement des capacités nationales ?</li> <li>• Dans quelle mesure le CC a-t-il adopté des pratiques de gestion axées sur les résultats dans sa conception, sa mise en œuvre, son suivi et son évaluation pour garantir l'atteinte des résultats ?</li> <li>• Dans quelle mesure le CC a-t-il été efficace pour obtenir les résultats décrits dans le cadre de résultats ? Quels ont été les avantages pour les personnes et les institutions ciblées par les interventions, y compris la population la plus vulnérable, défavorisée et marginalisée ?</li> <li>• Dans quelle mesure le CC a-t-il contribué aux principaux changements institutionnels, comportementaux et législatifs qui sont essentiels pour catalyser les progrès vers l'impact souhaité du CC ?</li> <li>• Dans quelle mesure le CC a-t-il contribué à la promotion de l'égalité des genres et de l'autonomisation des femmes ?</li> <li>• Dans quelle mesure l'appui du système des Nations Unies a-t-il appliqué les principes des droits de l'homme et contribué à la promotion des droits de l'homme, y compris la prise en compte des intérêts des personnes handicapées ?</li> <li>• Dans quelle mesure le CC a-t-il été mis en œuvre en tenant dûment compte de la durabilité environnementale ? Dans quelle mesure le CC a-t-il contribué à la promotion des objectifs de durabilité environnementale ?</li> <li>• Dans quelle mesure le CC a-t-il contribué à renforcer les capacités nationales et locales et à assurer des gains à long terme ? À quels changements, en termes de capacités, de connaissances des individus ou des institutions du pays, le soutien du système des Nations Unies a-t-il contribué, le cas échéant ?</li> </ul> |
| <p><b>Efficienc</b></p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le CC était-il soutenu par un cadre de financement intégré et par des instruments de financement adéquats ? Quelles étaient les lacunes, le cas échéant ? Les ressources ont-elles été allouées efficacement ?</li> </ul>  |

| Critères  | Quelques exemples de questions d'évaluation potentielles   |
|---|--|
| <p>DANS QUELLE MESURE LES RESSOURCES ONT-ELLES ÉTÉ UTILISÉES?</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le CC a-t-il été mis en œuvre en temps opportun?</li> <li>• Le CC a-t-il réduit les coûts de transaction pour les partenaires grâce à une plus grande cohérence et discipline des Nations Unies?</li> <li>• La coordination des Nations Unies a-t-elle réduit les coûts de transaction et augmenté l'efficacité de la mise en œuvre du CC?</li> <li>• Dans quelle mesure le CC a-t-il collectivement priorisé les activités en fonction des besoins (côté demande) plutôt que de la disponibilité des ressources (côté offre), et réaffecté des ressources en fonction des priorités collectives et de l'évolution des besoins, le cas échéant?</li> <li>• Dans quelle mesure le CC est-il parvenu à faciliter la réaffectation efficace des ressources aux besoins et priorités émergents?</li> <li>• Le CC a-t-il facilité l'identification et l'accès à de nouveaux flux de financement à grande échelle pour les partenaires nationaux?</li> </ul>  |
| <p><b>Coordination</b><br/>DANS QUELLE MESURE LA MISE EN ŒUVRE DU CADRE DE COOPÉRATION A-T-ELLE ÉTÉ COORDONNÉE?</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans quelle mesure les différentes agences des Nations Unies ont-elles contribué au fonctionnement et à la consolidation des mécanismes de coordination des équipes de pays des Nations Unies en n'oubliant pas l'esprit de la réforme des Nations Unies et en y adhérant?</li> <li>• Dans quelle mesure le bureau du CR a-t-il assuré une coordination équitable avec les autres agences des Nations Unies du pays, notamment en cas de chevauchements potentiels, tout en maintenant la cohérence des mandats des agences? Dans quelle mesure le CC a-t-il favorisé la coordination interne, par la promotion de synergies et d'interconnexions entre ses interventions?</li> <li>• Dans quelle mesure la partie nationale et le système des Nations Unies ont-ils coordonné avec succès la mise en œuvre des plans de travail conjoints et des programmes spécifiques des agences des Nations Unies pour maximiser l'efficacité, la couverture, atteindre les plus vulnérables (handicapés, femmes, jeunes, etc.) tout en réduisant les chevauchements?</li> </ul> |

| Critères  | Quelques exemples de questions d'évaluation potentielles  |
|---|---|
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans quelle mesure le CC reflète-t-il pleinement les intérêts, les priorités et les termes de référence des agences des Nations Unies du pays ?</li> <li>• Dans quelle mesure la planification et la coordination du CC (par le biais des groupes de résultats avec le soutien du BCR) ont-elles contribué efficacement à une mise en œuvre cohérente et à la réalisation des cibles des indicateurs (produits et résultats) ?</li> <li>• Dans quelle mesure le BCR a-t-il pu coordonner avec succès les réponses aux questions émergentes nationales et mondiales lors de la mise en œuvre du CC ?</li> </ul>   |
| <p><b>Orientation vers l'impact</b></p> <p>QUELLE DIFFÉRENCE LES INTERVENTIONS DU CADRE DE COOPÉRATION FONT-ELLES ?</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans quelle mesure les activités du système des Nations Unies articulées dans le CC ont-elles entraîné des progrès vers ou soutenu la réalisation des résultats de la TdC ?</li> <li>• Dans quelle mesure les activités des Nations Unies découlant du CC ont-elles renforcé la résilience économique et individuelle et contribué à réduire la vulnérabilité aux chocs et aux crises ?</li> <li>• Dans quelle mesure les activités des Nations Unies découlant du CC ont-elles eu une incidence sur l'inégalité entre les sexes ?</li> <li>• Dans quelle mesure le CC a-t-il favorisé une transition équitable vers la durabilité environnementale et répondu aux préoccupations en la matière ?</li> </ul> |
| <p><b>Durabilité</b></p> <p>LES AVANTAGES SERONT-ILS DURABLES ?</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels mécanismes, le cas échéant, le CC a-t-il mis en place pour assurer la durabilité sociopolitique, institutionnelle, financière et environnementale ?</li> <li>• Quelle est la probabilité que les progrès vers les ODD soient soutenus par les partenaires nationaux et les parties prenantes au fil du temps ?</li> </ul>  |

## **Annexe B. Rôles et responsabilités en matière de gouvernance**

Cette section fournit un résumé des responsabilités du BCR, du responsable de l'évaluation, du comité directeur exécutif, du BCAD, de l'équipe d'évaluation et du GNUE.

### **Coordonnateur résident/Bureau du coordonnateur résident**

- Commande l'évaluation du CC en coordination avec les équipes de pays des Nations Unies.
- Désigne le gestionnaire de l'évaluation en coordination avec l'équipe de pays des Nations Unies et avec le soutien du BCAD.
- Soutient la création d'un comité directeur de l'évaluation.
- Publie largement l'appel à évaluateurs externes.
- Aide le gestionnaire de l'évaluation à compiler une liste préliminaire d'informations et de documents de base, une liste de toutes les interventions mises en œuvre pendant la période d'évaluation et la cartographie des parties prenantes.
- Participe à la procédure de consultation sur l'évaluation.
- Fournit des commentaires sur les principaux produits de l'évaluation.

Dirige la préparation du document de réponses des gestionnaires du programme.

### **Responsable de l'évaluation**

Supervise l'ensemble de la procédure d'évaluation, de sa préparation à la dissémination et à l'utilisation du rapport d'évaluation final. Il/elle :

- Supervise techniquement l'évaluation et rend compte régulièrement au comité directeur de l'évaluation en organisant des réunions régulières du comité directeur de l'évaluation. Le gestionnaire de l'évaluation travaille en étroite collaboration avec le BCAD à des fins d'assurance qualité et d'assistance technique.
- En consultation et avec le soutien du BCR et de l'équipe de pays des Nations Unies, établit un comité directeur de l'évaluation en tant que sous-ensemble technique du comité directeur conjoint national et des Nations Unies.
- Assure des consultations avec toutes les entités des Nations Unies du pays (sur la base du plan d'évaluation), afin d'aligner leur calendrier d'évaluations potentielles et identifier les synergies possibles dans le processus et le contenu.
- Prépare les termes de référence de l'évaluation de manière consultative.

- Avec le soutien du bureau du CR, compile une liste préliminaire d'informations de base et de documentation sur le contexte du pays et le CC et les énumère dans une annexe des termes de référence.
- En collaboration avec le BCAD, identifie les candidats indépendants potentiels pour mener l'évaluation, garantissant l'absence de tout type de conflit d'intérêts et assurant une équipe d'évaluation équilibrée entre les sexes.
- Demande une première cartographie des parties prenantes des principaux partenaires pertinents pour l'évaluation du CC auprès des organes concernés, y compris l'équipe de gestion du programme et le BCR.
- Gère les interactions et sert d'interlocuteur entre l'équipe d'évaluation et le comité directeur de l'évaluation;
- Organise des réunions pendant la phase de travail sur le terrain et organise des séances d'information et de compte-rendu entre l'équipe d'évaluation et les utilisateurs de l'évaluation.
- Organise des ateliers sur la théorie du changement et les parties prenantes selon les besoins.
- Coordonne les commentaires et assure le contrôle de la qualité des produits livrables soumis par l'équipe d'évaluation tout au long de la procédure d'évaluation en veillant à ce que les normes et règles du GNUE, le code de conduite et les directives déontologiques des évaluations, ainsi que les orientations relatives à l'intégration des droits de l'homme et à l'égalité des genres dans l'évaluation soient respectés.
- Envoie tous les produits d'évaluation au BCAD pour approbation.
- S'assure que le rapport d'évaluation est envoyé pour publication et dissémination, et soutient les activités de dissémination du comité directeur de l'évaluation.
- S'assure que les réponses des gestionnaires du programme est fournie par les unités/agences/organismes concernés.
- Règle le paiement de l'équipe d'évaluation une fois que les problèmes en suspens ont été résolus de manière satisfaisante.

#### **Comité directeur de l'évaluation**

- Appuie la procédure d'évaluation, guide l'équipe d'évaluation et facilite l'accès aux parties prenantes et à l'information.
- Contribue à l'élaboration des termes de référence de l'évaluation et à la sélection des thèmes et des questions de l'évaluation.

- Facilite l'identification et la consultation des parties prenantes, et donne accès aux sources d'information (documents et personnes interrogées) pour soutenir la collecte des données.
- Fournit des commentaires généraux sur les principaux produits livrables de l'évaluation, y compris le rapport de démarrage et le projet de rapport d'évaluation.
- Prépare les réponses des gestionnaires du programme à l'évaluation, en concertation avec les membres de l'équipe de pays des Nations Unies, dans les deux mois suivant la réception du rapport d'évaluation final.
- Veille à ce que le rapport d'évaluation et ses résultats soient diffusés et partagés avec le BCAD et d'autres parties prenantes clés, en promouvant l'utilisation de l'évaluation et des enseignements.

### BCAD<sup>31</sup>

Les rôles et responsabilités du BCAD, avec le soutien et la collaboration avec les entités/organismes régionaux, sont les suivants :

- Soutenir le BCR/équipe de pays des Nations Unies pour programmer et lancer l'évaluation du CC.
- Soutenir le BCR/équipe de pays des Nations Unies pour identifier et désigner le gestionnaire de l'évaluation et l'équipe d'évaluation.
- Fournir un soutien (backstopping) au gestionnaire de l'évaluation à toutes les étapes de l'évaluation.
- Participer aux réunions du comité directeur de l'évaluation lorsque cela est possible.
- Examiner, commenter et approuver les termes de référence de l'évaluation.
- Soutenir le gestionnaire de l'évaluation dans l'identification des candidats potentiels à l'équipe d'évaluation et examiner le tableau récapitulatif de l'évaluation pour pré-qualifier les consultants.
- Approuver la sélection de l'équipe d'évaluation.
- Superviser la procédure pour assurer l'indépendance et la qualité de l'évaluation en :
  - Mettant en place une ligne d'assistance téléphonique pour l'équipe d'évaluation si elle rencontre des risques pour la conduite indépendante de l'évaluation.
  - Examine et en approuve le rapport de démarrage, en vérifiant si l'approche et la méthodologie proposées respectent les standards des directives des évaluations du BCAD et UNEG.
  - Veillant à la qualité du projet et du rapport final, en recevant le premier et le dernier projet de rapport et le relevé des opérations visant à garantir la transparence de la procédure et

---

<sup>31</sup> Consolidation des rôles et des responsabilités des équipes régionales et du siège du BCAD, y compris le Groupe d'évaluation du BCAD et le conseiller en évaluation du BCAD.

- s'assurer que l'équipe d'évaluation n'a pas été soumise à des pressions indues pour modifier le contenu du rapport.
- Effectuant un contrôle de qualité externe du projet de rapport et en approuvant la version finale du rapport.
  - Piloter et assurer la dissémination et l'utilisation des résultats de l'évaluation.
  - Assurer les mécanismes de redevabilité, la soumission de la réponse des gestionnaires du programme, le suivi de la mise en œuvre de la recommandation et l'utilisation de l'évaluation dans la conception des prochains CCA et CC.

En outre, le **BCAD** doit :

- Fournir une plateforme mondiale pour la dissémination publique du rapport.
- Synthétiser occasionnellement les conclusions et compiler les enseignements tirés des évaluations du CC et les réinjecter dans les conseils aux équipes de pays des Nations Unies, à la direction des agences et aux organes directeurs, le cas échéant.
- Conserver un registre des projets et un relevé des opérations dans un dépôt.

#### **Équipe d'évaluation**

- Acquiert une compréhension approfondie à la fois du CC et du contexte du pays.
- Évalue la TdC et sa reconstitution (le cas échéant) pour mieux adhérer au CC tel qu'il est mis en œuvre.
- Sélectionne et adapte les questions d'évaluation<sup>32</sup> et propose les méthodes les plus appropriées pour la collecte et l'analyse des données.
- En consultation avec l'équipe de pays des Nations Unies et le responsable de l'évaluation, sélectionne un échantillon de parties prenantes (à partir d'un cadre d'échantillonnage – carte complète des parties prenantes) à interroger pendant la phase de terrain. L'approche méthodologique de l'échantillonnage doit être bien décrite.
- Collecte des données pendant la phase de terrain. Triangule et analyse les données.
- Rédige le rapport de démarrage et le rapport d'évaluation préliminaire et final (avec la note de performance sommaire). Révise les produits livrables au besoin en fonction des commentaires.
- Pilote des ateliers des parties prenantes, d'information et de compte-rendu, au besoin.

---

<sup>32</sup> Des exemples seront fournis.

De plus amples détails sur l'équipe d'évaluation sont disponibles à l'[annexe C](#).

## GNUE

Dans son rôle de soutien, le GNUE peut :

- Fournir des conseils techniques pour les documents d'orientation, ainsi que pour les cas individuels, sur demande.
- Soutenir l'élaboration de documents d'orientation, d'outils et de modèles supplémentaires, d'un projet de cadre politique et d'autres documents d'appui pendant et après la période de transition.
- Faciliter la coordination des évaluations des agences et des évaluations conjointes, dans la mesure du possible, en tant que contributions aux évaluations du CC.
- Faciliter l'échange de connaissances pour l'apprentissage à l'échelle de l'entité des Nations Unies ainsi que l'apprentissage aux niveaux régional et national.



## Annexe C. L'équipe d'évaluation

L'**équipe d'évaluation** est constituée d'évaluateurs externes **indépendants**. Le chef d'équipe doit avoir une vaste expertise en évaluation. Elle doit comporter en moyenne 3 à 5 membres, selon la taille programmatique du cadre de Coopération des Nations Unies du pays. Elle doit compter au moins deux membres pour permettre la triangulation des observations et la validation des résultats au sein de l'équipe.

L'équipe d'évaluation doit disposer d'évaluateurs nationaux. Dans la mesure du possible, elle doit assurer une représentation genre à défaut d'un équilibre entre les sexes. De plus, elle peut être soutenue par des enquêteurs locaux (collecteurs de données), le cas échéant, pour collecter des données primaires. Chaque membre de l'équipe doit signer et se conformer au [UNEG Code of Conduct for Evaluators \(Code de conduite des évaluateurs du GNUE\)](#), qui fournit des directives éthiques pour la conduite des évaluations.

Le **chef de l'équipe d'évaluation** dirige le processus d'évaluation dans son ensemble, en étroite collaboration avec tous les membres de l'équipe. Il/elle mènera le processus d'évaluation en temps opportun, communiquera régulièrement avec le gestionnaire de l'évaluation, et soulignera les progrès réalisés/les difficultés rencontrées. (Le chef de l'équipe d'évaluation sera responsable de la production du rapport de démarrage et des rapports d'évaluation préliminaire et final.

Les **membres de l'équipe** contribuent de manière substantielle à la procédure d'évaluation par la collecte et l'analyse de données. Ils partageront les responsabilités de la revue documentaire et de la collecte des données primaire, et effectueront des visites d'observation participantes dans les sites identifiés. Ils apporteront des contributions substantielles au rapport de démarrage, à la présentation des conclusions préliminaires ainsi qu'aux rapports préliminaire et final.

L'équipe doit être constituée en tenant dûment compte de :

- ✓ Équilibre culturel et linguistique;
- ✓ Équilibre entre les sexes;
- ✓ Couverture des domaines de travail pertinents par les agences membres de l'équipe de pays des Nations Unies;
- ✓ Couverture des principales questions transversales, y compris l'égalité des genres, les droits de l'homme et la durabilité environnementale; et
- ✓ Connaissance collective du contexte national dans divers domaines de travail de l'ONU.

### Qualifications des membres de l'équipe d'évaluation

- Formation universitaire supérieure en évaluation ou domaine(s) pertinent(s) à un ou plusieurs domaines de travail du CC. Lorsque cela est possible/approprié, le chef de l'équipe d'évaluation doit être titulaire d'un doctorat;
- Expérience avérée dans la conduite d'évaluations de programmes et de thèmes complexes

(minimum 10 ans pour le chef d'équipe, 3 à 5 ans pour les autres membres de l'équipe);

- Expérience et formation en matière d'égalité des genres/d'analyse de genre et d'évaluations sensibles au genre;
- Bonne compréhension des ODD, d'autres cadres régionaux ou mondiaux pertinents et de leurs implications pour la coopération au développement;
- Bonne compréhension du multilatéralisme et du rôle du système des Nations Unies dans la coopération au développement dans le contexte du pays concerné;
- Compréhension de la réforme des Nations Unies et de son implication dans la mise en œuvre au niveau des pays;
- Capacité d'analyse avérée, en particulier pour le chef d'équipe, notamment sur l'économie politique et le financement du développement;
- Bonne connaissance du contexte du pays et compréhension approfondie d'au moins un domaine de travail des membres de l'équipe de pays des Nations Unies; collectivement, les membres de l'équipe d'évaluation doivent couvrir globalement tous les domaines d'activité de l'équipe de pays des Nations Unies;
- Capacité démontrée à écrire et à communiquer clairement dans les langues appropriées pour le pays; et
- Absence de conflit d'intérêts (emploi récent ou prévu par des membres des équipes de pays des Nations Unies ou des partenaires de mise en œuvre, des relations privées avec des membres du personnel des équipes de pays des Nations Unies ou des homologues gouvernementaux ou des partenaires de mise en œuvre; participation à la conception, à la mise en œuvre ou au conseil du CC en cours d'évaluation, entre autres). Tout conflit d'intérêts potentiel doit être déclaré par les candidats au cours de la procédure de candidature.

### **Procédure de sélection**

La procédure de sélection de l'évaluateur suivra les règles et règlements de l'entité contractante en matière de passation de marchés. Pour garantir l'indépendance, l'optimisation des ressources et la transparence, la procédure doit suivre **le principe du recrutement ouvert et concurrentiel**. Le comité de sélection doit comprendre le conseiller en évaluation du BCAD, certains membres de l'équipe de pays des Nations Unies et un expert en évaluation externe.

### **Procédure de recrutement**

Il existe de nombreuses façons de diffuser l'appel à propositions. Les sources de publication des offres peuvent inclure :

- ✓ Des annonces dans les principaux médias nationaux où les opportunités d'emploi internationales sont normalement trouvées par des professionnels locaux (voir Appendice 8 – Sources de recrutement);
- ✓ Circulation parmi les associations nationales d'évaluation, les associations régionales d'évaluation et les réseaux internationaux d'évaluation (le GNUE peut soutenir cette procédure, sur demande) (voir Appendice 8 – Sources de recrutement); et
- ✓ des recommandations des bureaux d'évaluation membres du GNUE.

En principe, pour renforcer l'équité et démontrer la transparence, plusieurs canaux doivent être utilisés pour diffuser l'appel. En outre, vous trouverez ci-dessous une liste d'autres sites Web suggérés pour passer l'appel.

- [Groupe des Nations Unies pour l'évaluation](#)
- [Association internationale d'évaluation du développement \(IDEAS\)](#)
- [Organisation internationale de coopération en évaluation \(OICE\)](#)
- Sites Web individuels de VOPE/associations nationales d'évaluation dans le pays (par ex. [Association sud-africaine de suivi et d'évaluation](#); [Société australienne d'évaluation](#); [Association américaine d'évaluation](#))
- [Association africaine d'évaluation](#)
- [ReLAC](#) (Association latino-américaine d'évaluation) (il faut d'abord s'inscrire en envoyant un courriel à [relac-subscribe@gruposyahoo.com.ar](mailto:relac-subscribe@gruposyahoo.com.ar) et suivre les instructions reçues)
- Association européenne d'évaluation – envoyer un courriel à [secretariat@europeanevaluation.org](mailto:secretariat@europeanevaluation.org) ou se rendre sur le site Web à l'adresse : [http://www.europeanevaluation.org/work\\_opportunities](http://www.europeanevaluation.org/work_opportunities)
- [EvalCommunauté](#) – Comprend une large base de données d'experts et d'entreprises d'évaluation auto-répertoriés. Des frais sont facturés pour la publication.
- [United Nations Development Business](#)
- [Development Gateway](#)
- [Independent Evaluators Webring](#)
- [DevNetJobs](#)
- [ELDIS](#)
- [La Communication Initiative](#)
- [Réseau du CAD de l'OCDE sur l'évaluation du développement](#)
- [OECD/DAC Evaluation Network](#)
- [IPDET Mailing List](#)

- [XCeval](#) distribution list
- [Geneva Evaluation Network](#)
- [Peregrine evaluation listserv](#)

PROJET Final 20-04-2021

## Appendice 3. Modèle du rapport de démarrage

### RAPPORT INITIAL ÉVALUATION DU CCNUDD [nom du pays (20xx)]

Après un examen initial de la documentation pertinente, l'équipe d'évaluation préparera le rapport de conception. Le rapport de conception fournit le cadre conceptuel et analytique de l'évaluation, établit les principales questions d'évaluation et affine la méthodologie, notamment en fournissant des informations spécifiques sur les outils de collecte de données, les sources de données et les méthodes d'analyse. Le rapport de conception est également un moyen d'assurer une compréhension mutuelle de la conduite de l'évaluation entre le gestionnaire de l'évaluation et l'équipe d'évaluation.

#### 1. Historique – le contexte de l'évaluation du CC

Cette section fournit une vue d'ensemble analytique du contexte de l'évaluation du CC, y compris : une brève analyse contextuelle; une description du paysage du développement; et une mise en correspondance des résultats et des réalisations du CC par rapport aux agences participantes et aux allocations de recours.

L'aperçu doit décrire comment le CC a évolué dans le pays et comment il est lié aux plans de développement nationaux et à d'autres stratégies de développement clés (telles que les plans de développement nationaux), en se référant aux connaissances évaluatives disponibles et aux évaluations des résultats. Un mécanisme de cartographie, de suivi et de coordination des parties prenantes avec l'équipe de pays des Nations Unies et la structure de suivi et d'évaluation est également inclus.

#### [Liste de contrôle de la qualité pour cette section :](#)

| Inclusion d'informations contextuelles suffisantes et pertinentes |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/>  | L'introduction prépare clairement le terrain pour l'évaluation avec des informations clés sur le CC.  |
| <input type="checkbox"/>  | Description de l'environnement politique, de développement et de gouvernance particulier dans lequel l'évaluation aura lieu, y compris les dynamiques transfrontalières ou régionales. Par exemple, les aspects les plus pertinents du contexte économique, social et politique sont décrits. Cela devrait également inclure les résultats d'une analyse préliminaire des questions, des rôles, des attitudes, des relations et des défis liés au genre et aux droits de l'homme. |

|                          |  |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Une description des progrès nationaux (ENV, indicateurs de développement humain et autres indices de développement), des modifications des lois, institutions, réglementations, plans et stratégies du gouvernement).  |
| <input type="checkbox"/> | Une mise en correspondance des résultats et des produits, des agences participantes, des partenaires et des ressources (et des déficits de financement), et si nécessaire, une reconstruction du cadre logique pour tenir compte des événements émergents, par exemple la COVID-19, un changement de gouvernement, une catastrophe d'origine humaine ou naturelle. |
| <input type="checkbox"/> | Les principales parties prenantes du CC sont décrites, en référence à des agences ou institutions spécifiques.   |
| <input type="checkbox"/> | Les mécanismes de suivi et d'évaluation et les plans du CC sont mentionnés.  |

## 2. Objet, portée et utilisateurs

Cette section confirme le but et les objectifs des évaluations, les sujets/problèmes qui seront abordés par l'évaluation et précise la période évaluée, comme indiqué dans les termes de référence. Elle comprend également les principaux utilisateurs de l'évaluation.

*Cette section doit décrire et approfondir le but, les objectifs et la portée de l'évaluation présentés dans les termes de référence.*

*Cette section doit décrire l'objectif des évaluations du Cadre de coopération en général et fournir un aperçu concis des objectifs spécifiques de l'évaluation dans le contexte de la coopération entre le pays et les Nations Unies.*

*La portée de l'évaluation doit être incluse dans cette section, consistant en une description courte et directe du domaine de travail évalué ainsi que de la portée géographique et du calendrier de l'évaluation.*

*Enfin, cette section doit indiquer que l'évaluation a été commandée par le bureau de pays, et préciser l'objectif du rapport de conception ainsi que son rôle dans la phase de conception.*

[Liste de contrôle de la qualité pour cette section :](#)

| Référence spécifique à l'objectif de l'évaluation et à la manière dont elle sera utilisée |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/>  | Référence au mandat pour la conduite de l'évaluation.  |
| <input type="checkbox"/>  | Référence spécifique à la raison pour laquelle l'évaluation est effectuée, y compris la justification de la raison pour laquelle elle est effectuée à ce moment.                                 |
| <input type="checkbox"/>  | Le ou les objectifs de l'évaluation découlent clairement de l'objectif général de l'évaluation.  |
| <input type="checkbox"/>  | Les objectifs de l'évaluation sont réalistes et atteignables, à la lumière des informations pouvant être recueillies dans le cadre de l'engagement.  |
| Référence spécifique à la portée et aux utilisateurs de l'évaluation                      |  |
| <input type="checkbox"/>  | Définition explicite et claire de ce qui sera et ne sera pas couvert, y compris, par exemple, le calendrier, la phase des résultats du CC et/ou la zone géographique à couvrir par l'évaluation. |
| <input type="checkbox"/>  | La portée de l'évaluation est suffisante pour atteindre le(s) objectif(s) d'évaluation énoncé(s).  |
| <input type="checkbox"/>  | La portée de l'évaluation est réalisable compte tenu des ressources et des considérations de temps.  |
| <input type="checkbox"/>  | Identification des publics primaires et secondaires de l'évaluation et de la manière dont l'évaluation sera utile. Cette identification s'appuie sur une cartographie des parties prenantes.     |

### 3. Critères d'évaluation, questions et méthodologie

Cette section décrit l'approche et la méthodologie prévues pour l'évaluation. Les critères d'évaluation seront énumérés dans cette section. Les questions d'évaluation portant sur les critères d'évaluation seront incluses, ainsi qu'une approche méthodologique détaillée, précisant les méthodes de collecte de données et les techniques liées aux critères d'évaluation et aux questions d'évaluation.

Elle comprend une approche méthodologique détaillée pour garantir la prise en compte des problèmes d'égalité des genres et d'autonomisation des femmes, de droits de l'homme, d'inclusion des personnes handicapées et de durabilité environnementale. L'équipe d'évaluation synthétisera ces informations dans la [matrice de l'évaluation](#), en se concentrant sur les sous-questions clés de l'évaluation, la méthode/l'outil, les sources de données et les moyens de vérification/triangulation. La matrice de conception de l'évaluation est considérée comme la partie la plus critique du rapport, car elle définit la manière dont les données seront collectées et triangulées pour répondre aux questions d'évaluation.

*Cette section doit fournir une description claire et détaillée de l'approche et de la méthodologie de l'évaluation (c'est-à-dire une approche basée sur la théorie, décrivant la logique d'intervention menant à une théorie du changement reconstruite de l'appui des Nations Unies). La manière dont la méthodologie est*

*sensible au genre et aux droits de l'homme doit également être exposée (ainsi que toute limitation à la mise en œuvre d'une évaluation sensible au genre et aux droits de l'homme).*

*Cette section doit inclure les questions d'évaluation et les critères d'évaluation auxquels elles répondent, en notant qu'une question d'évaluation peut correspondre à plusieurs critères. Les critères d'évaluation du CAD de l'OCDE (pertinence, efficacité, efficience et durabilité) doivent être utilisés et, le cas échéant, deux critères supplémentaires : valeur ajoutée et coordination avec l'équipe de pays des Nations Unies. Une explication de la raison pour laquelle chaque question a été sélectionnée doit être incluse.*

*Une matrice d'évaluation (le principal outil d'analyse de l'évaluation) doit être présentée. La matrice d'évaluation doit relier les questions d'évaluation aux critères d'évaluation.*

*Dans la matrice d'évaluation, les questions d'évaluation doivent :*

- être liées à des indicateurs, hypothèses (aspects sur lesquels se concentrer) et hypothèses pertinentes,*
- être liées à des sources de données ainsi qu'à des méthodes de collecte de données.*

*Les méthodes de collecte et d'analyse des données et la cartographie complète des parties prenantes (y compris l'approche méthodologique pour la sélection des parties prenantes) doivent être incluses dans le rapport de conception. La cartographie complète des parties prenantes constitue le cadre d'échantillonnage pour l'évaluation qui est une annexe clé de l'examen indépendant. Pour constituer la base de sondage et assurer une sélection représentative de l'échantillon, un tableau doit être construit. Dans ce tableau, chaque résultat du CCNUDD doit être mis en correspondance avec les agences des Nations Unies qui dirigent et contribuent au résultat. Et,*

- Pour chacun des résultats du CCNUDD :*
  - Chaque agence participante doit fournir la liste complète de ses partenaires nationaux de mise en œuvre ainsi que leur emplacement géographique de mise en œuvre ainsi que toute autre information pertinente pouvant éclairer la sélection (groupes cibles de bénéficiaires; institutions couvertes comme les établissements de santé; etc.). Sur cette base, une sélection raisonnée des agences des Nations Unies et des PI à cibler pour la collecte de données primaires devrait être faite en assurant une représentation adéquate des « résultats » à la fois au niveau des programmes et des partenaires.*
  - Suite à la sélection des PI à cibler, l'échantillonnage se poursuit par l'identification d'informateurs spécifiques chez ces PI/partenaires (points focaux; bénéficiaires; structures; etc.). C'est après cette étape que l'approche de collecte de données primaires est identifiée (entretiens approfondis/semi-structurés; discussions avec un groupe témoin; observation; enquêtes en ligne; etc.)*
  - C'est la sélection des PI (pour bien représenter le programme et les agences des Nations Unies) qui informera les emplacements géographiques à couvrir par l'évaluation*



- Chaque agence des Nations Unies doit dresser la liste de ses donateurs et autres partenaires stratégiques afin de permettre une sélection raisonnée de donateurs/partenaires stratégiques à interroger
- Les entités gouvernementales jouant un rôle dans le CCNUDD doivent également être répertoriées, tant au niveau national que décentralisé. Un échantillon représentatif dirigé doit également être extrait.
- Les agences des Nations Unies au niveau national seront également ciblées (dans une approche globale si possible ou par échantillonnage si nécessaire)

Une description de la manière dont le genre et les droits de l'homme ont été pris en compte par rapport aux méthodes de collecte et d'analyse des données, ainsi que la sélection des parties prenantes doit être incluse. Envisagez de vous référer au tableau 3.2 (Adapter des méthodes communes pour aborder les droits de l'homme et l'égalité des genres) à la page 40 de « Intégrer les droits de l'homme et l'égalité des sexes aux évaluations – Vers un document d'orientation du GNUM » pour des conseils sur l'adaptation appropriée des méthodes de collecte de données. Le document se trouve ici :

<http://www.uneval.org/document/detail/980>

Enfin, les limites et les risques de l'évaluation doivent être examinés. Cette section doit expliquer les lacunes dans les données et tout problème affectant la quantité et la qualité des données. Les facteurs susceptibles de restreindre l'accès aux principales sources d'information doivent également être répertoriés. Les limitations pertinentes à la mise en œuvre d'une évaluation sensible au genre et aux droits de l'homme doivent également être incluses.

Les mesures d'atténuation pour remédier aux limitations doivent être détaillées et, dans les cas où les limitations ne peuvent être résolues, une brève explication sur la mesure dans laquelle la validité et la crédibilité des résultats de l'évaluation pourraient être affectées doit être fournie.

[Liste de contrôle de la qualité pour cette section :](#)

| Précise les critères qui seront utilisés pour guider l'évaluation   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/>  | Description détaillée des critères d'évaluation par rapport auxquels le sujet à évaluer sera évalué, y compris, par exemple, la pertinence, l'efficacité, l'efficacités, le changement transformationnel et la durabilité, comme indiqué dans les termes de référence. |
| Comprend un ensemble complet et personnalisé de sous-questions d'évaluation en décortiquant les questions d'évaluation dans le cadre des critères d'évaluation. |  |
| <input type="checkbox"/>  | Ensemble détaillé de questions d'évaluation qui sont directement liées à la fois aux objectifs de l'évaluation et aux critères par rapport auxquels le sujet sera évalué.  |

|   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/>  | L'ensemble de questions d'évaluation ajoute des détails supplémentaires aux objectifs et contribue à mieux définir le champ d'application.   |
| <input type="checkbox"/>  | L'ensemble des questions d'évaluation est suffisamment complet pour soulever les questions d'évaluation les plus pertinentes, tout en étant suffisamment concis pour fournir aux utilisateurs un aperçu clair des objectifs de l'évaluation.   |
| <b>Spécifie les méthodes de collecte et d'analyse des données</b> |  |
| <input type="checkbox"/>  | Un plan méthodologique clair et accessible est décrit dans une section autonome qui est clairement délimitée des autres informations contenues dans les termes de référence.   |
| <input type="checkbox"/>  | L'approche méthodologique et la conception tiennent compte des évaluations existantes et de la synthèse des preuves d'évaluation, par exemple les évaluations de projets, les évaluations spécifiques aux agences, l'examen à mi-parcours du CC, etc.  |
| <input type="checkbox"/>  | L'approche méthodologique et la conception de l'évaluation sont expliquées, y compris les méthodes spécifiques de collecte et d'analyse de données basées sur les droits de l'homme et sensibles au genre et pour que les données d'évaluation soient ventilées par sexe, origine ethnique, âge, handicap, etc. axé sur l'utilisation, basé sur la théorie et sensible au genre et aux droits de l'homme. Les exemples de conception globale comprennent les conceptions non expérimentales, quasi expérimentales et expérimentales. |
| <input type="checkbox"/>  | Les méthodes de collecte et d'analyse des données sont suffisamment rigoureuses pour apprécier l'objet de l'évaluation et assurer une appréciation complète, juste et impartiale. Par exemple, il y aura suffisamment de données pour répondre à toutes les questions d'évaluation.  |
| <input type="checkbox"/>  | La méthodologie d'évaluation comprend plusieurs méthodes (triangulation); de préférence avec une analyse des données quantitatives et qualitatives et avec un éventail de parties prenantes couvertes par les méthodes de collecte de données. Les plans d'échantillonnage sont inclus.  |
| <input type="checkbox"/>  | La matrice des questions d'évaluation fournit des liens logiques et explicites entre les questions d'évaluation, les sources de données, les méthodes de collecte de données et les méthodes d'analyse.  |
| <input type="checkbox"/>  | La méthodologie d'évaluation tient compte de l'objectif général de l'évaluation, ainsi que des besoins des utilisateurs et des autres parties prenantes.   |
| <input type="checkbox"/>  | La méthodologie d'évaluation énonce explicitement et clairement les limites des méthodes d'évaluation choisies.  |
| <input type="checkbox"/>  | Le rapport de démarrage précise que l'évaluation suivra les normes et standards du GNUE pour les évaluations, ainsi que les directives éthiques.   |

#### 4. [Analyse de la théorie du changement](#)

*Le rapport de démarrage devrait intégrer l'évaluation de la logique d'intervention (la théorie du changement) qui a éclairé l'élaboration du cadre de coopération. Au cours de la phase de démarrage, les évaluateurs doivent évaluer : a) la solidité de la TdC qui a informé le développement du CC a été évaluée et b) la mesure dans laquelle cette TdC a évolué au cours de la mise en œuvre du CC, ce qui justifiera sa reconstruction (TdC) ou non.*

Le [Tableau Synoptique pour l'analyse de la TdC](#) est utilisé pour faciliter les réunions de théorie du changement

*L'analyse de la TdC au cours de l'évaluation ne consiste pas à analyser l'arbre à problèmes ou l'arbre à solutions, mais à analyser les liens solides entre :*

- *Les résultats du CCNUDD pour contribuer aux priorités nationales de développement et*
- *Les plans de travail conjoints et les produits du DPP (UNICEF, FNUAP, PNUD) contribuant aux résultats du CCNUDD – C'est le niveau de mise en œuvre où les produits sont pris en compte – lors de la phase d'examen indépendant, c'est là que la consultation avec les groupes de résultats devient extrêmement importante, car ce sont eux qui connaissent bien les activités/interventions dans le cadre de chaque produit.*
- *La reconstruction finale de la TdC pour le CCNUDD en cours d'évaluation sera proposée à la fin de l'évaluation. Il ne s'agit pas de l'hypothèse tournée vers l'avenir « si... alors... », mais d'un miroir de la manière dont le CCNUDD a été réellement mis en œuvre pour contribuer aux priorités nationales de développement. Ce miroir de la TdC informera l'atelier de priorisation stratégique lors de l'élaboration du nouveau cycle afin de développer une TdC tournée vers l'avenir pour le prochain cycle de programme.*

## 5. Plan de travail d'évaluation et modalités de gestion

Cette section fait le point sur le calendrier et le plan de travail de l'évaluation du CC. Elle clarifie également les lignes hiérarchiques et indique clairement de qui l'équipe d'évaluation relève et la division du travail au sein des membres de l'équipe d'évaluation.

*Cette section doit détailler la procédure d'évaluation globale ainsi que les étapes qui la composent. Elle doit présenter un plan de travail détaillé pour chaque phase/étape de l'évaluation, y compris les produits livrables escomptés par étape, dans des délais appropriés et réalistes.*

*Elle doit également détailler la composition de l'équipe et établir des rôles et des responsabilités clairs pour le responsable de l'évaluation, le chef d'équipe et l'équipe elle-même. Le cas échéant, des détails sur le travail sur le terrain, y compris des spécifications sur le soutien logistique et administratif, doivent être inclus, ainsi que le budget requis.*

*Cette section doit, en outre, décrire les modalités de gestion et de gouvernance de l'évaluation et décrire clairement l'approche de l'assurance qualité.*

PROJET Final 20-04-2021

[Liste de contrôle de la qualité pour cette section :](#)

| <b>Comprend un plan de travail</b> |   |
|------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/>           | Inclusion d'un calendrier d'évaluation précisant les étapes d'évaluation et les produits livrables.   |
| <input type="checkbox"/>           | Description détaillée des étapes clés de la procédure d'évaluation et du calendrier.  |
| <input type="checkbox"/>           | Les rôles et responsabilités des membres de l'équipe d'évaluation, de l'organisme commanditaire et des autres parties prenantes de la procédure d'évaluation sont clairement décrits. |
| <input type="checkbox"/>           | Le plan de travail décrit le processus d'assurance qualité de l'évaluation.   |
| <input type="checkbox"/>           | Le plan de travail décrit le processus, le cas échéant, pour obtenir et intégrer les commentaires des parties prenantes sur un projet de rapport d'évaluation.                        |

## 6. Principaux produits livrables

Cette section énumère les principaux produits livrables de l'évaluation du CC, y compris les séances/ateliers de compte-rendu, et présente une structure globale du rapport final.

[Liste de contrôle de la qualité pour cette section :](#)

| <b>Inclut les principaux produits livrables</b> |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/>                        | Les principaux résultats qui seront fournis par l'équipe d'évaluation sont détaillés ci-dessous, y compris des informations sur la mesure dans laquelle les conclusions de l'évaluation et le projet de rapport seront accessibles aux parties prenantes, y compris le public. |
| <input type="checkbox"/>                        | La structure du rapport d'évaluation final est incluse dans cette section.   |

## 7. Risques et limites

Cette section décrit les limites/risques que l'évaluation anticipe en raison de l'indisponibilité des données, du calendrier des visites sur le terrain, etc. Elle explique comment l'équipe d'évaluation gèrera et atténuera les limites/risques et/ou leurs implications pour la procédure d'évaluation et la collecte de données.

## 8. Annexes

L'équipe d'évaluation doit énumérer les documents clés de l'évaluation, tels que la matrice des questions d'évaluation, les termes de référence, le protocole d'entretien, les modèles d'enquête, etc.

PROJET Final 20-04-2021

## Appendice 4. Modèle de rapport d'évaluation

### RAPPORT D'ÉVALUATION ÉVALUATION DU CCNUDD

[nom du pays (20xx)]

Le modèle de rapport d'évaluation du CC fait partie d'un ensemble d'instruments et de modèles conçus pour assurer la qualité, la cohérence et la clarté des rapports sur le CC. Le modèle doit être adopté comme structure officielle pour tous les rapports d'évaluation. Les auteurs doivent tenir compte des principes fondamentaux en matière de rapports d'évaluation suivants :

- Les rapports doivent être rédigés de manière aussi **claire et concise** que possible. Le langage employé doit être universellement compréhensible, les phrases restant précises et neutres.
- La bonne pratique consiste à limiter la longueur du rapport à **60 pages maximum (hors résumé analytique et annexes)** afin de garantir l'engagement et l'accessibilité.
- Il doit y avoir un **flux logique d'informations** afin que le rapport soit compréhensible pour tout public.
- Le rapport doit suivre une **logique déductive** et raconter une histoire avec les résultats de l'évaluation, plutôt que de simplement présenter les résultats par rapport aux questions.
- Le rapport doit être **clairement structuré**, comme indiqué dans le présent modèle, le contenu des paragraphes et des sections aligné sur l'en-tête et le sous-en-tête de section respectifs.
- Le rapport doit être lu conformément au document contenant les termes de référence du CC du GNUE, avec plus de détails sur la conduite de l'évaluation et l'assurance qualité dans la [UNEG Evaluation Report Quality Checklist](#) et les [Normes et règles d'évaluation du GNUE](#).
- Comme il est d'usage dans tous les rapports des Nations Unies, le rapport d'évaluation doit inclure une page avec la table des matières ainsi qu'une liste de tous les acronymes utilisés dans le rapport.

#### 1. Résumé

Le résumé fournit un bref synopsis (normalement pas plus de deux pages) de l'évaluation. Le résumé doit présenter l'histoire générale de l'évaluation d'une manière claire, concise et convaincante.

[Liste de contrôle de la qualité pour cette section :](#)

Le résumé comprend :

|                          |  |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Un bref aperçu du but et de l'objectif de l'évaluation (c'est-à-dire pourquoi l'évaluation est entreprise) <sup>33</sup> .   |
| <input type="checkbox"/> | Un bref résumé de la portée de l'évaluation et des principaux domaines d'enquête, tels que détaillés dans le document initial (c'est-à-dire ce qui est évalué).                  |
| <input type="checkbox"/> | Un bref résumé de la méthodologie.   |
| <input type="checkbox"/> | Un résumé concis des principaux résultats de l'évaluation rédigé sous forme de résumé/puces. Un maximum de six constatations clés est recommandé.                                |
| <input type="checkbox"/> | Un bref résumé des conclusions et des recommandations proposées.   |
| <input type="checkbox"/> | Notez que le rapport d'évaluation sera obligatoirement suivi d'une réponse des gestionnaires du programme et d'un plan d'action rédigés par le comité directeur de l'évaluation. |

## 2. Introduction

L'introduction détaille le but, l'objet et la portée de l'évaluation, les questions d'évaluation et la structure du rapport.

### [Liste de contrôle de la qualité pour cette section :](#)

|                                  |  |
|----------------------------------|--|
| <b>L'introduction comprend :</b> |  |
| <input type="checkbox"/>         | But et objectif de l'évaluation (expliquer pourquoi l'évaluation a été entreprise); qui a mandaté/demandé l'évaluation; ce que l'évaluation vise à réaliser (y compris la reddition de compte et les enseignements); et comment seront utilisés les résultats.   |
| <input type="checkbox"/>         | Objet : brève description de l'objectif principal de l'évaluation.   |
| <input type="checkbox"/>         | Portée : vue d'ensemble de certains domaines d'enquête/objectif de résultat (dérivé de la théorie du changement); types d'interventions à évaluer; couverture géographique; période de temps (à la fois des données à examiner et de la réalisation de l'évaluation elle-même); cibler les parties prenantes; et les raisons des choix de la portée. La section doit détailler davantage si et comment l'évaluateur a abordé les six principes fondamentaux de programmation (redevabilité, ne laisser personne de côté, approche fondée sur les droits de l'homme, égalité des genres, résilience et durabilité). |
| <input type="checkbox"/>         | Questions d'évaluation.  |

<sup>33</sup> Les objectifs essentiels pourraient être les suivants : assurer la responsabilité et la transparence de toutes les activités des Nations Unies au niveau des pays ; fournir une vérification de l'état/des progrès par rapport aux indicateurs de résultats établis ; fournir des preuves qui permettent la réflexion, les ajustements et corriger le tir si nécessaire ; fournir des recommandations claires qui appuient l'action immédiate et l'orientation pour le prochain cycle du CC ; et engager toutes les parties prenantes, y compris les bénéficiaires, dans un dialogue participatif dans le cadre de l'approche systémique.



|   |   |
|---|---|
| □ | Structure du rapport d'évaluation : un court paragraphe présentant les chapitres du rapport d'évaluation. |
|---|---|

### 3. Contexte du pays

Cette section fournit une mise à jour de la situation du pays en tant que contexte des conclusions de l'évaluation. Les rapports doivent viser à être aussi concis que possible, en soulignant les principaux défis et opportunités en matière de développement, humanitaires et de paix, et les changements de situation au niveau des pays depuis la dernière évaluation.

[Liste de contrôle de la qualité pour cette section :](#)

| La section sur le contexte du pays comprend : |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/>                      | Un bref aperçu du contexte actuel du pays, y compris les principaux défis et/ou opportunités de développement, humanitaires et/ou de paix, et les changements de statut. |
| <input type="checkbox"/>                      | L'état des progrès nationaux vers les ODD.   |
| <input type="checkbox"/>                      | Un aperçu du statut du CC et des domaines d'intervention et du statut programmatiques/normatifs des Nations Unies.   |
| <input type="checkbox"/>                      | Une liste des principales parties prenantes et partenaires aux niveaux national, régional et mondial.  |

#### 4. Méthodologie

La section sur la méthodologie doit détailler la conception de l'évaluation et les méthodes de collecte de données, y compris les sources de données, l'analyse des données et les étapes pour garantir le genre, les droits de l'homme et la réactivité environnementale. La section devrait détailler davantage les mesures prises pour se conformer aux normes et standards du GNUE afin de garantir les meilleures pratiques dans la gestion, l'exercice et l'utilisation de l'évaluation.

[Liste de contrôle de la qualité pour cette section :](#)

| La section méthodologie comprend : |  |
|------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/>           | Une cartographie des parties prenantes et des modes d'engagement : il convient de faire référence aux méthodes utilisées pour assurer l'engagement des parties prenantes tout au long de l'étude. Il est conseillé d'inclure (en section ou en appendice) une cartographie ou un tableau des parties prenantes détaillant toutes les parties prenantes internes et externes consultées et engagées tout au long de l'évaluation <sup>34</sup> .                                    |
| <input type="checkbox"/>           | Sources de données et collecte de données : comment les données ont été fournies et par qui (par exemple, par le biais de documents, de parties prenantes externes, de bénéficiaires, etc.) et comment les données ont été collectées (par exemple, par le biais d'entretiens, d'examens documentaires, d'enquêtes et/ou d'observation directe). Cette section doit inclure les méthodologies d'échantillonnage utilisées et décrire les considérations d'égalité des genres et de |

<sup>34</sup> Exemple de texte : l'évaluation du CC a utilisé une approche participative et inclusive, garantissant l'engagement de toutes les parties prenantes concernées, tout en visant également à promouvoir l'appropriation nationale grâce à l'engagement actif et significatif des homologues gouvernementaux. Les parties prenantes ont été impliquées à toutes les étapes de l'évaluation, y compris, par exemple, par le biais du comité directeur de l'évaluation, par la collecte directe de données à proprement parler, et dans l'atelier de résultats sur les conclusions de l'évaluation (note : adapter au contexte). Les parties prenantes suivantes ont été engagées : (insérer tableau)].

|                          |   |
|--------------------------|---|
|                          | droits de l'homme dans la conception du processus de collecte de données (telles que la sélection équilibrée des personnes interrogées). La section doit détailler davantage toutes les limites de la procédure d'évaluation (y compris, par exemple, la disponibilité des parties prenantes et des bénéficiaires, les taux de réponse à l'enquête et les situations de sécurité ayant une incidence sur la collecte de données) <sup>35</sup> .  |
| <input type="checkbox"/> | Analyse des données : explique les méthodes appliquées et les mesures prises pour compiler, analyser et trianguler les données afin d'identifier les principales preuves et d'obtenir les résultats de l'évaluation. La section doit détailler tous les outils ou instruments analytiques spécifiques utilisés pour l'analyse des données (tels que, par exemple, SPSS, STATA, Qualtrics et NVivo) et les méthodes utilisées pour assurer la triangulation des données et l'analyse de genre. |
| <input type="checkbox"/> | Gouvernance : détailler la structure de gestion et de gouvernance de l'évaluation, y compris le rôle joué par le Comité Conjoint (National et Nations Unies) et Groupe consultatif pour les évaluations.  |
| <input type="checkbox"/> | Assurance qualité et éthique : détailler les activités d'assurance qualité, y compris l'examen régional de la qualité et les mécanismes externes au CR/BCR/équipe de pays des Nations Unies (conformément aux normes et standards du GNUE sur la prévention des conflits d'intérêts).   |
| <input type="checkbox"/> | Éthique : le rapport doit détailler les approches et les méthodes employées pour garantir les normes de conduite éthique les plus élevées, notamment en s'assurant que le consentement éclairé a été obtenu de tous les répondants <sup>36</sup> .  |

## 5. Constatations

Cette section doit inclure une brève évaluation globale de la performance, y compris sa pertinence, sa cohérence, son efficacité, son efficience, sa durabilité et son orientation vers l'impact (dans la mesure du possible). Les résultats sont étayés par des preuves et triangulés. Les résultats non intentionnels et inattendus doivent également être inclus.

<sup>35</sup> Exemple de texte de section sur la collecte de données : l'évaluation a utilisé une approche mixte pour assurer la crédibilité et l'exactitude des données par triangulation. Les méthodes de collecte de données suivantes ont été utilisées (*insérer une liste à puces ou un tableau des méthodes utilisées et de l'échantillonnage utilisé*) : examen des documents (y compris éventuellement un examen des évaluations/de la surveillance entreprises par des entités internes/externes, des rapports sur la situation des pays et des référentiels de données) ; entretiens avec les parties prenantes ; discussions de groupe ciblées ; enquêtes auprès des parties prenantes/de la population ; observation directe ; missions sur le terrain.

<sup>36</sup> L'évaluation doit être menée avec les normes les plus élevées d'intégrité et de respect des croyances, des mœurs et des coutumes de l'environnement social et culturel ; pour les droits de l'homme et l'égalité des genres ; et pour le principe « ne pas nuire » pour l'aide humanitaire. Les évaluateurs doivent respecter les droits des institutions et des individus à fournir des informations confidentielles, doivent s'assurer que les données sensibles sont protégées et qu'elles ne peuvent pas être retracées jusqu'à leur source et doivent valider les déclarations faites dans le rapport avec ceux qui ont fourni les informations pertinentes. Les évaluateurs doivent obtenir le consentement éclairé pour l'utilisation des informations privées de ceux qui les fournissent. Lorsque des preuves d'actes répréhensibles sont découvertes, elles doivent être signalées discrètement à un organisme compétent (tel que le bureau d'audit ou d'enquête compétent).

*Les constatations doivent être clairement organisées et cohérentes, logiques et pertinentes dans leur relation directe avec les critères et les questions d'évaluation, succinctes et précises, objectives et analytiques. Les constatations doivent expliquer clairement « pourquoi » les choses se produisent ainsi que « ce qui » se passe.*

*Chaque domaine de résultat/constatation doit être clairement intitulé avec le domaine de résultat ou l'énoncé de constatation clé et s'assurer que les principes de programmation clés sont reflétés. Les résultats doivent refléter l'analyse de genre.*

*Des représentations textuelles et visuelles des données doivent être utilisées pour garantir que les résultats sont à la fois attrayants et clairement affichés sous la forme la plus appropriée.*

Liste de contrôle de la qualité pour cette section :

| Constatations de l'évaluation : |   |
|---------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/>        | Les constatations sont clairement organisées et cohérentes, logiques et pertinentes dans leur relation directe avec les questions d'évaluation, succinctes et précises, objectives et analytiques.    |
| <input type="checkbox"/>        | Les constatations expliquent clairement « pourquoi » les choses se produisent ainsi que « ce qui » se passe.  |
| <input type="checkbox"/>        | Chaque domaine de résultat/constatation doit être clairement intitulé avec le domaine de résultat ou l'énoncé de constatation clé et s'assurer que les principes de programmation clés sont reflétés. |
| <input type="checkbox"/>        | Les constatations reflètent une analyse de genre.   |
| <input type="checkbox"/>        | Des représentations textuelles et visuelles des données sont utilisées pour garantir que les résultats sont à la fois attrayants et clairement affichés sous la forme la plus appropriée.             |

## Conclusions

Cette section présente les principales conclusions qui sont formulées en synthétisant les principaux résultats en déclarations de mérite et de valeur.

*Les déclarations finales doivent être numérotées, présentées de manière claire et concise sur la base des constatations (liées aux critères d'évaluation et aux questions d'évaluation) et étayées par des preuves. Les conclusions doivent refléter des jugements d'évaluation raisonnables qui ajoutent un aperçu et une analyse au-delà des constatations et doivent englober les progrès en matière de genre et d'autres principes transversaux.*

[Liste de contrôle de la qualité pour cette section :](#)

| Conclusions de l'évaluation : |  |
|-------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/>      | Les déclarations finales doivent être présentées de manière claire et concise sur la base des constatations et étayées par des preuves   |
| <input type="checkbox"/>      | Les conclusions doivent refléter des jugements d'évaluation raisonnables qui ajoutent un aperçu et une analyse au-delà des constatations et doivent englober les progrès en matière de genre et d'autres principes transversaux. |

## 6. Recommandations

Cette section détaille les principales recommandations suivant les principes de qualité énoncés ci-dessous.

*Les recommandations doivent clairement être liées à des conclusions spécifiques, traiter les faiblesses identifiées dans les conclusions et contenir les caractéristiques notables suivantes :*

- *Pertinence : elles sont clairement fondées sur les résultats de l'évaluation et explicitement liées à ceux-ci.*
- *Priorisation : elles sont classées par ordre d'importance ou d'urgence.*
- *Ciblées : elles s'adressent à l'entité/l'organisme/le point focal approprié.*
- *Limitées dans le temps : elles précisent la date à laquelle les recommandations doivent être mises en œuvre.*
- *Clares : elles sont aussi précises que possible, tout en évitant d'être trop prescriptives.*
- *Réalisables : elles peuvent être réalisées dans les délais et avec les ressources disponibles.*
- *Stratégiques : elles ont le potentiel d'apporter un réel changement.*



[Liste de contrôle de la qualité pour cette section :](#)

| Recommandations de l'évaluation : |   |
|-----------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/>          | Elles sont clairement fondées sur les résultats de l'évaluation et explicitement liées à ceux-ci (pertinence) |
| <input type="checkbox"/>          | Elles sont classées par ordre d'importance ou d'urgence (priorisation)  |
| <input type="checkbox"/>          | Elles s'adressent à l'entité/organisme/point focal approprié (ciblées)  |
| <input type="checkbox"/>          | Elles précisent la date à laquelle les recommandations doivent être mises en œuvre (limitées dans le temps)   |
| <input type="checkbox"/>          | Elles sont aussi précises que possible, tout en évitant d'être trop prescriptives (claires)                   |
| <input type="checkbox"/>          | Elles peuvent être réalisées dans les délais et avec les ressources (réalisables)                             |
| <input type="checkbox"/>          | Elles ont le potentiel d'apporter un réel changement (stratégiques)   |

## 7. Limites et enseignements tirés

La section Limites et enseignements tirés offre au CR/BCR/équipe de pays des Nations Unies l'occasion de réfléchir aux opportunités et aux défis présentés par l'évaluation, afin de garantir les meilleures pratiques dans les évaluations futures. La section peut détailler les limites de la phase de collecte des données, y compris, par exemple, la disponibilité des parties prenantes et des bénéficiaires, les taux de réponse à l'enquête et les situations de sécurité ayant un impact sur la collecte des données, ainsi que la manière dont ces limites ont été surmontées.

## 8. Note de performance sommaire

Cette section fournit un aperçu sommaire de la performance pour faciliter la synthèse de la performance régionale et mondiale. L'[appendice 6](#) fournit un outil pour faciliter cette procédure.

### *Appendices*

[Liste de contrôle de la qualité pour cette section :](#)

| Les appendices <i>peuvent</i> inclure : |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/>                | La théorie du changement par rapport à laquelle les résultats ont été évalués.   |
| <input type="checkbox"/>                | Le cadre de résultats du CC.   |
| <input type="checkbox"/>                | Plans de travail conjoints.  |
| <input type="checkbox"/>                | Des détails supplémentaires sur la méthodologie, y compris, par exemple, les instruments de collecte de données (y compris des détails sur leur fiabilité et leur validité) et les stratégies d'échantillonnage.   |
| <input type="checkbox"/>                | Portée géographique (y compris les pays/régions/sites visités, s'ils ne sont pas détaillés dans le corps du rapport).  |
| <input type="checkbox"/>                | Liste des parties prenantes interrogées.   |
| <input type="checkbox"/>                | Matrice de l'évaluation.   |
| <input type="checkbox"/>                | Organisations et/ou institutions engagées. Pour des raisons de confidentialité, les personnes interrogées ne doivent pas être nommées dans le rapport. Le cas échéant, cependant, les organisations engagées en tant que répondants pourraient être nommées. |
| <input type="checkbox"/>                | Données quantitatives/résultats d'enquête au-delà de ceux détaillés dans le corps principal du rapport.  |

## Appendice 5. Modèle de réponses des gestionnaires du programme

### Évaluation du CCNUDD Réponses des gestionnaires du programme

[nom du pays/date]

[Réponse générale à l'évaluation sous forme narrative, faisant référence à des conclusions spécifiques, le cas échéant. Des exemples textuels sont fournis ci-après.]

- 1) L'équipe de pays des Nations Unies (UNCT) dans le pays X se félicite de l'évaluation...
- 2) Comme l'a souligné l'évaluation, l'équipe de pays des Nations Unies est confrontée au défi de...
- 3) En particulier, l'équipe de pays des Nations Unies est d'accord avec la conclusion 1 selon laquelle...
- 4) L'équipe de pays des Nations Unies considère cependant que la conclusion 2 ne donne pas une image précise de...
- 5) La réponse des gestionnaires du programme pour chaque recommandation est fournie ci-après.

#### Réponses des gestionnaires du programme aux recommandations de l'évaluation

|  |                                 |   |                                   |
|--|---------------------------------|---|-----------------------------------|
| <b>Recommandation 1</b><br>[Texte de la recommandation (peut être raccourci selon le cas)] |                                 | <b>Accepté / Partiellement accepté / Refusé</b><br>[Veuillez en sélectionner un selon le cas] |                                   |
| <b>Explication</b><br>[Explication du refus ou de l'acceptation partielle]                 |                                 |   |                                   |
| <b>Mesures à adopter</b><br>[Mesures à prendre en réponse, ventilées selon le cas.]        | <b>Entité(s) responsable(s)</b> | <b>Calendrier</b>   | <b>Implication des ressources</b> |
| ...  |                                 |   |                                   |
| (a) ...  |                                 |   |                                   |
| (b) ...  |                                 |   |                                   |
| <b>Recommandation 2</b><br>[Insérer le texte de la recommandation ici]                     |                                 | <b>Accepté / Partiellement accepté / Refusé</b><br>[Veuillez en sélectionner un selon le cas] |                                   |
| <b>Explication</b>   |                                 |   |                                   |
| <b>Mesures à adopter</b>   | <b>Entité(s) responsable(s)</b> | <b>Calendrier</b>   | <b>Implication des ressources</b> |
|  |                                 |   |                                   |



|   |                             |  |                               |
|---|-----------------------------|--|-------------------------------|
| Recommandation 3<br>[Insérer le texte de la recommandation ici] |                             | Accepté / Partiellement accepté / Refusé<br>[Veuillez en sélectionner un selon le cas] |                               |
| Explication   |                             |  |                               |
| Mesures à adopter   | Entité(s)<br>responsable(s) | Calendrier   | Implication<br>des ressources |
|   |                             |  |                               |

## Appendice 6. Suivi de la conformité du plan de mise en œuvre des réponses des gestionnaires du programme aux recommandations de l'évaluation du CC

### Évaluation du CCNUDD Examen des recommandations [nom du pays/date]

[Le rapport de suivi sert de base à l'examen des progrès réalisés dans la mise en œuvre de la mesure prévue en réponse à l'évaluation. Cet examen devrait normalement être entrepris dans le contexte de l'examen annuel du groupe de pilotage des progrès réalisés dans la mise en œuvre du Cadre de coopération.]

[Indiquer le contexte dans lequel l'examen est entrepris. Des exemples textuels sont fournis ci-après]

Cet examen est entrepris dans le contexte de l'examen annuel de la mise en œuvre du Cadre de coopération par le groupe de pilotage, comprenant...]

[Fournir une évaluation générale des progrès réalisés, des défis rencontrés et de ce qui doit être fait pour surmonter ces défis. Si une mesure planifiée doit être modifiée, expliquer la raison et les nouvelles mesures prévues. Des exemples textuels sont fournis ci-après]

1. Dans l'ensemble, des progrès notables ont été accomplis dans la mise en œuvre des mesures planifiées et engagées dans la réponse des gestionnaires du programme à l'évaluation du cadre de coopération de 20xx...
2. L'élection du nouveau gouvernement en 20xx a entraîné un changement de stratégie nationale. Cela a nécessité une révision de certaines mesures prévues associées à la recommandation X...

| Recommandation 1<br>[Texte de la recommandation (peut être raccourci selon le cas)] |                             |            |                               | Mis en œuvre /<br>Partiellement mis en œuvre<br>/Pas encore mis en œuvre<br>[Veuillez en sélectionner un<br>selon le cas] |
|---|-----------------------------|------------|-------------------------------|---|
| Mesures prévues<br>[Extrait de la réponse<br>des gestionnaires du<br>programme.]    | Entité(s)<br>responsable(s) | Calendrier | Implication<br>des ressources | Progrès dans la mise en<br>œuvre / Mesures prises<br>[Si nécessaire, indiquer les<br>nouvelles mesures prévues]           |
| ...   |                             |            |                               |   |
| (a) ...   |                             |            |                               |   |
| (b) ...   |                             |            |                               |   |

| Recommandation 2 |                    |            |  | Mis en œuvre /<br>Partiellement mis en œuvre<br>/Pas encore mis en œuvre |
|------------------|--------------------|------------|--|--|
| Mesures prévues  | Entité responsable | Calendrier |  | Progrès dans la mise en œuvre / Mesures prises                           |
| ...              |                    |            |  |  |

## Appendice 7. Note de performance sommaire

| Critère/problème  | Note <sup>37</sup>        | Commentaires récapitulatifs <sup>38</sup> |
|---|---------------------------|---|
| <b>A. PERTINENCE STRATÉGIQUE</b>  | <b>Note médiane</b>       |   |
| A1. Alignement sur les ODD et les priorités stratégiques nationales   | HS?HU (6-1)               |   |
| A2. Pertinence par rapport aux priorités nationales, régionales et mondiales et aux besoins des bénéficiaires | HS?HU (6-1)               |   |
| A3. CC dynamique et réactif   | HS?HU (6-1)               |   |
| <b>B. COHÉRENCE</b>   | <b>Note médiane</b>       |   |
| B1. Position, crédibilité et fiabilité du CC  | HS?HU (6-1)               |   |
| B2. Complémentarité, harmonisation et coordination du CC  | HS?HU (6-1)               |   |
| B3. Synergies et interconnexions des interventions  | HS?HU (6-1)               |   |
| B4. Forger des partenariats stratégiques et efficaces   | HS?HU (6-1)               |   |
| <b>C. EFFICACITÉ</b>  | <b>Note médiane</b>       |   |
| C1.1 Livraison des réalisations du CC   | HS?HU (6-1)               |   |
| C1.2 Progrès vers les résultats   | HS?HU (6-1) <sup>39</sup> |   |
| - Réalisation 1   | HS?HU (6-1)               |   |
| - Réalisation 2   | HS?HU (6-1)               |   |
| - Etc.  | HS?HU (6-1)               |   |
| C2. Adopter et promouvoir des approches de renforcement de la résilience                                      | HS?HU (6-1)               |   |

<sup>37</sup> Voir le barème de notation à la fin du document.

<sup>38</sup> Inclure une référence aux sections pertinentes du rapport.

<sup>39</sup> Note globale de toutes les notes de résultats.

|  |                     |  |
|--|---------------------|--|
| C3. Le CC se concentre sur le renforcement des capacités nationales  | HS?HU (6-1)         |  |
| C4. Cibler la population la plus vulnérable, défavorisée et marginalisée   | HS?HU (6-1)         |  |
| <b>D. EFFICIENCE</b>   | <b>Note médiane</b> |  |
| D1. Cadre de financement intégré   | HS?HU (6-1)         |  |
| D2. Activités prioritaires collectivement en fonction des besoins  | HS?HU (6-1)         |  |
| D3. Réaffectation efficace des ressources aux besoins et priorités émergents   | HS?HU (6-1)         |  |
| D.4 Opportunité des actions  | HS?HU (6-1)         |  |
| <b>E. DURABILITÉ</b>   | <b>Note médiane</b> |  |
| E1.1. Risques financiers   | L?U (4-1)           |  |
| E1.2. Risques socio-politiques   | L?U (4-1)           |  |
| E1.3. Risques institutionnels et de gouvernance  | L?U (4-1)           |  |
| E1.4. Risques environnementaux   | L?U (4-1)           |  |
| E2. Catalyse et répliation   | HS?U (4-1)          |  |
| <b>F. ORIENTATION VERS L'IMPACT</b>  | <b>Note médiane</b> |  |
| F.1 Contributions du CC aux principaux changements institutionnels, comportementaux et législatifs   | HS?HU (6-1)         |  |
| F.2 Contribution du CC pour faire progresser la réalisation des cibles des ODD   | HS?HU (6-1)         |  |
| F.3 Contribution du CC pour faire avancer les préoccupations transversales sur l'égalité des genres  | HS?HU (6-1)         |  |
| F.4 contribution à l'avancement des préoccupations transversales sur les droits de l'homme et la non-discrimination, y compris l'inclusion du handicap | HS?HU (6-1)         |  |
| F.5 contribution à l'avancement des préoccupations transversales en matière de durabilité environnementale   | HS?HU (6-1)         |  |
| <b>F. FACTEURS AFFECTANT LA PERFORMANCE</b>  | <b>Note médiane</b> |  |
| F1. Conception du CC   | HS?HU (6-1)         |  |
| F2. Qualité du leadership BCR et suivi effectif  | HS?HU (6-1)         |  |

|  |             |  |
|--|-------------|--|
| F2.1 Qualité de la mise en œuvre du CC par l'équipe de pays des Nations Unies            | HS?HU (6-1) |  |
| F3. Qualité de la coordination et de l'intégration des équipes de pays des Nations Unies | HS?HU (6-1) |  |
| F4. Appropriation nationale du CC  | HS?HU (6-1) |  |
| F5. Engagement des parties prenantes dans le CC  | HS?HU (6-1) |  |
| F6. Communication, gestion des connaissances et S&E                                      | HS?HU (6-1) |  |
| F7. Qualité des efforts collectifs et conjoints de l'équipe de pays des Nations Unies    | HS?HU (6-1) |  |
| <b>Note globale</b>  |             |  |

Interprétation des notes :

| <i>Évaluation</i>                     | <i>Échelle ordinaire</i> | <i>Description</i>   |
|---------------------------------------|--------------------------|--|
| <b>Très satisfaisant (HS)</b>         | 6                        | « Le niveau de réalisation des résultats dépasse clairement les attentes et/ou il n'y a eu aucune lacune. »                                    |
| <b>Satisfaisant (S)</b>               | 5                        | « Le niveau de réalisation des réalisations/résultats était conforme aux prévisions et/ou il n'y a eu aucune lacune ou des lacunes mineures. » |
| <b>Modérément satisfaisant (MS)</b>   | 4                        | « Le niveau de réalisation des réalisations/résultats est susceptible d'être celui prévu et/ou il y a eu des lacunes modérées. »               |
| <b>Modérément insatisfaisant (MU)</b> | 3                        | « Niveau de réalisation des réalisations/résultats légèrement inférieurs à ce qui était prévu et/ou il y avait des lacunes importantes. »      |
| <b>Insatisfaisant (U)</b>             | 2                        | « Niveau de réalisation des réalisations/résultats nettement inférieur à celui prévu et/ou il y a eu des lacunes majeures. »                   |
| <b>Très insatisfaisant (HU)</b>       | 1                        | « Seul un niveau négligeable de réalisation des produits/résultats prévus et/ou il y a eu de graves lacunes. »                                 |
| <b>Impossible à évaluer (UA)</b>      | 0                        | Les informations disponibles ne permettent pas d'évaluer le niveau des réalisations.   |

DURABILITÉ

La durabilité sera évaluée en tenant compte des risques liés à la durabilité financière, sociopolitique, institutionnelle et environnementale des résultats. L'évaluateur peut également tenir compte d'autres risques susceptibles d'affecter la durabilité :

| <i>Évaluation</i>          | <i>Échelle ordinaire</i> | <i>Description</i>   |
|----------------------------|--------------------------|--|
| Probable (L)               | 4                        | <i>Il y a peu ou pas de risque pour la durabilité.</i>                                       |
| Modérément probable (ML)   | 3                        | <i>Il existe des risques modérés pour la durabilité.</i>                                     |
| Modérément improbable (MU) | 2                        | <i>Il existe des risques importants pour la durabilité.</i>                                  |
| Improbable (U)             | 1                        | <i>Il existe de graves risques pour la durabilité.</i>                                       |
| Impossible d'évaluer (UA)  | 0                        | <i>Impossible d'évaluer l'incidence et l'ampleur prévues des risques pour la durabilité.</i> |

## Appendice 8. Références

### ONU Femmes

\_\_ Manuel d'évaluation d'ONU Femmes sur la gestion des évaluations sensibles au genre (2015). Disponible en ligne à l'adresse : <https://www.unwomen.org/fr/digital-library/publications/2015/4/un-women-evaluation-handbook-how-to-manage-gender-responsive-evaluation>

\_\_ Bonnes pratiques en matière d'évaluation sensible au genre (2020). Disponible à <https://www.unwomen.org/fr/digital-library/publications/2020/06/good-practices-in-gender-responsive-evaluations>

### Groupe des Nations Unies pour l'évaluation

\_\_ Code of Conduct for Evaluators (2008). Disponibles à l'adresse : [www.unevaluation.org/unegcodeofconduct](http://www.unevaluation.org/unegcodeofconduct).

\_\_ Guidance Document - Integrating Human Rights and Gender Equality in Evaluations (2014). Disponible en ligne à l'adresse : [www.unevaluation.org/guidance/HRGE](http://www.unevaluation.org/guidance/HRGE).

\_\_ Manuel de l'UNEG pour la conduite de l'évaluation du travail normatif dans le système des Nations Unies (2014). Disponible en ligne à l'adresse : <http://www.unevaluation.org/document/detail/1484>.

\_\_ Normes et règles d'évaluation du système des Nations Unies (2016). Disponible en ligne à l'adresse : [www.unevaluation.org/2016-Norms-and-Standards](http://www.unevaluation.org/2016-Norms-and-Standards).

\_\_ Good Practices for Integrating Gender Equality and Human Rights in Evaluation (2017). Disponible en ligne à l'adresse : <http://www.unevaluation.org/document/download/2695>

\_\_ Guidance Document - UN-SWAP Evaluation Performance Indicator Technical Note (2018). Disponible en ligne à l'adresse : <http://www.unevaluation.org/document/detail/1452>.

\_\_ Guidance Document – Guidance on Evaluating Institutional Gender Mainstreaming (2018). Disponible en ligne à l'adresse : [www.unevaluation.org/evaluating\\_gender\\_mainstreaming](http://www.unevaluation.org/evaluating_gender_mainstreaming).

\_\_ Guidance Document - Evaluability Assessment of the United Nations Sustainable Development Cooperation Framework (UNSDCF) (2020). Disponible en ligne à l'adresse : [http://www.unevaluation.org/UNSCDF\\_EA](http://www.unevaluation.org/UNSCDF_EA).

\_\_ Foundation Document - UNEG Ethical Guidelines for Evaluation (2020). Disponible en ligne à l'adresse : [www.unevaluation.org/UNEG\\_Ethics](http://www.unevaluation.org/UNEG_Ethics).

\_\_ Compendium of Evaluation Methods Reviewed - Volume 1 (2020). Disponible en ligne à l'adresse : [www.unevaluation.org/evaluation\\_methods\\_compendium\\_vol1](http://www.unevaluation.org/evaluation_methods_compendium_vol1).