

MISE EN ŒUVRE ET GESTION D'UNE ÉVALUATION

CHAPITRE 6

Ce chapitre porte sur les étapes clés du processus de préparation et de gestion d'une évaluation pour les unités de programme du PNUD adjudicatrices des évaluations, qui sont planifiées au sein de leurs plans d'évaluation respectifs. Le chapitre présente l'implication des parties prenantes et des partenaires dans l'évaluation comme l'un des principes directeurs de l'évaluation du PNUD. Il décrit l'importance du rôle de ces derniers pour garantir l'appropriation nationale et la qualité de l'évaluation et étudie la manière dont le PNUD peut assurer leur implication significative et optimale dans le processus. Ce chapitre présente également des outils tels que les termes de référence, les modèles de comptes-rendus des évaluations et les normes de qualité, destinées aux unités de programmes afin qu'ils puissent accomplir leur tâche de manière efficace. Enfin, ce chapitre porte sur les éléments clés du processus de l'évaluation conjointe.

6.1 IMPLICATION ET RÔLE DES PARTIES PRENANTES DANS LA GESTION D'UNE ÉVALUATION

Le processus d'évaluation devrait impliquer les principaux homologues des instances gouvernementales, les donateurs, la société civile et les organisations des Nations Unies, ainsi que les bénéficiaires des initiatives et des sources d'informations, n'ayant pas nécessairement un enjeu direct dans le thème d'une évaluation. Une telle implication globale des parties prenantes nationales permettra de renforcer non seulement l'appropriation nationale et la responsabilité mutuelle de rendre compte des résultats, mais aussi la crédibilité et la transparence de l'évaluation.

Le processus d'évaluation décrit dans la partie 6.2 adhère aux principes d'appropriation nationale (voir encadré 32). Toutes les parties concernées devraient être consultées et prendre part à la prise de décision à chaque étape fondamentale du processus. Les parties prenantes de l'évaluation, déterminées lors de la phase d'identification des intervenants, devraient être consultées et impliquées, le cas échéant, dans le développement d'un programme d'évaluation, la rédaction des termes de référence de l'évaluation et le recrutement des évaluateurs. Elles devraient également participer à la mise à disposition de l'information et de l'assistance

nécessaire, la révision du projet d'évaluation, la préparation et la mise en œuvre de la réponse gestion, et la diffusion et l'internalisation des enseignements tirés de l'évaluation.

Dans les situations de conflits, conduire une évaluation d'une manière adéquate est fondamental pour regrouper les différentes factions et pour écouter les points de vue de chacune d'elles, en vue d'une meilleure transparence et d'une représentation équilibrée des avis des différents groupes. Cela permet au PNUD de rester transparent et de s'assurer qu'aucun groupe ne se sente (à tort ou à raison) exclu ou victime de discrimination, ce qui provoquerait des tensions ou des faiblesses. Il est certes difficile de maintenir une telle approche globale lors des situations de conflits, en raison du taux habituellement élevé de renouvellement et de la mobilité, et du fait de la nécessité de résultats rapides, qui incite, afin de faciliter le travail, à réaliser une évaluation sans considérer les autres partenaires nationaux, au lieu de prendre le temps d'impliquer ces derniers et de renforcer leur capacité. Néanmoins, malgré les difficultés, le renforcement de la capacité d'une manière globale est un élément important du processus de reprise.

Encadré 32. Appropriation nationale de l'évaluation

Le PNUD met l'accent sur le rôle central de l'appropriation nationale dans l'évaluation des résultats. L'atteinte des résultats escomptés dépend de la contribution d'une série de partenaires, dont le PNUD. En ce sens, l'implication des parties prenantes et des partenaires dans la planification, la gestion, la conduite et l'utilisation de l'évaluation est essentielle. Le degré de leur implication, ainsi que les modalités de celle-ci varient en fonction des différentes étapes du processus. Si certaines d'entre elles n'ont besoin que d'être informées, il serait important pour d'autres de participer activement au processus de prise de décision. Pour chaque évaluation, il est conseillé de procéder à une analyse minutieuse visant à identifier les parties prenantes et à déterminer la manière dont elles seront impliquées dans l'évaluation. Plusieurs manières de mener les évaluations, présentant différents degrés d'appropriation nationale, sont exposées ci-dessous :

- **Évaluations menées par les pays** où l'action est menée, en grande partie, par des organismes d'évaluation indépendants opérant au sein de systèmes d'évaluation et de suivi nationaux.
- Évaluations bénéficiant de contributions du PNUD, menées uniquement par une **entité nationale** non-gouvernementale indépendante (par exemple un organisme de recherche, un groupe de réflexion ou une institution universitaire)
- **Évaluations conjointes** avec le gouvernement et/ou les partenaires de mise en œuvre, lors desquelles le PNUD et les partenaires sont responsables de l'évaluation mutuellement et au même degré
- En partenariat avec le gouvernement et d'autres parties prenantes ou partenaires, **le PNUD délègue des évaluations** à des institutions internationales et/ou nationales et des consultants

Afin d'atteindre ces différentes modalités, les unités de programme du PNUD et les partenaires clés concernés devraient tout d'abord estimer et développer, le cas échéant, la capacité d'évaluation des systèmes de suivi et d'évaluation nationaux existants et déterminer le rôle des institutions d'évaluation indépendantes. Ces étapes sont nécessaires pour garantir l'indépendance de l'évaluation et en renforcer la crédibilité. Le PNUD soutient globalement le développement de la capacité d'évaluation des gouvernements et des institutions nationales, les aidant à consolider leur capacité statistique et de traitement de données. Cela comprend la capacité d'établir des mesures et des niveaux de référence au sujet de leur performance, et le développement de systèmes de collecte de données dans le cadre des Stratégies de réduction de la pauvreté et des OMD. De même, le PNUD soutient le renforcement de la capacité au niveau local et communautaire pour déterminer et effectuer un suivi du taux de pauvreté et des faiblesses, et établir un lien entre les résultats et les processus de planification et de prévision budgétaire. Ce genre de soutien des programmes de la part du PNUD, dans le domaine du développement de la capacité d'évaluation, possède un avantage supplémentaire dans le sens où il ouvre la voie aux évaluations d'une plus grande appropriation au niveau national et local.

6.2 ÉTAPES CLÉS DES ÉVALUATIONS DÉCENTRALISÉES

Le processus des évaluations décentralisées, mises en œuvre par les unités de programme adjudicatrices, comprend les étapes suivantes (voir encadré 33 et la liste de contrôle page 150).

Encadré 33. Étapes des évaluations décentralisées

Première étape :
Mise en œuvre
du Processus
d'évaluation

Deuxième
étape :
Préparation

Troisième
étape :
Gestion de
l'évaluation

Quatrième
étape :
Utilisation de
l'évaluation

Première étape : Pré-évaluation : Mise en œuvre du processus d'évaluation

- Vérification de l'évaluabilité, ou de la disposition pour l'évaluation

Outils : *Modèle de plan d'évaluation (chapitre 3)*

Deuxième étape : Préparation

- Définition de la structure de gestion d'une évaluation ; rôles et responsabilités
- Rédaction du mandat
- Organisation de la documentation pertinente
- Recrutement de l'équipe d'évaluation

Outils : *Modèle et critères de qualité pour les termes de référence (Annexe 3), critères de sélection pour les évaluateurs (Annexe 5)*

Troisième étape : Gestion de l'exécution de l'évaluation (pendant que les évaluateurs externes mènent l'évaluation)

- Instructions et soutien à l'équipe d'évaluation
- Révision du rapport initial préparé par l'équipe d'évaluation
- Révision du projet de rapport d'évaluation

Outils : *Modèle et critères de qualité pour les rapports d'évaluation (Annexe 7)*

Quatrième étape : Utilisation de l'évaluation : Réponse de la direction (« management response »), partage et diffusion du savoir

- Préparation de la réponse de gestion et mise en œuvre des actions de suivi
- Préparation et diffusion des produits d'évaluation et organisation d'événements pour le partage du savoir
- Révision des évaluations avant de nouveaux processus de planification

Outils : *Modèles de réponses de gestion (Annexe 6), étapes pratiques pour le développement de produits de savoir et diffusion*

PREMIÈRE ÉTAPE : PRÉ-ÉVALUATION : MISE EN ŒUVRE DU PROCESSUS D'ÉVALUATION

Vérification de l'évaluabilité, ou de la disposition pour l'évaluation

Avant de mettre en œuvre officiellement un processus d'évaluation, il est recommandé aux unités de programmes du PNUD et aux parties prenantes, impliquées dans le développement d'un plan d'évaluation (voir chapitre 3) de vérifier si l'objet de l'évaluation est prêt à être évalué. Cela implique de déterminer si l'évaluation proposée est : toujours pertinente et réalisable telle qu'elle a été planifiée, destinée à compléter l'analyse précédente, et susceptible d'apporter une valeur à l'information existante et aux autres évaluations planifiées et futures par le gouvernement et les autres partenaires.

En outre, les unités de programmes du PNUD devraient réviser la matrice de résultats, qui constitue la base des évaluations. Étant donné que le modèle a été effectué à l'étape de planification (voir chapitre 2), il est possible que des changements aient eu lieu dans le contexte du développement ou de la stratégie de partenariat pendant la mise en œuvre. C'est pourquoi, avant de lancer officiellement une évaluation, les unités de programme, les partenaires clés et les parties prenantes devraient peut-être procéder à une révision et une actualisation du modèle et y ajouter l'information supplémentaire reflétant les changements survenus. Le modèle des résultats devrait être actualisé tout au long de la vie du programme, étant donné qu'il permet aux évaluateurs et à d'autres personnes de comprendre le résultat, les changements qui ont eu lieu, ainsi que les facteurs qui sont susceptibles de contribuer aux résultats.

La liste de contrôle ci-dessous est destinée à aider les unités de programmes du PNUD et les parties prenantes à déterminer le degré de préparation pour l'évaluation.

LISTE DE CONTROLE POUR APPRECIER LA PRÉPARATION POUR L'ÉVALUATION	OUI	NON
✓ L'objet de l'évaluation dispose-t-il d'un modèle de résultats clairement défini ? Les initiatives qui seront soumises à l'évaluation sont-elles clairement identifiées ?		
✓ Existe-t-il un modèle de résultats bien défini concernant l'/les initiative(s) soumise(s) à l'évaluation ? Les objectifs, résultats attendus, produits, ressources, et activités sont-ils clairement définis ? Les indicateurs sont-ils SMART ?		
✓ Les capacités d'initiative(s) sont-elles suffisantes pour fournir les données nécessaires à l'évaluation ? Existe-t-il, par exemple, des données de base ? Y a-t-il suffisamment de données collectées à partir du suivi d'un ensemble de groupes cibles ? Existe-t-il des rapports d'avancement du projet et de visite de terrain, des examens et des évaluations préalables bien renseignées ?		
✓ L'évaluation planifiée est-elle toujours pertinente , étant donné l'évolution du contexte ? En d'autres mots, l'évaluation est-elle toujours requise ? L'objectif de l'évaluation est-il bien défini et approuvé communément par les parties prenantes ?		
✓ Les facteurs politiques, sociaux et économiques permettront-ils une conduite et une utilisation de l'évaluation telle qu'elle était prévue ?		
✓ Les ressources allouées (humaines et financières) sont-elles suffisantes pour la réalisation de l'évaluation ?		

Si le contexte socio-économique ne permet pas à l'équipe de mener une évaluation de manière significative, l'administration du PNUD et les parties prenantes nationales, peuvent décider d'attendre que l'environnement soit favorable à une évaluation sûre. Dans les situations de conflits, de telles décisions seront prises en se basant sur des analyses fiables et actuelles de la situation, de façon à ce que l'évaluation soit pertinente dans un contexte instable de crise. Les facteurs tels que les situations de sécurité (sécurité des évaluateurs, du personnel du PNUD

impliqué et des personnes interviewées) et l'impact potentiel de l'évaluation sur des tensions existantes devraient être scrupuleusement appréciés.

Dans le cas d'une amélioration nécessaire concernant le modèle ou le cadre des résultats, le PNUD peut réunir les parties prenantes concernées afin de les aider à se perfectionner, grâce à la révision et à la formulation claire des résultats escomptés, des produits et des indicateurs. Le PNUD pourra également procéder à une collecte rapide de données de première importance grâce à des enquêtes et à un examen sur documents. Cela représente en outre une occasion d'établir des données de référence, peut être non disponibles au moment de la planification.

S'il est décidé d'entreprendre une évaluation, toutes les parties concernées devraient en être informées afin d'assurer l'adhésion, la crédibilité et la transparence de celle-ci. En situation de conflits, faire en sorte que les agents concernés soient dûment contactés et informés au début du processus d'évaluation est crucial pour assurer l'appropriation de l'action prochaine.

DEUXIÈME ÉTAPE : PRÉPARATION

Définition de la structure de gestion d'une évaluation, des rôles et des responsabilités

Une structure d'organisation et de gestion pour l'évaluation devrait être clairement définie, et les rôles et responsabilités des acteurs clés devraient être déterminés. Le tableau 25 présente brièvement les rôles et responsabilités des commissaires de l'évaluation (PNUD), des partenaires, des évaluateurs et des parties prenantes au sein du processus d'évaluation. Le schéma 16 expose la structure de gestion.

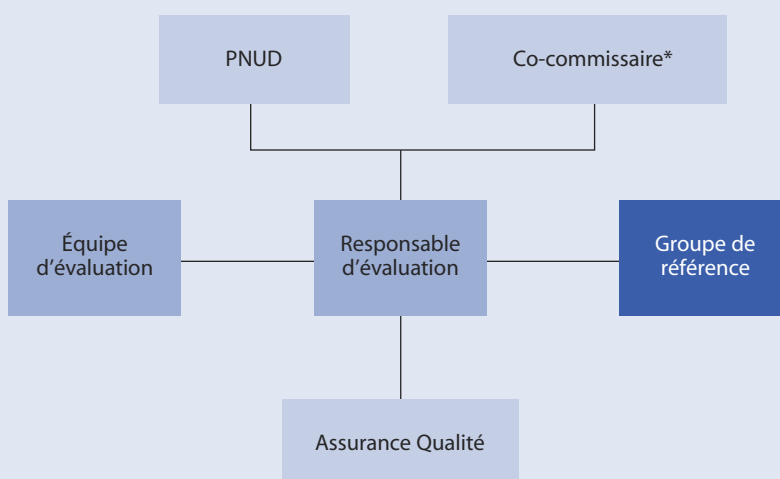
Le PNUD et les parties prenantes de l'évaluation devraient nommer un **responsable de l'évaluation**, qui assumera les responsabilités quotidiennes ayant trait à la gestion de l'évaluation et sera le lien entre les différents acteurs clés. Dans la mesure du possible, un spécialiste d'évaluation ou de S&E devrait assumer ce rôle au sein de l'unité de programme afin de renforcer l'indépendance de l'action par rapport aux personnes directement responsables de l'objet d'une évaluation. En vue d'assurer un lien solide entre le programme ou le projet évalué et l'évaluation, le responsable désigné devrait travailler étroitement avec une équipe compétente du programme ou du projet. En l'absence d'un tel spécialiste, un agent de programme du PNUD assumera ce rôle.

L'appropriation nationale signifie que les partenaires et les parties prenantes clés assument un rôle essentiel dans le processus d'évaluation depuis le début de celle-ci. Chaque évaluation devrait disposer d'un **groupe de référence**, composé de parties prenantes clés, collaborant étroitement avec le responsable de l'évaluation, afin d'orienter le processus. La plupart des programmes et des projets gérés par le PNUD, disposent déjà d'un mécanisme et d'une structure garantissant un niveau convenable d'engagement et d'appropriation de la part des parties prenantes et des partenaires. Si une telle entité - par exemple un groupe de pilotage, un programme, un conseil de résultat ou de projet ou un groupe thématique - existe déjà, des membres de ces conseils et autres parties prenantes destinées à une évaluation particulière peuvent constituer le groupe de parties prenantes de l'évaluation, c'est à dire, le groupe de référence. Tant qu'une structure existante permettra un niveau convenable de participation des parties prenantes au sein du processus d'évaluation, il ne sera pas nécessaire de créer une nouvelle structure. S'il n'existe pas de structure, un processus d'identification devrait être mis en œuvre afin de déterminer les parties prenantes clés pour une évaluation particulière. En situation de crise, il est peu probable qu'une structure formelle opérationnelle existe. Si elle se

Tableau 25. Rôles clés et responsabilités au sein du processus d'évaluation

Personne ou organisation	Rôles et responsabilités
Commissaire de l'évaluation (PNUD)	■ Détermine les résultats et projets à évaluer, ainsi que le moment et le niveau de l'évaluation ■ Fournit, au début du processus, des conseils clairs au responsable de l'évaluation sur la manière dont les déductions seront utilisées ■ Fournit un retour d'information à l'évaluation grâce à la préparation d'une réponse de gestion et à l'utilisation des déductions, le cas échéant ■ Assume la responsabilité de tirer des enseignements des évaluations dans différents domaines ■ Veille à sauvegarder l'indépendance de l'évaluation ■ Alloue les fonds et les ressources humaines nécessaires
Co-Commissaire de l'évaluation (dans le cas des évaluations conjointes, gouvernements, autres organisations des NU, partenaires de développement, etc.)	Même responsabilités que le commissaire
Responsable de l'évaluation désigné par le commissaire et les partenaires ; souvent un agent de programme du PNUD ou un expert de S&E, lorsqu'il est disponible	■ Dirige l'élaboration des termes de référence de l'évaluation ■ Assure la sélection et le recrutement des évaluateurs externes ■ Gère les dispositions contractuelles, le budget et le personnel impliqué dans l'évaluation ■ Fournit un soutien en matière d'exécution et de coordination au groupe de référence ■ Fournit aux évaluateurs un soutien administratif, ainsi que les données requises ■ Travaille en collaboration avec les commissaires et les co-commissaires ■ Assure la liaison entre l'équipe d'évaluation, l'unité de programme, la direction et les parties prenantes clés, et garantit l'approche globale et transparente de l'évaluation ■ Révisé le rapport initial et le(s) rapport(s) du projet d'évaluation ; il s'assure que le projet final réponde aux normes de qualité
Représentants des parties prenantes , dont les bénéficiaires qui constituent le groupe de référence	■ Définissent et confirment le profil, les compétences, les rôles et responsabilités du responsable et du co-responsable de l'évaluation, notamment dans les cas d'évaluations conjointes, le cas échéant, pour l'évaluation et la révision, et proposent des candidats pour exercer cette fonction. ■ Participent à la rédaction et à la révision de l'ébauche des termes de référence ■ Prêtent leur assistance à la collecte de données requises ■ Supervisent les progrès et la conduite de l'évaluation ■ Révisent le rapport du projet d'évaluation et s'assurent que le projet final réponde aux normes de qualité
Équipe d'évaluation (Consultants)	■ Réalise les dispositions contractuelles en accord avec les normes et les directives éthiques du Groupe des Nations Unies sur l'Évaluation (UNEG); ce qui comprend le développement d'une matrice d'évaluation, incluse dans le rapport initial, la rédaction de rapports et la communication d'instructions au commissaire et aux parties prenantes en matière de progrès, de déductions et de recommandations, le cas échéant
Membres du Comité d'assurance de la qualité , ne participent pas directement à l'évaluation, ils peuvent être des conseillers du S&E des centres ou des bureaux régionaux, ou des experts nationaux d'évaluation (voir la liste des associations d'évaluation nationales en annexe 4)	■ Révisent les documents, le cas échéant, et fournissent des conseils sur la qualité de l'évaluation et les possibilités d'amélioration, même s'il s'agit d'une autre évaluation ■ Agissent en tant qu'amis critiques

Schéma 16. Proposition de structure de gestion pour une évaluation



* La présence du co-commissaire est requise en cas d'évaluation conjointe.

créée dans de telles circonstances, il est important de s'assurer que la représentation est équilibrée, afin de ne favoriser aucun groupe de personnes au sein de la structure, et d'éviter les tensions entre les différents groupes de personnes.

Chaque évaluation devrait également disposer d'un mécanisme veillant à **la qualité du processus et des produits de l'évaluation**, tel que le mandat et les rapports d'évaluation. Les responsables des unités de programmes du PNUD sont, en fin de compte, responsables de la qualité du processus d'évaluation et des produits et ont le devoir de rendre compte de celle-ci. L'expertise nécessaire pourra être trouvée auprès des conseillers d'évaluation dans des centres régionaux du PNUD et au sein du système des NU dans le pays ou les pays voisins, ainsi que dans les associations d'évaluation nationales et régionales et les organismes de recherche (voir la liste de ces associations en Annexe 4).

Élaboration des termes de référence

Les termes de référence définissent la portée, les exigences et les attentes de l'évaluation et servent d'orientation et de point de repère tout au long de l'évaluation. Alors que le premier projet des termes de référence est généralement du ressort du bureau de délégation, les parties prenantes clés et les partenaires de l'évaluation devraient se consulter pour élaborer des termes de référence de l'évaluation, afin de s'assurer que leurs problèmes sont abordés et que la plupart du public de l'évaluation aura accès aux résultats de l'évaluation, s'ils sont pertinents et utiles. Des conseillers d'évaluation régionaux et autres conseillers suffisamment compétents en la matière peuvent émettre des commentaires sur le projet de termes de référence afin de garantir son adéquation aux standards de qualité.

Des termes de référence de qualité devraient être explicites et ciblés. Une mission claire pour l'équipe d'évaluation devrait y figurer, présentant l'objet à évaluer et la raison de l'évaluation, ainsi que les personnes impliquées dans le processus d'évaluation et les produits escomptés.

Chaque terme de référence sera propre aux circonstances particulières et aux objectifs de l'évaluation. Dans la mesure où les termes de référence jouent un rôle essentiel dans l'établissement des critères de qualité et dans l'utilisation du rapport d'évaluation, il est conseillé d'y accorder un temps suffisant. Des conseils supplémentaires sont fournis au chapitre 7 et un modèle est proposé en Annexe 3.

Les résultats, le projet, le domaine thématique et toute autre initiative choisis pour l'évaluation ainsi que le calendrier, l'objet, la durée et la portée de l'évaluation comportent l'essentiel du contenu des termes de référence. Néanmoins, étant donné qu'une évaluation n'est pas en mesure d'aborder tous les problèmes, l'élaboration des termes de référence implique des choix stratégiques concernant la priorité, les paramètres et les résultats de l'évaluation, à la portée des ressources disponibles.

Organisation de la documentation pertinente

Une fois la portée de l'évaluation définie, le responsable de l'évaluation, avec l'aide des parties prenantes clés, procède à la réunion de la documentation basique qui sera mise à disposition de l'équipe d'évaluation. Un travail de bureau préliminaire pourra avoir lieu afin de réunir l'information concernant les activités et les produits des partenaires, l'assistance précédente apportée par le PNUD, et la situation actuelle du projet, du programme ou de la réalisation. Le tableau 26 présente les différentes sources d'information susceptibles d'être utiles à une équipe d'évaluation.

Recrutement des évaluateurs

Le recrutement des évaluateurs a un impact sur la qualité des évaluations. Comme cela a été mentionné dans la section 6.1, le PNUD et les parties prenantes de l'évaluation devraient, dans la mesure du possible, faire appel à des organismes indépendants d'évaluation au sein du système de suivi et d'évaluation national existant, notamment les organisations nationales non-gouvernementales ou les évaluateurs nationaux pour mener l'évaluation. Les acteurs clés du système national d'évaluation devraient être identifiés, ainsi que leurs capacités, avant de mettre en œuvre l'action. Et cela dans l'objectif d'adopter les mesures nécessaires, telles que l'établissement d'une collaboration avec des organismes ou des évaluateurs internationaux expérimentés ou l'incorporation de formation concernant le développement de la capacité au sein du programme, afin de remédier aux lacunes en matière de capacité, tout en s'assurant que le produit final réponde aux critères de qualité convenus.

Le PNUD recrute les évaluateurs grâce à un processus compétitif et transparent, conformément aux normes et aux réglementations d'appel d'offre. Les domaines de compétences à considérer lors de la constitution de l'équipe sont les suivants :

- Expérience et compétences démontrées dans la conduite d'évaluation
- Une connaissance technique et une expérience dans les domaines thématiques du PNUD, avec une spécialisation correspondant au thème spécifique de l'évaluation, et aux sujets tels que la parité des sexes, l'approche fondée sur les droits, et le renforcement de la capacité.
- Une connaissance de la situation et du contexte national
- Des compétences en matière de gestion axée sur les résultats
- Une pratique des processus de prise de décision (élaboration, adoption et mise en œuvre) si l'évaluation touche à des questions d'orientation et de concertation sur l'action à mener.

Tableau 26. Sources d'information pour l'équipe d'évaluation

Sources d'information	Description de l'information
Modèles des résultats de programmes de pays, régionaux et mondiaux	Ils abordent les résultats que le PNUD compte atteindre dans un délai de trois à cinq ans. Le Document de programme de pays (CPD) fournit également des informations sur le contexte et le point de vue du PNUD sur le développement d'un pays donné.
Suivi (comptes-rendus réguliers, examens) et rapports de d'évaluation	Cela inclut les rapports d'évaluation, sur des sujets connexes, octroyés par le Bureau de l'évaluation du PNUD, les unités de programme, le gouvernement, ou autres partenaires de développement et parties prenantes, les rapports trimestriels sur les progrès, les revues annuels du Plan d'action du programme de pays (CPAP), les rapports de visites sur le terrain, et autre documentation au sujet des résultats et des programmes ou projets clés. Des recherches peuvent être faites auprès de L'ERC (centre de ressources pour les évaluations) en vue d'informations sur des évaluations pertinentes menées par d'autres unités du PNUD sur des sujets similaires.
Rapports sur les progrès des initiatives de partenaires	Ces rapports sont susceptibles d'offrir des informations sur les progrès réalisés par les partenaires visant à obtenir le même résultat et sur la stratégie de partenariat adoptée avec le PNUD
Données de sources officielles	Il est possible d'obtenir des informations sur les progrès réalisés concernant les résultats obtenus à partir des sources émanant du gouvernement, du secteur privé, de l'université ainsi que des organismes de recherche régionaux et internationaux, dont ceux du système des Nations Unies. Dans beaucoup de cas, le système DevInfo, adopté au niveau national, et les sites web des autorités nationales de statistiques représentent des sources de statistiques nationales intéressantes.
Rapports de recherche	Il est possible que des sujets en rapport avec les résultats évalués aient été abordés dans les rapports de recherche du gouvernement, des ONG, des institutions financières internationales et de l'université.
Rapports nationaux, régionaux et mondiaux	On peut trouver des données utiles dans différents rapports tels que le Rapport national sur le développement humain, le rapport sur les OMD et autres rapports publiés par des organisations nationales, régionales et sous-régionales, des institutions financières internationales et des organisations des NU.
Information financière et de gestion (Atlas, pilotage de la performance, audit, gestion basée sur les résultats, etc.)	Un certain nombre d'outils fournissent des données financières et des informations de gestion pertinentes pour l'évaluation. Par exemple: informations sur l'efficacité, sur la mobilisation des ressources et sur la gestion des ressources humaines.
Sources supplémentaires au niveau du pays	
Rapports sur des projets et programmes régionaux et sous-régionaux similaires.	Ces rapports indiquent dans quelle mesure ces projets et programmes ont joué un rôle complémentaire aux contributions réalisées par le PNUD et ses partenaires dans la progression vers les résultats attendus.
CPAP du Bureau de pays et Rapport annuel axé sur les résultats	Idéalement, Le CPAP et le Rapport annuel axé sur les résultats devraient identifier tous les projets, programmes, sous-programmes et assistance douce contribuant à chaque résultat. Ils devraient également comporter des informations sur les produits clés, les partenaires stratégiques, la stratégie de partenariat, les progrès réalisés durant les dernières années, la qualité des indicateurs des réalisations, le besoin de travailler davantage et les informations de base.
Évaluations du PCNUAD et rapports annuels du CPAP	Ces documents comprennent des informations de base sur la situation de développement du pays, les partenariats et les activités conjointes du PNUD et autres organisations des NU.

Les organismes, entreprises ou évaluateurs individuels, chargés de l'évaluation externe, peuvent se trouver au niveau national ou international ou une combinaison des deux. Les avantages et les inconvénients de collaborer avec des entreprises ou des évaluateurs particuliers sont comparés en Annexe 5. Il est recommandé de disposer d'une équipe formée d'au moins deux évaluateurs. Cela permettra aux membres de l'équipe de comparer leurs notes, de vérifier l'exactitude de l'information collectée et relevée, de diviser leurs efforts pour interviewer davantage de personnes et de confronter leurs idées. En outre, **les équipes devraient, dans la mesure du possible, respecter la parité hommes-femmes et être réparties de manière égale géographiquement.**

CONSEIL

Le Bureau de l'évaluation offre une liste de spécialistes en évaluation approuvés sur son site intranet (intra.undp.org/eo).

Outre la compétence des évaluateurs, la répartition géographique de l'équipe et la parité entre les sexes au sein de celle-ci, la préservation de l'indépendance de l'opération d'évaluation devrait être envisagée. **Le concept d'indépendance** implique impartialité et absence de **conflits d'intérêts**. Les conflits d'intérêts potentiels peuvent être abordés au moment du recrutement des membres de l'équipe de l'évaluation, et l'impartialité peut être garantie tout au long de l'élaboration, de l'analyse et de la mise en œuvre de l'évaluation. Un conflit d'intérêt lors du recrutement des évaluateurs peut être défini comme une situation dans laquelle, en raison de l'historique professionnel d'une personne ou de possibles engagements futurs, le consultant n'est pas en mesure de fournir une analyse objective et impartiale de l'objet de l'évaluation (voir encadré 34).

Une bonne pratique est de partager le CV des candidats potentiels avec l'ensemble des parties prenantes et des partenaires avant l'engagement. Elle permettrait de s'assurer qu'il n'y ait pas de conflit d'intérêt potentiel ou d'objection au recrutement. Vérifiez les références en consultant les collègues et les partenaires ayant travaillé avec les candidats antérieurement, afin de vous assurer de leurs compétences en tant qu'évaluateurs.

TROISIÈME ÉTAPE : GESTION DE LA CONDUITE DE L'ÉVALUATION

Instructions et soutien apporté à l'équipe d'évaluation

La préservation de l'indépendance de l'évaluation conduit souvent à la conclusion erronée qu'il ne faut pas intervenir au sein des équipes d'évaluation. Au contraire, le succès de l'évaluation dépend du degré de coopération avec l'entité adjudicatrice et du soutien apporté par celle-ci. Les rôles clés des entités adjudicatrices et du responsable des tâches sont définis ci-dessous :

- Communiquer des instructions aux évaluateurs concernant les objectifs et la portée de l'évaluation et indiquer les attentes du PNUD et de ses parties prenantes en termes de normes requises pour la qualité du processus et des produits de l'évaluation. Leur fournir des directives pertinentes en matière de politique d'évaluation, notamment les normes de qualité pour les rapports d'évaluation, la politique d'évaluation du PNUD et les règles et normes d'évaluation applicables au sein du système des NU de l'UNEG.⁴⁴ Les évaluateurs

44 UNEG, Normes d'évaluation applicables au sein du système des NU, 2005, disponible sur le site : <http://www.unevaluation.org/uneqnorms>; UNEG, 'Règles d'évaluation applicables au sein du système des NU, 2005 disponible sur le site: <http://www.unevaluation.org/uneqstandards>.

Encadré 34. Éviter et atténuer les conflits d'intérêt durant l'évaluation (exemples)

Cas A : Conflit d'intérêt dû à des engagements dans le passé

En principe, les entités adjudicatrices du PNUD n'affecteront pas de consultants à l'évaluation des projets, des programmes de pays, des secteurs, des thèmes, des stratégies, des processus internes ou des politiques, pour lesquels ils ont préalablement contribué à l'élaboration, la mise en œuvre, la prise de décision ou le financement. Selon ce principe, les membres du personnel du PNUD - notamment les conseillers basés dans des centres régionaux et des services du siège - les fonctionnaires et les employés des organisations non-gouvernementales susceptibles d'avoir, ou d'avoir eu, un lien direct ou indirect avec le programme ou le projet ne devraient pas faire partie de l'équipe d'évaluation. Si la candidature d'un ancien membre du personnel est prise en considération, son implication dans des projets précédents devrait être examinée avec attention.

Cas B : Conflit d'intérêt dû à une implication future potentielle

Les unités de programmes doivent s'assurer que les évaluateurs ne fourniront aucun service (lié ou non au sujet de l'évaluation) à l'agence de mise en œuvre du projet ou du programme à évaluer dans un futur immédiat. De préférence, une période d'interruption d'au moins un an devrait être fixée avant d'engager l'évaluateur dans la mise en œuvre du programme ou du projet qui faisait l'objet de l'évaluation. Un évaluateur du projet de soutien électoral du PNUD devrait par exemple s'abstenir de travailler pour la commission électorale nationale, en tant que conseiller technique, pendant au moins un an.

Cas C : Conflit d'intérêt dû à une implication dans de multiples missions

Si un consultant se présente à deux missions connexes, demandez-lui qu'il/elle les classe par ordre de préférence. Les unités de programme du PNUD devraient étudier si la conduite simultanée de deux missions pourrait provoquer un conflit d'intérêt, et prendre les mesures nécessaires pour atténuer ce dernier.

Quant à l'évaluateur, il ou elle doit informer le PNUD et les parties prenantes de tout conflit d'intérêt potentiel. Le rapport d'évaluation devrait aborder tout conflit d'intérêt potentiel ou actuel et indiquer les mesures adoptées en vue d'atténuer ses conséquences négatives. Si le conflit d'intérêt est découvert ou survient durant l'évaluation, l'organisation devrait déterminer si l'évaluateur doit être démis de ses fonctions et/ou s'il doit être mis un terme à l'évaluation.

Réalisé à partir de différentes sources, dont : UNEG, Normes d'évaluation applicables au sein du système des NU, 2005, disponible sur le site : <http://www.unevaluation.org/uneqnorms>; UNEG, 'Règles d'évaluation applicables au sein du système des NU, 2005, disponible sur le site : <http://www.unevaluation.org/uneqstandards>; Fond international pour le développement agricole (FIDA), Conflit d'intérêt des consultants et élargissement du nombre des spécialistes d'évaluation ; Banque asiatique de développement, Département de l'évaluation des opérations (OED) Directives pour éviter le conflit d'intérêt au sein des évaluations indépendantes, Avril 2005, disponible ici : <http://www.adb.org/documents/Guidelines/evaluation/independent-evaluation.pdf>; et Banque mondiale, Manuel de services conseils 2006 : Guide complet pour le recrutement de consultants, Washington DC, 2006, disponible ici : <http://siteresources.worldbank.org/INTPROCUREMENT/Resources/2006ConsultantManual.pdf>.

devraient notamment approuver l'obligation de respecter les principes, exposés dans les directives éthiques pour les évaluateurs de l'UNEG, en signant le Code de conduite des évaluateurs au sein du système des NU.⁴⁵

- Assurer que toute l'information est mise à disposition des évaluateurs. Dans le cas de difficultés à obtenir l'information, qui est cruciale pour la conduite de l'évaluation, apporter le soutien nécessaire, dans la mesure du possible.
- Procurer aux évaluateurs, dans le cas où ces derniers en feraient la demande, une liste préliminaire avec les coordonnées des parties prenantes, que les évaluateurs devraient rencontrer. Les consultants de l'évaluation restent en définitive les responsables du choix des personnes à rencontrer et le PNUD ne peut s'opposer à leur décision.

45 UNEG, 'Code de conduite, Juin 2008, disponible sur le site : <http://www.uneval.org/search/index.jsp?q=code+of+conduct>.

- Organiser un forum en vue de présenter l'équipe de l'évaluation aux partenaires et aux parties prenantes et de favoriser le premier contact. L'équipe d'évaluation peut également profiter de cette occasion pour accepter la contribution des parties prenantes au sujet de la formulation des questions d'évaluation, la clarification du mandat, et pour échanger des idées sur la manière dont l'évaluation sera conduite.
- Organiser des interviews, des réunions et des visites sur le terrain.
- Proposer des commentaires sur le plan de travail et le rapport initial (s'il existe), et en assurer la qualité, au moyen d'une méthodologie d'évaluation élaborée, préparée par l'équipe d'évaluation.
- Garantir la sécurité des consultants, des parties prenantes et du personnel d'accompagnement du PNUD, notamment en situations de crises. Les membres de l'équipe d'évaluation devraient avoir passé les examens de sécurité des NU et devraient respecter les protocoles de sécurité et agir en conformité avec ces derniers.

CONSEIL Il existe un juste milieu entre l'apport adéquat du soutien à l'évaluation et le maintien de l'indépendance de l'opération. Alors que le PNUD est censé organiser des réunions et des visites, le personnel du PNUD ou du gouvernement travaillant pour l'organisation responsable du projet ou du programme ne devrait pas y prendre part, étant donné que les intervenants et les participants peuvent se trouver mal à l'aise de parler en leur présence.

Révision du rapport initial préparé par l'équipe d'évaluation

Les évaluateurs devraient élaborer un rapport initial, basé sur les termes de référence, les réunions initiales avec l'unité de programme du PNUD ou le responsable de l'évaluation et l'examen sur les documents. La description de l'objet de l'évaluation illustre la compréhension des évaluateurs de la logique ou de la théorie de la manière dont l'initiative est censée fonctionner. Y sont notamment décrits les stratégies, les activités, les produits et les résultats escomptés ainsi que les relations entre ces différents éléments. Le rapport initial devrait comporter *entre autres* :

- **L'objet et la portée de l'évaluation** : Objets de l'évaluation clairement exposés et principaux aspects ou éléments de l'initiative à examiner.
- **Critères et questions de l'évaluation** : Critères et les questions retenus lors de l'évaluation pour apprécier la performance et la logique.
- **Méthodologie de l'évaluation** : Description des méthodes de collecte d'information et des sources de données à utiliser, notamment la logique de leur sélection (manière d'informer sur l'avancement de l'évaluation) et leurs restrictions ; les outils de collecte d'information, les instruments, protocoles et discussions au sujet de la fiabilité et la validité de l'évaluation et du plan d'échantillonnage. **Matrice d'évaluation** : Identifie les questions clés au sujet de l'évaluation et la manière d'y répondre par les méthodes choisies (voir Annexe 3).
- Un **calendrier des étapes clés**, des prestations et des responsabilités.
- Une liste détaillée des **exigences en matière de ressources** associées aux activités de l'évaluation et aux prestations présentées dans le plan de **travail**.

NOTE Bonne pratique : L'entité adjudicatrice et les parties prenantes clés devraient réviser le rapport initial et en assurer la qualité. Ce rapport initial offre une occasion de clarifier certains points - tels que les exigences de ressource et le plan des prestations - au début de l'exécution de l'évaluation ; il permet à l'entité adjudicatrice, les parties prenantes et les évaluateurs de s'entendre sur la manière dont l'évaluation sera conduite.

Révision du projet de rapport d'évaluation

Suite à la présentation du premier projet de rapport d'évaluation, l'agent de coordination de l'évaluation et les parties prenantes de l'évaluation principales devraient s'assurer de la qualité de ce dernier et présenter leurs observations. Les unités de programme du PNUD peuvent éventuellement faire appel à des experts d'évaluation ou au groupe de conseillers afin d'apprécier la rigueur technique de l'évaluation. Le rapport d'évaluation devrait être structuré de manière logique ; contenir les conclusions fondées sur les résultats, les leçons et les recommandations et devrait être présenté de manière à ce que l'information soit accessible et compréhensible. Il devrait respecter les critères exposés dans l'encadré 35.

Les normes de qualité pour les rapports d'évaluation fournies en Annexe 7 peuvent être utilisées comme base pour apprécier la qualité du rapport. En cas de points faibles et de doutes sur la rigueur méthodologique, les unités de programme devraient demander aux évaluateurs de parfaire le rapport.

Selon la complexité des résultats de l'évaluation, l'unité de programme devrait envisager d'organiser une réunion, pour présenter le rapport aux partenaires et aux parties prenantes. Une interprétation commune des résultats sera ainsi assurée, le retour d'information sur le projet de rapport facilité et l'appropriation et l'utilisation future de l'évaluation favorisée. Un soin particulier devrait être apporté lorsque les observations des parties prenantes sont sollicitées, afin de ne pas compromettre l'indépendance des jugements formulés pendant l'évaluation. L'évaluation est une opération indépendante. Les observations devraient se limiter aux problèmes concernant la méthodologie appliquée (pour plus d'informations, voir chapitre 7 sur l'élaboration de l'évaluation) et les erreurs basées sur les faits et les omissions.

Encadré 35. Critères pour l'élaboration des rapports d'évaluation

Un rapport d'évaluation de qualité devrait :

- Être bien structuré et complet
- Décrire l'objet et les raisons de l'évaluation
- Identifier les questions de l'intérêt des utilisateurs
- Expliquer les étapes et les procédures utilisées pour répondre à ces questions
- Présenter les déductions fondées sur des résultats fiables, en réponse aux questions
- Reconnaître les limitations du projet
- Tirer des conclusions au sujet des déductions fondées sur les résultats
- Proposer des recommandations concrètes et utiles se basant sur les conclusions
- Être rédigé à l'intention des utilisateurs, en prenant en considération la manière dont ces derniers appliqueront l'évaluation

Source : UNEG, 'Règles d'évaluation applicables au sein du système des NU, 2005, disponible ici : <http://www.unevaluation.org/une standards>.

À ce stade, l'unité de programme devrait également commencer à aborder la préparation de la réponse de gestion avec les parties prenantes clés, en déterminant, par exemple, les personnes qui seront impliquées dans la préparation ; le moment, la manière et le degré d'implication de ces dernières ; et les problèmes sur lesquels l'accent devrait être mis.

QUATRIÈME ÉTAPE : UTILISATION DE L'ÉVALUATION : RÉPONSE DE GESTION, PARTAGE ET DIFFUSION DU SAVOIR

Préparation de la réponse de gestion pour les évaluations décentralisées

En vue de garantir une utilisation efficace de l'évaluation, le PNUD a institutionnalisé un système de réponse de gestion (un modèle est fourni en Annexe 6). Les unités de programme sont responsables de la préparation d'une réponse de gestion concernant les problèmes clés et les recommandations soulevées lors des évaluations, et de déterminer les actions de suivi, les unités chargées de la mise en œuvre et les délais estimés de ces actions.

Afin de favoriser l'apprentissage et le partage du savoir, le processus de développement de la réponse de gestion devrait inciter toutes les parties prenantes de l'évaluation à réfléchir aux problèmes clés, aux résultats et aux recommandations. Durant ce processus, des actions de suivi, ainsi que les organismes et le calendrier correspondant à celles-ci, sont déterminés collectivement. Lors de la préparation de la réponse, le PNUD, les partenaires et les autres parties prenantes devraient non seulement prendre en considération les problèmes de gestion internes, tels que la mise en œuvre et le calendrier des ressources et des produits, mais aussi traiter les questions concernant les contributions du PNUD envers les résultats de développement et la focalisation sur les problèmes stratégiques.

NOTE Une bonne pratique est qu'une fois la réponse de gestion finalisée et approuvée par les parties prenantes, celle-ci est publiée au Centre de ressources pour les évaluations (ERC) pour répondre aux exigences de transparence et de redevabilité. Les unités de programme sont responsables de l'actualisation régulière de l'état de la mise en œuvre. Les unités chargés de superviser la responsabilité (par exemple les Bureaux régionaux pour les évaluations des Bureaux de pays) assurent la supervision de la mise en œuvre des actions de suivi à l'ERC.

La préparation d'une réponse de gestion ne devrait pas être considérée comme une activité unique. Les enseignements tirés du processus de la réponse de gestion devraient servir de documentation et de base de réflexion au moment de l'élaboration d'un nouveau projet ou programme ou lors de la définition de résultats à atteindre. Il existe souvent un manque de motivation à l'heure de préparer une réponse de gestion aux évaluations finales lorsque le projet est clos au niveau opérationnel. Cependant, le processus de développement d'une réponse de gestion aux évaluations de projets en phase terminale permet aux parties prenantes clés de réfléchir aux résultats des projets et d'en tirer des enseignements qui pourront être appliqués à d'autres projets. Cela permet également de satisfaire la volonté de rendre compte du PNUD, en étant réceptif aux résultats des évaluations et en se responsabilisant des actions de suivi. C'est pourquoi, la politique d'évaluation exige des réponses de gestion à toutes les évaluations sans tenir compte du statut de l'initiative qui était évaluée.

Partage et diffusion du savoir

Le processus d'évaluation ne s'achève pas à l'issue du rapport. En réalité, l'apprentissage et l'utilisation active du savoir provenant de l'évaluation est l'élément le plus important de l'évaluation.

Le temps et les ressources exigées pour un suivi et un apprentissage efficaces devraient être affectés au moment de l'élaboration du programme et du projet.

Révision des évaluations avant le nouveau processus de planification

Les leçons tirées et le savoir provenant des évaluations devraient être révisés avec les parties prenantes nationales et les partenaires afin d'assurer leur incorporation à l'élaboration de nouveaux programmes et projets. Cette mise en application systématique des enseignements tirés des évaluations est un élément clé de la gestion axée sur les résultats. Pour plus d'information sur le partage et la diffusion du savoir provenant de l'évaluation, veuillez vous référer au chapitre 8.

6.3 ÉLÉMENTS CLÉS DU PROCESSUS DE L'ÉVALUATION CONJOINTE

En principe, les étapes suggérées pour la planification et la conduite d'une évaluation conjointe sont celles de toute autre évaluation bien gérée. Cependant, il existe un certain nombre de questions spécifiques aux évaluations conjointes qui justifient une attention particulière.

DÉCISION D'UNE ÉVALUATION CONJOINTE. EXISTE-T-IL UNE RAISON D'ÊTRE?

Il est important d'évaluer si le programme ou le projet nécessite une évaluation conjointe. Pour cela, posez-vous les questions suivantes :

- Le programme est-il orienté vers un résultat englobant plusieurs secteurs et agences?
- Le programme est-il co-financé par plusieurs partenaires?
- S'agit-il d'un sujet conflictuel, exigeant par conséquent une approche objective?

En outre, il est possible qu'une étude au sujet du but de l'évaluation du programme soit nécessaire. Si l'évaluation du programme est réalisée dans le seul but de rendre compte, une évaluation conjointe à grande échelle n'est pas justifiée. Les restrictions temporelles pour la production d'un rapport d'évaluation peuvent également représenter un problème. Les évaluations conjointes ont tendance à être des processus plus lents, exigeants en outre de plus grands efforts de coordination. Les avantages et les inconvénients des évaluations conjointes devraient être soupesés aussi bien au niveau interne qu'avec les parties prenantes (voir Avantages et inconvénients des évaluations conjointes dans l'encadré 29).

DÉTERMINATION DES PARTENAIRES. QUI EST IMPORTANT?

Les évaluations conjointes, comme toutes autres évaluations, reposent sur l'appropriation nationale et devraient contribuer, dans la mesure du possible, au développement de la capacité des parties prenantes. Elles contribuent également à faire entendre la voix de toutes les parties prenantes et à aider les partenaires à travailler ensemble pour évaluer les contributions d'un programme ou d'un projet. Cependant, il est essentiel de déterminer les partenaires, au début de l'évaluation afin d'assurer leur implication et leur appropriation. Les partenaires pourraient être sélectionnés en fonction de l'origine des fonds, de l'identité des partenaires de mise en œuvre, ou à l'issue d'une recherche d'autres agences réalisant un travail similaire et qui, par conséquent, pourraient contribuer au résultat global de développement. Il est également important d'apprécier, à ce stade, les contributions potentielles des partenaires. Si, par exemple, un partenaire est impliqué dans de nombreuses autres activités, ou doit faire face à des

contraintes extérieures, il n'est peut être pas le partenaire idéal avec lequel s'associer. Il est toujours important d'étudier l'objectivité que les partenaires peuvent ou non apporter, afin de garantir l'indépendance et l'impartialité de l'évaluation.

CHOIX D'UNE STRUCTURE DE GESTION ET DIVISION DES TÂCHES

Les structures de gestion et les systèmes de communication efficaces sont des éléments essentiels au bon fonctionnement des évaluations conjointes. Les suggestions suivantes s'inspirent de différentes sources du domaine de l'évaluation⁴⁶ :

- **Définition de la structure de gestion :** La structure recommandée est une structure à deux vitesses comportant un comité directeur supervisant le processus et un groupe de gestion plus restreint visant à s'assurer du bon fonctionnement de la mise en œuvre. Le comité directeur se compose en principe d'un représentant de chaque organisation partenaire et entité gouvernementale. Le comité directeur se réunira à des moments précis pour approuver les termes de référence et l'équipe d'évaluation, assurer la supervision de l'évaluation, introduire la cohérence dans les jugements d'évaluation définitifs, et se charger de l'utilisation des résultats. En fonction de la portée de l'évaluation conjointe, un groupe de gestion composé de représentants techniques des organisations ou des entités gouvernementales correspondantes devrait être créé. Le groupe de gestion désigne en principe une agence ou un particulier, pour agir en tant que responsable de l'évaluation et assurer le recrutement et la gestion de l'équipe d'évaluation. Il est du ressort des entités octroyant l'évaluation de déterminer les meilleures pratiques au sein de leur contexte particulier.

Encadré 36. Exemple de mesures de gestion adoptées pour une évaluation conjointe du PCNUAD

Dans le cas typique d'une évaluation du PCNUAD, les directeurs d'agences et les agents gouvernementaux clés sont susceptibles de faire partie d'un comité directeur, qui fournit une orientation globale au processus et en assure la conduite. Les agents de S&E et les agents techniques du groupe de gestion sont conjointement responsables de la rédaction des termes de référence ; ils doivent également assurer le recrutement des évaluateurs, avec qui ils collaborent régulièrement. Il est possible que le Bureau du Coordinateur Résident ou une autre organisation des NU soient désignés comme responsables d'évaluation, pour assurer la gestion quotidienne du processus d'évaluation et la coordination des agences qui y participent.

- **Définition de la division des tâches au sein du groupe de gestion :** la direction de l'unité de programme du PNUD devrait s'entendre sur les procédures de prise de décision et sur la division des tâches avec d'autres partenaires, au début du processus d'évaluation. Cela implique le choix des personnes qui assumeront le rôle principal lors de chacune des étapes de l'évaluation à venir. Un processus de résolution de conflit devrait être créé pour traiter tout problème pouvant survenir.

46 OECD, 'CAD Orientations relatives à la gestion des évaluations conjointes', Comité d'aide au développement (CAD), Paris, France, 2006, disponible sur le site : <http://www.oecd.org/dataoecd/37/51/37681798.pdf>; Feinstein O and G Ingram, 'Lessons Learned from World Bank Experiences in Joint Evaluation', Document de séance soumis au Réseau d'évaluation, OECD, Paris, France, 2003, disponible sur le site : <http://www.oecd.org/dataoecd/secure/15/13/31736431.pdf>; et OECD, 'Pratiques efficaces pour mener une évaluation associant plusieurs donateurs', OECD, Paris, France, 2000, disponible ici : <http://www.oecd.org/dataoecd/10/28/2667318.pdf>.

DÉFINITION DE LA PORTÉE DU TRAVAIL

En principe, il est plus efficace que tous les partenaires d'une évaluation conjointe décident ensemble de la portée de l'évaluation. Certains sujets pratiques devraient être clarifiés, tels que la portée de l'évaluation, les problèmes à traiter et le calendrier de l'action. Cependant, cela n'est pas toujours possible étant donné la variété des motivations qui conduisent à entreprendre une évaluation, telles que tirer des enseignements, établir une base pratique pour une réorientation de fond ou du financement, satisfaire les exigences politiques des pays donateurs ou respecter les contraintes institutionnelles particulières aux projets de grande envergure.

- **Rédaction des termes de référence :** Il est pratique de désigner une partie qui dirigera la rédaction des termes de référence. Ces derniers définissent la portée du travail et une fois rédigés, ils doivent être ensuite discutés et approuvés par les organisations partenaires. Il est important de satisfaire les intérêts de toutes les parties concernées par les termes de référence, dans la mesure du possible. Un programme commun qui définirait les priorités, cherchant à renforcer l'appropriation nationale tout en étant à la portée des possibilités, pourrait être envisagé.
- **Détermination des procédures à suivre :** Dans la mesure où les organisations ont une approche différente de l'évaluation, il est important d'être flexible et de prévoir un temps d'adaptation pour faire face aux retards dus à ces différences. Deux approches communes sont possibles : accepter que l'évaluation soit gérée selon les systèmes et les procédures d'une agence, ou diviser l'évaluation en plusieurs parties et déterminer les systèmes utilisés pour chacune des parties.

DÉTERMINATION DES MODALITÉS DE FINANCEMENT

Différentes modalités de financement sont possibles pour les évaluations conjointes. Le PNUD préfère que les partenaires contribuent financièrement à l'évaluation dans le cadre d'un pool de fonds (similaire à un fonds d'affectation), géré par une agence et couvrant tous les coûts liés à l'évaluation. Une seconde possibilité serait que le (ou les) partenaire(s) finance(nt) certains éléments de l'évaluation et que le PNUD se charge des autres (une solution similaire à un financement parallèle). Cette option est moins avantageuse, dans la mesure où elle entraîne des coûts d'opération et de coordination.

Encadré 37. Négociation des modalités pour les évaluations conjointes

Ces modalités de financement mentionnées antérieurement doivent se décider entre les gouvernements à l'élaboration du projet ou du programme, et des ressources nécessaires devraient être affectées dans le budget à l'évaluation conjointe. Si d'autres donateurs apportent une contribution financière, la décision devrait avoir lieu lors du développement du projet ou lors de la détermination du partage des coûts. Afin de faciliter les négociations entre les unités de programme du PNUD et les donateurs, le PNUD a préparé une clause pour l'évaluation dans les accords de partage des coûts avec une tierce partie.⁴⁷

47 UNDP, 'Standard Third-Party Cost-Sharing Agreement', Partnership Bureau, 2007. disponible sur le site : <http://content.undp.org/go/groups/brsp/Non-Core/Formats/?g11n.enc=ISO-8859-1>.

RECRUTEMENT DES ÉVALUATEURS

Plusieurs méthodes sont possibles pour sélectionner les experts participant à une évaluation conjointe. Une des possibilités est de charger l'un des partenaires de recruter l'équipe d'évaluation, en consultation avec les autres partenaires. Une autre possibilité est que chacun des partenaires fournisse ses propres experts. Dans certains cas, la méthode choisie est fonction des modalités de financement adoptées. Par exemple, si le mode de financement est un financement parallèle, chaque partenaire devrait désigner son propre expert pour faire partie de l'équipe. Dans le cas où l'équipe est composée des évaluateurs de chaque partie, ceux-ci peuvent avoir des difficultés à rendre compte à un acteur en particulier alors qu'ils sont membres de l'équipe commune. Pour résoudre ce problème, les responsables de l'évaluation de chaque institution impliquée devraient déterminer le responsable de l'équipe dès le début, ou charger une agence particulière de cette tâche et préciser clairement aux évaluateurs que l'indépendance de l'équipe est de rigueur et doit être respectée.

STRATÉGIES DE RAPPORT ET DE DIFFUSION

Les organisations suivent différentes pratiques quant à la décision finale du contenu du rapport. En ce qui concerne les évaluations conjointes, le travail est facilité si les partenaires s'entendent sur le fait que : Ils ont la possibilité de corriger les erreurs de fait dans le rapport ; et s'il est impossible de résoudre les différends concernant les déductions et les conclusions, les points de vue divergents devraient néanmoins être inclus dans le rapport, et les conclusions et les recommandations devraient être du ressort des évaluateurs. Cependant, certaines mesures, telles que l'autorisation de conclusions séparées de l'évaluation, peuvent représenter un avantage pour les partenaires ayant une responsabilité de redevabilité ou de remise de rapports.

RÉPONSE DE GESTION, RECOMMANDATIONS DE SUIVI ET DE MISE EN ŒUVRE

Tous les responsables doivent se rapporter aux déductions et aux recommandations de chaque rapport d'évaluation du PNUD. Cela peut, cependant, représenter un véritable défi en ce qui concerne les évaluations conjointes, étant donné que l'internalisation des déductions et la mise en œuvre des recommandations doivent se réaliser au niveau des organismes individuels et au niveau du partenariat entre ces derniers. C'est pourquoi, les partenaires doivent se mettre d'accord sur les actions à réaliser individuellement et conjointement, et décider d'un mécanisme de suivi qui assurerait un contrôle de l'état des changements mis en œuvre. Conformément aux exigences en matière de politique d'évaluation, il est possible que le PNUD retienne les recommandations qui lui semblent pertinentes et prépare une réponse de gestion basée sur celles-ci.