



Orientations à l'appui de
la mise en œuvre de
la Politique d'évaluation

Commande et gestion d'une évaluation



Groupe de référence pour
les évaluations techniques du
FONDS POUR L'ADAPTATION

La présente note d'orientation fait partie d'une série d'orientations techniques du Groupe de référence pour les évaluations techniques du Fonds pour l'adaptation (le Groupe de référence) pour soutenir la réalisation d'évaluations fiables, utiles et éthiques alignées sur la [Politique d'évaluation du Fonds pour l'adaptation](#). L'élaboration de la première série de notes d'orientation sur les évaluations a été dirigée par Scott Chaplowe (consultant indépendant), qui, avec Keith Child (consultant indépendant), est également le co-auteur de la présente note d'orientation. Le point focal pour ce travail a été Susan Legro, membre du Groupe de référence. Des remerciements particuliers sont également adressés à tous les membres du Groupe de référence, à Dennis Bours (coordonnateur du Secrétariat du Groupe de référence entre juillet 2019 et avril 2023), au Secrétariat du Conseil du Fonds pour l'adaptation et aux autres parties prenantes qui ont contribué à la réalisation et à la finalisation de cette évaluation.

Les documents d'orientation du Groupe de référence se veulent succincts, mais contiennent suffisamment d'informations pour guider concrètement les utilisateurs, en indiquant des ressources supplémentaires, le cas échéant. Des ressources supplémentaires du Groupe de référence relatives aux évaluations et traitant de divers sujets sont disponibles sur la [page Web des ressources du Groupe de référence sur les évaluations](#). Les commentaires sont les bienvenus et peuvent être envoyés à AF-TERG-SEC@adaptation-fund.org.

Le Fonds pour l'adaptation a été créé par décision des Parties à la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (CCNUCC) et au Protocole de Kyoto y relatif pour financer des projets et programmes concrets d'adaptation dans les pays présentant une vulnérabilité particulière aux effets néfastes des changements climatiques. Lors de la Conférence de Katowice sur le climat tenue en décembre 2018, les Parties à l'Accord de Paris ont décidé que le Fonds pour l'adaptation se mettrait également au service de l'Accord de Paris. Le Fonds soutient les projets et programmes impulsés par les pays, l'innovation et l'apprentissage au niveau mondial en vue d'une adaptation efficace. Toutes les activités du Fonds visent à renforcer les capacités d'adaptation nationales et locales, tout en atteignant et en mobilisant les groupes les plus vulnérables, et à prendre en compte la question du genre afin d'offrir des chances égales d'accéder aux ressources du Fonds et d'en bénéficier. Elles visent également à renforcer les synergies avec d'autres sources de financement climatique, tout en créant des modèles qui peuvent être reproduits ou transposés à plus grande échelle. www.adaptation-fund.org

Le Groupe de référence pour les évaluations techniques du Fonds pour l'adaptation (Groupe de référence) est un groupe consultatif indépendant d'évaluation qui rend compte au Conseil du Fonds. Il a été créé en 2018 pour assurer la mise en œuvre indépendante du cadre d'évaluation du Fonds, qui sera remplacé par la nouvelle politique d'évaluation à partir d'octobre 2023. Dirigé par un président, le Groupe de référence joue un rôle consultatif en matière d'évaluation en remplissant des fonctions d'évaluation, de conseil et de supervision. Le Groupe est composé d'experts indépendants en évaluation, appelés membres du Groupe de référence. Un Secrétariat à plein temps fournit un appui à la mise en œuvre des activités d'évaluation et de conseil dans le cadre du programme de travail. Bien qu'indépendant des opérations du Fonds pour l'adaptation, le Groupe de référence a pour but d'ajouter de la valeur au travail du Fonds par le biais d'un suivi, d'une évaluation et d'un apprentissage indépendants. www.adaptation-fund.org/about/evaluation/

© Groupe de référence pour les évaluations techniques du Fonds pour l'adaptation
(Groupe de référence)

Reproduction autorisée sous réserve de la mention de la source. Prière de citer l'ouvrage de la manière suivante :

Groupe de référence pour les évaluations techniques du Fonds pour l'adaptation.
Note d'orientation : Commande et gestion d'une évaluation. Groupe de référence pour les évaluations techniques du Fonds pour l'adaptation (AF-TERG), Washington, DC.





Acronymes.....	1
1. En quoi consiste cette note d'orientation ?.....	2
2. En quoi consiste la commande et la gestion d'une évaluation ?.....	3
3. Quels sont les avantages de la commande et de la gestion d'une évaluation ?	5
4. Quand commander une évaluation ?	6
5. Qui commande et gère une évaluation ?	9
6. Comment commander et gérer une évaluation ?	12
Annexe 1 : Liste de vérification pour la gestion de l'évaluation.....	27
Annexe 2 : Liste de vérification pour les termes de référence de l'évaluation	29
Annexe 3 : Modèle illustratif de rapport initial d'évaluation	31
Annexe 4 : Modèle illustratif de rapport final d'évaluation.....	33
Annexe 5 : Modèle illustratif de réponse de la direction	36
Annexe 6 : Ressources recommandées.....	37



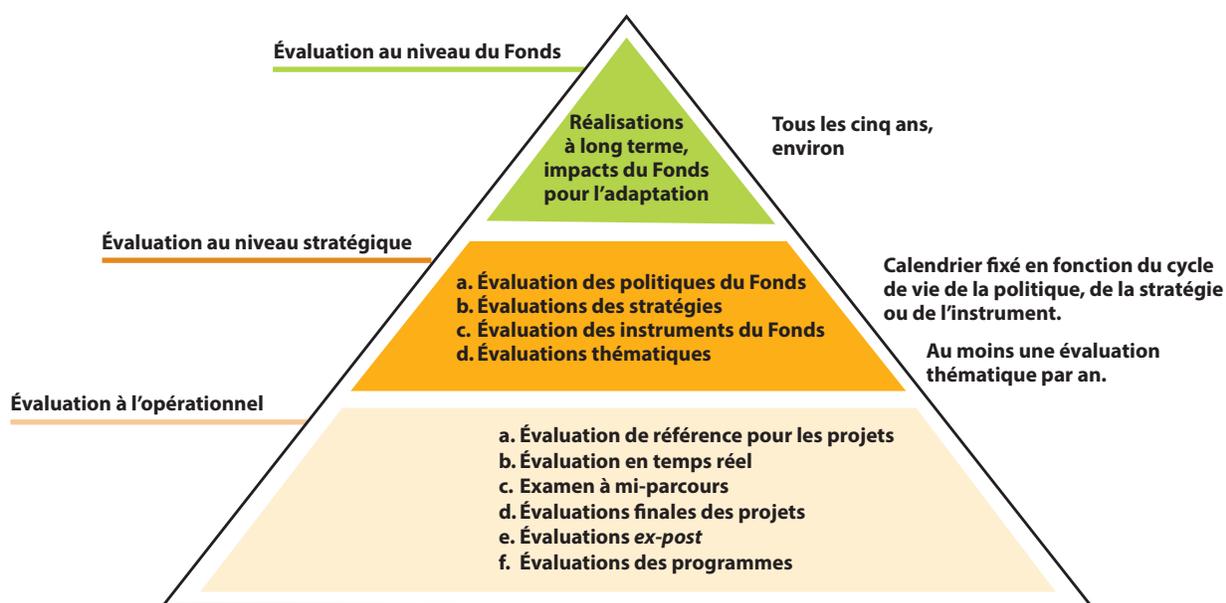
AF-TERG	Groupe de référence pour les évaluations techniques du Fonds pour l'adaptation
ACC	Adaptation au changement climatique
AD	Autorité désignée
PE	Politique d'évaluation
QE	Questions d'évaluation
Fonds	Fonds pour l'adaptation
IM	Institutions de mise en œuvre
SEA	Suivi, évaluation et apprentissage
EMP	Examen à mi-parcours
RRP	Rapport sur les résultats du projet
ETR	Évaluation en temps réel
TDR	Termes de référence

1. En quoi consiste cette note d'orientation ?



La présente note d'orientation a pour objectif d'aider à la commande et à la gestion d'une évaluation d'une opération financée par le Fonds, en application de la [Politique d'évaluation](#) du Fonds pour l'adaptation. La note d'orientation sera particulièrement utile à ceux qui ont la responsabilité de préparer, de commander ou de gérer une activité d'évaluation du Fonds (**figure 1**) pour laquelle une Institution de mise en œuvre du Fonds ou le Groupe de référence pour les évaluations techniques du Fonds pour l'adaptation (Groupe de référence) ont été engagés. Cette note comporte des orientations sur la commande et la gestion d'une activité d'évaluation à tous les niveaux prévus dans la Politique d'évaluation du Fonds. Il est important de reconnaître que les sujets abordés ne sont pas exhaustifs, et des ressources supplémentaires sont proposées à la fin de la note d'orientation.

Figure 1 : Niveaux et types indicatifs d'évaluation du Fonds



2. En quoi consiste la commande et la gestion d'une évaluation ?



La commande d'une évaluation et la gestion d'une évaluation sont des processus différents, mais étroitement liés.

● **La commande d'une évaluation** englobe les activités destinées à amorcer une évaluation du Fonds, axées principalement sur l'élaboration des termes de référence de l'évaluation et sur le recrutement et la contractualisation de l'évaluateur ou des évaluateurs.

● **La gestion d'une évaluation** englobe les activités de supervision de l'évaluation après qu'elle a été commandée et qu'elle est entrée dans la phase de mise en œuvre jusqu'au rapport d'évaluation. L'équipe de direction de l'évaluation veille à ce que l'évaluation soit réalisée, conformément aux produits attendus et exigences définis dans les termes de référence et détaillés dans le rapport initial de l'évaluation.

Un aspect essentiel de la commande, de la gestion et de l'évaluation consiste à s'assurer que le processus d'évaluation est conforme à la [Politique d'évaluation](#) du Fonds et à ses Principes d'évaluation. La Politique d'évaluation introduit sept principes d'évaluation qui englobent les valeurs, les normes

Figure 2 : Les sept principes d'évaluation du Fonds pour l'adaptation



et les meilleures pratiques pour orienter la pratique de l'évaluation — voir la **figure 2**. Ensemble, ces principes assurent des processus et produits d'évaluation de haute qualité et adaptés aux objectifs, et soutiennent les processus d'application efficace des enseignements pratiques et des recommandations afin de réaliser les aspirations du Fonds. **Le Fonds attend de tous ceux qui commandent, gèrent ou réalisent une évaluation qu'ils respectent les principes tout au long de l'évaluation**, et la [Note d'orientation sur les principes d'évaluation](#) du Fonds devrait être consultée pour de plus amples informations.

La commande et la gestion d'une évaluation devraient aussi être conformes aux autres politiques et orientations pertinentes du Fonds. Une liste des politiques et des orientations du Fonds peut être consultée sur son [site Web](#), mais elle est particulièrement importante dans la [Politique environnementale et sociale](#) et la [Politique de genre](#) du Fonds.

3. Quels sont les avantages de la commande et de la gestion d'une évaluation ?



L'évaluation est souvent décrite comme un processus unilatéral qui porte essentiellement sur la réalisation d'une évaluation. Cependant, la commande et la gestion d'une évaluation sont primordiales à la réussite des évaluations et devraient être menées avec soin. La commande d'une activité d'évaluation demande du temps et une attention aux détails, mais le retour sur investissement recèle notamment des avantages considérables. À cet effet, la personne qui commande une activité d'évaluation :

1. Veille à ce que l'évaluation, à toutes les étapes, soit réalisée en conformité avec **la Politique d'évaluation du Fonds** et les principes d'évaluation.
2. Veille à ce que l'évaluation soit conçue de manière à **répondre** aux besoins et aux objectifs spécifiques de l'organisation qui a commandé l'évaluation en fournissant des informations exploitables.
3. Définit les attentes en ce qui concerne la mise à disposition en temps voulu des données probantes, des enseignements et des connaissances issus des évaluations.
4. S'assure que l'évaluation est menée par des évaluateurs qualifiés, **impartiaux** et expérimentés, capables de fournir des conclusions objectives et impartiales sélectionnées grâce à un processus transparent.
5. Souligne **l'importance d'une culture de l'évaluation et de l'apprentissage** au sein de l'entité évaluée.
6. Assure **l'optimisation des ressources** en optimisant l'utilisation efficace du temps et des ressources.
7. Veille à ce que l'évaluation soit réalisée de façon **transparente** et responsable, ce qui contribue à la légitimité et à la crédibilité de l'évaluation.

4. Quand commander une évaluation ?



Une évaluation est généralement commandée à mi-parcours ou à l'issue d'une intervention. Cependant, une évaluation peut être commandée à tout moment s'il existe une raison impérieuse de le faire (par exemple, pour l'apprentissage, la gestion adaptative, l'impact à long terme ou les RTE). Quel que soit le type d'évaluation, la planification d'une évaluation commence tôt, au stade de la planification ou de la proposition de l'intervention (par exemple d'un projet), lorsque le moment estimatif de la commande des évaluations est déterminé.

ENCADRÉ 1 : Qu'est-ce qu'une évaluation ?

L'évaluation est le processus consistant à passer en revue une intervention ou des interventions afin de voir ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, la mesure dans laquelle les résultats escomptés et non escomptés sont obtenus, ainsi que leur impact sur les parties prenantes. Elle fournit des informations factuelles, crédibles et utiles, permettant d'intégrer les résultats, les recommandations et les enseignements dans le processus de prise de décisions. Le Fonds reconnaît trois catégories d'évaluation :

1. Les évaluations indépendantes sont menées par des personnes et des entités indépendantes des responsables de la conception et de la mise en œuvre de l'intervention et qui n'ont aucune participation opérationnelle antérieure ni conflit d'intérêts dans l'intervention évaluée.

2. Les évaluations auto-réalisées sont menées par le personnel au sein de la structure de gestion ou d'exploitation de l'institution de mise en œuvre de l'intervention évaluée. Il peut s'agir d'autres parties prenantes.

3. Les évaluations semi-indépendantes sont menées par une équipe d'évaluation composée à la fois d'évaluateurs indépendants et de membres du personnel au sein de la structure de gestion ou opérationnelle de l'institution évaluée, ainsi que d'autres parties prenantes pertinentes. Toutes les catégories doivent respecter l'évaluation, la dimension de genre, les principes et les critères de la politique.

Les institutions de mise en œuvre sont tenues de réaliser des évaluations obligatoires des projets et programmes au niveau opérationnel, comme indiqué dans la [Politique d'évaluation](#). Il s'agit des éléments suivants :

● **Rapport sur les données de référence.** Les données de référence sont utilisées pour la conception des projets, la définition des cibles, le suivi des

progrès accomplis dans la mise en œuvre et l'évaluation de la performance, des réalisations et de l'impact. Les institutions de mise en œuvre sont tenues de soumettre un rapport de référence sur le projet fondé sur des données primaires collectées et/ou des données secondaires pertinentes et fiables, conformément au « Cadre de résultats et orientations sur les données de référence » du Fonds. Le rapport sur les données de référence sera soumis au Secrétariat au plus tard au moment où sera présenté le premier rapport sur les résultats du projet. Le rapport sur les données de référence peut être établi de façon indépendante ou semi-indépendante, ou auto-réalisée.

● **Examen à mi-parcours (EMP).** Les examens à mi-parcours sont des évaluations formatives qui évaluent les résultats et le contexte du projet afin d'éclairer la prise de décisions en matière de gestion du projet et de prendre des mesures correctives pendant le reste de la période de mise en œuvre. Les institutions de mise en œuvre sont tenues de réaliser un examen à mi-parcours de tout projet ayant quatre ans d'exécution ou plus, et de soumettre le rapport d'examen à mi-parcours au Secrétariat au plus tard six mois après l'exécution à mi-parcours du projet. Les institutions de mise en œuvre sont tenues de faire parvenir au Secrétariat une réponse de la direction au rapport d'examen à mi-parcours dans les six mois suivant la réception du rapport d'examen à mi-parcours, décrivant quels enseignements tirés de l'examen à mi-parcours seront utilisés, pourquoi et comment. Les examens à mi-parcours peuvent être réalisés de façon indépendante ou semi-indépendante. L'examen à mi-parcours est facultatif pour les projets dont la durée est inférieure à quatre ans. La [Note d'orientation sur les examens à mi-parcours](#) du Fonds fournit des informations plus détaillées sur la préparation et la réalisation des examens à mi-parcours.

● **Évaluations finales des projets et programmes.** Les évaluations finales évaluent la performance et l'impact des projets et programmes du Fonds afin de favoriser l'apprentissage et l'obligation de rendre compte et d'éclairer les futures interventions d'adaptation au changement climatique. Des évaluations finales sont requises pour tous les projets et programmes du Fonds dont la mise en œuvre est en cours d'achèvement, le rapport final d'évaluation étant soumis au Secrétariat et à l'Autorité désignée (AD) dans les neuf mois suivant l'achèvement du projet. Pour les évaluations de programmes, les institutions de mise en œuvre seront informées dans les trois mois suivant l'approbation du budget d'évaluation du Fonds au cas où une évaluation s'avère nécessaire. Toutes les évaluations finales doivent être réalisées de manière indépendante, et les institutions de mise en œuvre sont tenues de soumettre au Secrétariat

et au(x) autorité(s) déléguée(s) une réponse de la direction dans les six mois suivant la réception du rapport final d'évaluation.

La Politique d'évaluation du Fonds détermine également les évaluations non obligatoires que les institutions de mise en œuvre peuvent décider de mener ou non. De façon plus précise, deux types d'évaluation sont définis :

1) les **évaluations en temps réel** (ETR) qui ont lieu pendant la mise en œuvre du projet pour fournir un retour d'information immédiat (en temps réel) à ceux qui planifient ou exécutent le projet ; 2) et les **évaluations ex post** réalisées trois à cinq ans après la clôture des projets financés par le Fonds afin d'évaluer l'impact, la durabilité et l'apprentissage à plus long terme.

Outre ces évaluations commandées et gérées par les Agences de mise en œuvre, le Conseil d'administration du Fonds et le Groupe de référence procèdent périodiquement à des évaluations aux deux autres niveaux évoqués dans la Politique d'évaluation (voir la **figure 1**) :

● **Les évaluations au niveau du Fonds** ont lieu lorsque le Conseil charge le Groupe de référence d'évaluer les réalisations et les impacts à long terme du Fonds (environ tous les cinq ans). À ce titre, le Groupe de référence commandera et gèrera ces évaluations, même si des représentants des institutions de mise en œuvre, des pays admissibles, de la communauté des bailleurs de fonds, des membres du Conseil, du Secrétariat, d'organisations homologues et d'autres parties prenantes peuvent contribuer à ces évaluations.

● **Les évaluations au niveau stratégique** sont réalisées par le Groupe de référence à la demande ou avec l'approbation du Conseil et couvrent les politiques, les stratégies, les instruments et les évaluations thématiques du Fonds. Ces évaluations sont également commandées et gérées par le Groupe de référence, et peuvent inclure des contributions des Agences de mise en œuvre et d'autres parties prenantes concernées en fonction de l'objet et de la portée de l'évaluation.

En résumé, quel que soit le niveau d'évaluation du Fonds, les évaluations devront être commandées et gérées, et la section suivante décrit plus en détail les rôles et responsabilités à cet égard.

5. Qui commande et gère une évaluation ?



L'entité appropriée pour commander et gérer les activités d'évaluation dépend du niveau, du type et du contexte organisationnel de l'évaluation. Le **tableau 1** récapitule les entités chargées de s'occuper de la commande et de la gestion d'une évaluation, en notant qu'au niveau opérationnel, les institutions de mise en œuvre s'occupent souvent des deux, mais que ceux qui, au sein de l'institution de mise en œuvre, commandent ou gèrent une évaluation peuvent varier (tout comme le Conseil peut commander une évaluation au Fonds, tandis que le Groupe de référence peut la gérer).

Il est également important de noter que la démarcation entre les personnes chargées de la commande d'une évaluation et celles qui s'occupent de gérer la mise en œuvre d'une évaluation est souvent floue, la même personne ou les mêmes personnes dirigeant souvent les deux phases. Ou encore, un organisme tel qu'un conseil d'administration ou une équipe de direction peut prendre la décision officielle de commander une évaluation (et donc être le commanditaire de l'évaluation de nom), mais la même personne ou les mêmes personnes qui gèreront la mise en œuvre de l'évaluation une fois commandée peuvent aussi gérer les processus de commande.

Tableau 1 : Qui commande et gère les évaluations, par type d'évaluation

Niveau d'évaluation	Type d'évaluation	Sous-type d'évaluation	Commanditaire	Responsable	Catégorie d'évaluation		
					Indépendante	Semi-indépendante	Auto-réalisée
Évaluations au niveau du Fonds	Évaluation des réalisations et des impacts à long terme		Conseil d'administration	Groupe de référence	x		
Évaluations au niveau stratégique	Évaluation des politiques		Conseil d'administration	Groupe de référence	x	x	
	Évaluation de la stratégie du Fonds		Conseil d'administration	Groupe de référence	x		
	Évaluation des instruments du Fonds		Conseil d'administration	Groupe de référence	x	x	
	Évaluation thématique		Conseil d'administration	Groupe de référence	x		

(suite)

Évaluations à l'opérationnel	Évaluation obligatoire des projets	Rapport sur les données de référence	Organisme de mise en œuvre	Organisme de mise en œuvre	x	x	x
		Examen à mi-parcours	IM	IM	x	x	X (< 4 ans)
		Évaluation finale du projet	IM	IM	x		
		Évaluation finale du programme	Groupe de référence	Groupe de référence	x		
	Évaluations opérationnelles non obligatoires	Évaluations en temps réel	IM	IM	x	x	x
		Évaluations <i>ex post</i>	Conseil d'administration	Groupe de référence	x		

Pour les évaluations du Fonds, une personne ou une équipe supervisera les responsabilités de commande et de gestion, désignées respectivement le **Responsable de l'évaluation** ou l'**Équipe de gestion de l'évaluation**. Cette personne ou cette équipe est désignée en fonction des dispositions institutionnelles de l'entité qui a commandé l'évaluation, ainsi que des besoins et du contexte de l'évaluation. Par exemple, une institution de mise en œuvre multilatérale ou régionale de plus grande envergure peut disposer d'un département ou d'une unité spécifique chargé de commander et de gérer ses évaluations, de la même manière que le Fonds peut compter sur le Groupe de référence, tandis que les institutions de mise en œuvre nationales de plus petite taille peuvent nommer une personne ou une équipe composée de personnes dotées de l'expérience appropriée en fonction de l'objet et des besoins de l'évaluation.

Compte tenu du fait que le responsable de l'évaluation ou l'équipe de direction jouent un rôle essentiel dans le processus d'évaluation, ils doivent être officiellement nommés et avoir une bonne idée des pouvoirs et de l'expérience dont ils disposent pour assumer la supervision des tâches de commande et de gestion de l'évaluation.

En substance, cette note d'orientation résume les rôles et responsabilités du responsable de l'évaluation/de l'équipe de direction, mais les **responsabilités essentielles des responsables de l'évaluation sont résumées dans l'encadré 2 :**

ENCADRÉ 2 : Principales attributions des responsables de l'évaluation

- ✓ **Assurer la supervision du contrôle et de l'assurance de la qualité** tout au long du processus d'évaluation, notamment la supervision ou l'examen et l'approbation des produits attendus pour garantir l'exactitude, l'exhaustivité et la robustesse.
- ✓ **Faire respecter la politique d'évaluation et les principes d'évaluation du Fonds, ainsi que d'autres bonnes pratiques, principes et conduite organisationnels en matière d'évaluation** — voir la section 2 ci-dessus. Il s'agit notamment de s'assurer que l'évaluateur ou les évaluateurs comprennent et respectent ces politiques, principes et bonnes pratiques.
- ✓ **Protéger les participants à l'évaluation**, ce qui inclut le respect des lois sur la protection des données pour la confidentialité et la sécurité, et la protection de la confidentialité des données, conformément à tout accord de consentement convenu avec les contributeurs.
- ✓ **Trouver une solution à tout problème et à toute limitation anticipés et imprévus**, y compris aux problèmes d'ordre logistique, aux retards, aux conflits potentiels et aux réclamations. Il s'agit notamment de répondre immédiatement à tout incident d'inconduite et de comportement illicite.
- ✓ **Préparer l'évaluation, ce qui passe par la rédaction des termes de référence** avec une consultation et une implication approfondies des parties prenantes concernées.
- ✓ **Veiller à ce que l'évaluation soit menée, conformément aux termes de référence** ou aux termes de référence révisés et approuvés dans le rapport initial.
- ✓ **Maintenir l'indépendance et l'impartialité des évaluations** et veiller à ce que l'évaluateur ou les évaluateurs aient accès à tous les documents nécessaires et aux parties prenantes.
- ✓ **Veiller à ce que les produits de l'évaluation soient livrés** en temps voulu et offrent un bon rapport coût-efficacité dans le cadre du budget alloué.

6. Comment commander et gérer une évaluation ?



La section suivante récapitule les principales tâches et considérations à prendre en compte pour guider la commande et la gestion d'une évaluation du Fonds. Comme indiqué plus haut, ces deux ensembles de processus sont liés entre eux. Les tâches ont été organisées en fonction des principales phases de l'évaluation indiquées par le Fonds (voir la **figure 3**) et sont résumées dans la liste de vérification figurant à l'**annexe 1**. Les tâches correspondent aux bonnes pratiques, mais elles devraient être adaptées en fonction du contexte, du type et des besoins de l'évaluation. Par exemple, dans le cas d'une évaluation réalisée par le Fonds lui-même, le recrutement de l'évaluateur ou des évaluateurs sera différent des tâches définies pour le recrutement d'évaluateurs externes au titre d'une évaluation indépendante.

Figure 3 : Calendrier indicatif de l'évaluation finale



1) Phase de préparation : Définir la portée de l'évaluation, rédiger le plan de gestion de l'évaluation, élaborer et diffuser les termes de référence de l'évaluation (qui donnent un aperçu général de ce que l'on attend de l'évaluation), recruter l'évaluateur ou les évaluateurs.

2) Phase de démarrage : Orienter l'évaluateur ou les évaluateurs, examiner les documents de référence, procéder à une analyse des parties prenantes/du paysage, établir le rapport initial de développement (qui confirme et décrit par le menu la méthode de collecte et d'analyse des données), et mettre au point des outils de collecte de données.

3) Mise en œuvre : Comprend la collecte de données, l'examen continu des sources secondaires (au besoin) et l'analyse des données.

4) Phase d'établissement du rapport : Le rapport peut être établi à mesure que ressortent des conclusions pertinentes, mais son point culminant est l'examen, l'approbation et la diffusion du rapport d'évaluation.

5) Phase de suivi : Elle englobe les mesures prises et les moyens utilisés afin de soutenir l'apprentissage et l'utilisation des évaluations, y compris la soumission de la réponse requise de la direction dans les six mois qui suivent la réception du rapport final.

1. PHASE DE PRÉPARATION DE L'ÉVALUATION

1) Déterminer le responsable de l'évaluation ou l'équipe de direction

Il est important d'indiquer dès le départ qui dirige et gère l'évaluation, en veillant à l'obligation de rendre compte de la commande et de réaliser l'évaluation dans les délais prescrits. Comme cela est indiqué plus haut à la section 5, la ou les personnes chargées de commander une évaluation sont souvent les mêmes que celles qui ont pour responsabilité de gérer l'évaluation une fois que celle-ci a commencé. Pour les activités d'évaluation d'envergure relativement petite (par exemple, pour les évaluations facultatives au niveau opérationnel), la prise de décisions peut suivre une chaîne de commandement existante dans laquelle un cadre supérieur agit en qualité de Responsable de l'évaluation avec pour mission de superviser la commande et la gestion de l'évaluation. Pour les activités d'évaluation de plus grande envergure, il est plus courant de faire appel à une équipe de gestion de l'évaluation. Mais qu'il s'agisse des mêmes individus ou d'individus distincts, il est préférable de les identifier et de garantir leur participation dès le départ.

Les décideurs qui identifient puis contactent ou nomment le responsable de l'évaluation ou l'équipe de gestion de l'évaluation en fonction du contexte organisationnel de l'entité qui a commandé l'évaluation. Et comme cela est résumé dans le tableau 1 ci-dessus, les commanditaires de l'évaluation varieront à leur tour selon le niveau et le type d'évaluation. Cela dit, il est possible de définir les compétences et qualifications génériques des personnes choisies pour assumer les fonctions de Responsable de l'évaluation ou pour faire partie de l'équipe de gestion de l'évaluation. Ces qualifications sont résumées dans l'**encadré 3**.

ENCADRÉ 3 : Compétences des responsables de l'évaluation

- ✓ Une expérience de la commande et de la gestion d'évaluations, de préférence couplée à une connaissance pratique de la Politique d'évaluation, des Principes d'évaluation et des Critères d'évaluation du Fonds.
- ✓ Des aptitudes techniques en matière d'évaluation, y compris la connaissance des approches, des méthodes d'évaluation pertinentes et une analyse de données en rapport avec le type d'évaluation donné et l'objectif, de même que les compétences connexes en matière d'évaluation de la qualité de l'évaluation pour assurer la supervision.

(suite)

- ✓ Des compétences en gestion, avec une expérience et un succès avérés de la coordination, du règlement de problèmes et de la supervision d'évaluations ou de projets similaires en termes d'orientation, de durée, de portée et de complexité.
- ✓ Des compétences interpersonnelles, au nombre desquelles une expérience pratique de l'établissement et du maintien de relations, couplée à une expérience de la communication, de la facilitation, de la recherche du consensus et du partage des connaissances.
- ✓ La capacité à favoriser une culture de l'évaluation en vue d'une compréhension partagée, l'appropriation et le soutien aux évaluations, et la réalisation d'évaluations qui favorisent l'apprentissage organisationnel et sont utiles et utilisées.

2) Examiner les politiques, orientations et principes pertinents pour commander et gérer une évaluation avec compétence et efficacité

Même avec des personnes expérimentées dans la commande et la gestion d'une évaluation, chaque contexte organisationnel et d'évaluation (évaluateur) est unique en son genre, et il est du devoir des responsables de l'évaluation du Fonds et de toutes les personnes ayant un pouvoir de décision dans une évaluation de comprendre et de respecter la Politique d'évaluation du Fonds, les Principes d'évaluation, ainsi que les politiques, protocoles et orientations connexes qui régissent les bonnes pratiques (voir l'**encadré 1**). En fait, cette note d'orientation a été spécialement élaborée afin de servir de boussole aux commanditaires et gestionnaires de l'évaluation, et elle énumère les ressources recommandées à l'**annexe 6** pour soutenir la commande et la gestion de l'évaluation au Fonds.

3) Définir la portée de l'évaluation

Avant de commander une évaluation, il est essentiel d'en définir la portée et de comprendre comment cette évaluation sera utilisée et par qui. L'obtention d'un consensus sur l'objectif et la portée de l'évaluation avant même qu'elle ne commence aidera à aligner les attentes des parties prenantes et à assurer l'appropriation de l'exercice et le soutien requis. En règle générale, cette première étape englobera un processus itératif de consultation et de réflexion et, dans une certaine mesure, une analyse des parties prenantes qui peut servir plus tard de données de base pour les termes de référence et la phase initiale de l'évaluation. Même si elle n'est pas obligatoire, il faut reconnaître qu'une [évaluation de l'évaluabilité](#) peut aider à soutenir ce processus.

4) Revérifier le budget de l'évaluation

Il est préférable de planifier le budget d'évaluation à l'avance pour s'assurer que des fonds suffisants sont alloués aux besoins de l'évaluation. Pour les projets du Fonds, la budgétisation de l'évaluation intervient au stade de la conception, d'abord sous la forme d'une estimation dans la note de synthèse du projet,

puis sous la forme d'un budget détaillé au stade de la proposition dans le modèle de projet. Cependant, il peut s'avérer difficile de détailler un budget d'évaluation à l'avance ; par conséquent, il est important, au début de la commande d'une évaluation, de revoir et de vérifier le budget d'évaluation prévu pour s'assurer qu'il est réaliste pour les besoins de l'évaluation, que la portée et la conception proposée à développer dans des termes de référence (voir ci-dessous) sont réalistes par rapport au budget alloué. Voir la [Note d'orientation sur le budget d'évaluation](#) du Fonds pour de plus amples informations.

5) Rédiger un plan de gestion de l'évaluation

Au Fonds, **un plan de gestion de l'évaluation est utilisé pour désigner un document interne élaboré et utilisé par le responsable de l'évaluation ou par l'équipe de gestion de l'évaluation afin d'éclairer la gestion d'une évaluation**¹.

Il comprend des détails liés à la gestion, tels que les rôles et les responsabilités, le calendrier prévu pour l'évaluation et les principaux résultats et jalons de l'évaluation — par exemple, l'élaboration et la diffusion des termes de référence, le recrutement et le recrutement des évaluateurs, la phase de lancement et le rapport, les activités importantes de collecte et d'analyse de données (à l'image des visites sur le terrain, des enquêtes ou des ateliers de validation), l'examen et l'approbation du rapport final, la diffusion des conclusions des évaluations, des enseignements tirés de l'expérience et de toute réponse de la direction.

L'élaboration du plan de gestion des évaluations est un processus itératif qui devrait être régulièrement réexaminé et révisé selon le stade de l'évaluation, les besoins nouveaux et les enseignements tirés. Le fait de développer ce plan tôt, après avoir défini la portée de l'évaluation et le budget y afférent, permet de l'utiliser pour gérer les activités ultérieures de commande de l'évaluation, telles que l'élaboration des termes de référence et le recrutement des évaluateurs. Dans la pratique, le contenu du plan de gestion de l'évaluation peut éclairer le contenu des termes de référence, par exemple le calendrier indicatif de l'évaluation. Cependant, après la phase initiale de l'évaluation, le calendrier du plan de gestion de l'évaluation et d'autres contenus devront probablement être révisés pour correspondre à ceux convenus dans le rapport initial.

Une partie importante du plan de gestion de l'évaluation consiste à **établir la structure de gouvernance qui informera la prise de décisions concernant l'exercice d'évaluation**. La structure de gouvernance assure la supervision de l'assurance de la qualité et de l'approbation des produits attendus et respecte les principes et pratiques d'évaluation majeurs pour garantir la crédibilité,

1. Le plan de gestion de l'évaluation préparé par le(s) responsable(s) de l'évaluation ne doit pas être confondu avec le plan de travail de l'évaluation préparé par l'évaluateur ou les évaluateurs. Alors que le plan de gestion de l'évaluation sert aux responsables de l'évaluation pour superviser l'exercice global d'évaluation (à partir de la commande de l'évaluation jusqu'à sa conclusion et à son suivi), un plan de travail d'évaluation est essentiellement et de façon spécifique axé sur les activités dont les évaluateurs sont chargés de s'occuper de la conduite de l'évaluation. Les plans d'évaluation sont généralement inclus dans le rapport initial d'évaluation.

2. Parfois appelé le Groupe de référence dans d'autres contextes organisationnels.

l'inclusivité et la transparence des évaluations. Avant tout, la structure de gouvernance comprend le Responsable de l'évaluation ou l'équipe de gestion de l'évaluation, tel qu'indiqué plus haut.

Un Groupe consultatif² peut également être utilisé pour aider à piloter l'évaluation en tant que de besoin et permettre d'examiner et d'approuver les projets de produits attendus. Comme les termes de référence de l'évaluation en constituent généralement le premier produit attendu, si l'on veut faire appel à un groupe consultatif, il sera important de le former au début de la phase de commande. La composition d'un groupe consultatif varie en fonction du contexte ; toutefois, un groupe consultatif englobe généralement des parties prenantes majeures, telles que des gestionnaires de projets ou de programmes, des experts techniques, des représentants d'organisations partenaires et homologues, des partenaires financiers et des groupes de bénéficiaires. Lorsqu'ils sont composés de membres représentatifs de différents groupes de parties prenantes, les groupes consultatifs peuvent favoriser une prise de décisions transparente et renforcer la crédibilité et la légitimité des évaluations.

6) Élaborer et diffuser des termes de référence d'une évaluation

Les commanditaires de l'évaluation sont chargés d'élaborer des termes de référence dans lesquels la structure de gouvernance est explicite. Les commanditaires de l'évaluation ont pour mission de veiller à ce que les termes de référence reflètent parfaitement l'objet et la portée de façon à répondre aux besoins des parties prenantes, et à ce qu'il y ait suffisamment de temps et de ressources pour qu'une évaluation de la qualité puisse être menée de manière réaliste. La [Note d'orientation sur les termes de référence](#) du Fonds fournit des informations détaillées sur la façon de préparer des termes de référence, y compris un exemple de termes de référence pour une évaluation du Fonds, présenté sous une forme abrégée à l'**annexe 2** ci-dessous.

Un aspect essentiel de l'élaboration des termes de référence est la détermination des critères d'évaluation et des questions d'évaluation connexes. La [Note d'orientation sur les critères d'évaluation](#) du Fonds fournit de plus amples informations sur l'utilisation des neuf critères d'évaluation du Fonds, qui font référence collectivement aux résultats et aux enseignements les plus appréciés par le Fonds.

Un autre aspect essentiel de l'élaboration des termes de référence est leur examen stratégique pour s'assurer qu'ils répondent aux besoins des parties prenantes, tout en favorisant la socialisation des termes de référence pour mieux faire comprendre l'évaluation et la soutenir. Les parties prenantes concernées devraient être informées à l'avance de la date à laquelle elles sont censées examiner la version provisoire des termes de référence. Le groupe consultatif mentionné ci-dessus peut être associé au processus d'examen,

3. Voir la [Note d'orientation sur les termes de référence de l'évaluation](#) du Fonds pour en savoir plus sur les moyens courants de diffusion des termes de référence des évaluations.

fournissant ainsi une assurance de la qualité tout en renforçant la légitimité et l'appropriation de l'évaluation.

Une fois que les termes de référence ont été établis sous leur forme finale et approuvés, ils peuvent être diffusés de façon stratégique.³ Il convient de relever que cette démarche peut également servir non seulement pour recruter des évaluateurs compétents (voir ci-dessous), mais aussi pour socialiser l'évaluation, en favorisant compréhension, appropriation et adhésion. De plus, les termes de référence peuvent être utiles ultérieurement pour informer les parties prenantes de l'évaluation avant, pendant et même après qu'elle ne soit menée. Par exemple, les termes de référence peuvent être joints à un courriel de présentation des évaluateurs envoyé aux parties prenantes afin de les préparer à participer à la collecte de données.

7) Recruter l'évaluateur ou les évaluateurs

Il ne faut pas sous-estimer le montant qui s'avère nécessaire pour recruter des évaluateurs. Même lorsqu'un évaluateur recrute des évaluateurs pour une évaluation auto-réalisée, en faisant appel au personnel de la structure de gestion ou d'exploitation de l'institution de mise en œuvre de l'intervention évaluée, il faut du temps pour déterminer qui procédera à l'évaluation.

Le processus de recrutement commence en fait par la rédaction des termes de référence, qui comprennent généralement une section décrivant les **compétences attendues de l'évaluateur ou des évaluateurs** et qui s'avèrent pertinentes pour les besoins particuliers de l'évaluation. Les termes de référence comportent également une section qui résume le **processus de candidature et de sélection** pour la mission d'évaluation, précisant les procédures, les documents et les dates limites de dépôt des candidatures par les candidats potentiels. (Là encore, la Note d'orientation sur les termes de référence du Fonds décrit plus en substance la procédure.)

Une fois que les termes de référence ont été diffusés, le bon usage voudrait que la date limite de dépôt des candidatures prévue laisse **au moins deux semaines aux candidats pour s'imprégner des termes de référence avant de soumissionner**. S'il s'agit d'une évaluation auto-réalisée qui recrute un ou plusieurs évaluateurs internes de l'entité commanditaire, il ne s'agit peut-être pas pour eux de postuler, mais plutôt d'obtenir l'approbation de leur participation auprès de leur direction.

Après réception des candidatures des évaluateurs, **les dossiers des candidats doivent être examinés, en vue de la présélection des candidats qui doivent généralement passer des entretiens** (et parfois plus d'une série d'entretiens). En fonction du nombre d'évaluateurs à interviewer et de la disponibilité à la fois des candidats et des personnes chargées de mener les entretiens, cette phase du processus de recrutement peut durer jusqu'à un mois. Encore une fois, on ne doit pas sous-estimer le temps que ce processus peut prendre, par exemple,

en essayant de trouver des horaires pour programmer des entretiens, puis la possibilité qu'un ou plusieurs soient reportés du fait de circonstances imprévues.

Il est recommandé de recourir à un **Comité de sélection** pour ces processus composé de représentants des groupes de parties prenantes concernés, souvent issus de tout groupe consultatif (examiné ci-dessus) habilité à mener l'évaluation. Si la représentation des parties prenantes au sein de tout comité de sélection aide à garantir la légitimité et la crédibilité du processus de sélection, il est également important de s'assurer que le comité est composé de membres qui connaissent et ont l'expérience des pratiques d'évaluation, de l'objet de l'évaluation et des contextes locaux, culturels et institutionnels pertinents pour l'évaluation. Ceci permettra au comité de sélection d'acquérir l'expertise nécessaire pour évaluer avec compétence et retenir les meilleurs candidats pour l'évaluation.

L'utilisation d'une **matrice, d'un tableau ou d'une liste de vérification pour noter les candidats à l'évaluation** constitue un moyen utile de préparer et d'orienter un processus de recrutement cohérent et équitable. En règle générale, le contenu d'une matrice de notation s'appuiera sur les qualifications et compétences énoncées dans les termes de référence, ainsi que sur d'autres considérations dans le processus de candidature, telles que les résultats obtenus lors des entretiens, le taux journalier, la qualité et la pertinence de tout échantillon écrit, et les réponses apportées par les références fournies. L'**encadré 4** donne un exemple de matrice de notation du recrutement des évaluateurs qui peut être adaptée selon le contexte et les besoins de l'évaluation.

ENCADRÉ 4 : Matrice de notation du recrutement des évaluateurs

		Exemple de liste de vérification pour le recrutement d'un consultant															
	Nom du consultant	Honoraires : Tarif journalier ou montant total	Dates de disponibilité	Demande dûment remplie suivant les consignes : 1-4	Niveau d'instruction : 1-4	Expérience en évaluation	Expérience en matière de services de consultant : 1-4	Expérience dans le domaine de dans le secteur : 1-4	Expérience du Fonds ou des institutions de mise en œuvre : 1-4	Echantillon de rapport : 1-4	Travail en indépendant et en équipe : 1-4	Langues (qualité et nombre) : 1-4	Compétences culturelles : 1-4	Performance en entretien : 1-10	Références : 1-4	Commentaires à la suite de l'examen	Score total
3																	
4																	
5																	
6																	
7																	
8																	
Etc.																	

Tout au long du processus de recrutement et de sélection, il est impératif de respecter les **principes d'évaluation du Fonds axés sur la transparence, la crédibilité et l'impartialité** — voir l'**encadré 5**. Un processus de recrutement équitable et ouvert qui sélectionne les évaluateurs en fonction de leur mérite, de leurs compétences et de leur expérience permet d'établir la légitimité de l'évaluation afin de la soutenir pendant et après sa réalisation.

ENCADRÉ 4 : Matrice de notation du recrutement des évaluateurs

« La sélection et le comportement des évaluateurs, ainsi que la transparence des décisions, devraient réduire au minimum les biais dans la collecte et l'analyse des données. Dans le cas des évaluations indépendantes, il convient d'éviter que le personnel chargé de l'évaluation ait des intérêts préexistants dans le Fonds, dans l'intervention évaluée ou dans l'entité, et de déclarer ces intérêts dans la planification et les rapports établis pour les évaluations semi-indépendantes et auto-réalisées. »

8) Établir le contrat de l'évaluateur ou des évaluateurs

Le cas échéant, et généralement lorsqu'il est de faire recours à des consultants externes pour des évaluations indépendantes, un contrat devra être rédigé pour officialiser juridiquement l'accord entre les commanditaires de l'évaluation et l'évaluateur ou les évaluateurs. Ce document est établi généralement sous le format de document juridique standard utilisé par l'entité commanditaire et englobe l'objet, la portée, les critères, les questions, les produits attendus convenus et le calendrier de l'évaluation — souvent les termes de référence figurent en annexe et sont mentionnés dans l'accord afin de couvrir ces informations. Les contrats stipulent également d'autres obligations de chaque partie, telles que le comportement éthique et les prescriptions en matière de confidentialité, le respect des droits de propriété intellectuelle, la durée et la résiliation, l'indemnisation, la gestion de projet, le règlement des différends, et bien plus encore.

Certes, les commanditaires de l'évaluation peuvent être en mesure d'adopter le modèle de contrat d'une organisation, mais **il ne faut pas sous-estimer le temps que peut prendre le processus de signature et d'approbation d'un contrat. Il est recommandé de déterminer à l'avance combien de temps cela peut prendre** afin de laisser suffisamment de marge avant la date prévue pour que les évaluateurs commencent la mission d'évaluation.

2. PHASE DE LANCEMENT DE L'ÉVALUATION

9) Orienter l'évaluateur ou les évaluateurs

Une première étape de la phase de lancement consiste à orienter l'évaluateur ou les évaluateurs, généralement grâce à une ou plusieurs **réunions d'orientation** entre l'évaluateur ou les évaluateurs, le responsable de l'évaluation ou l'équipe de gestion de l'évaluation et toute autre partie prenante concernée, à l'exemple du gestionnaire du projet évalué.

L'objectif de la ou des réunions d'orientation est d'approfondir la réflexion sur les termes de référence de l'évaluation, le contexte, les objectifs, les parties prenantes, le calendrier et d'autres facteurs nécessaires à la préparation de l'évaluateur ou des évaluateurs. Il est également important de veiller à ce que les rôles et responsabilités de l'évaluation, tout protocole de communication et les autres aspects logistiques et administratifs pratiques de l'évaluation soient bien compris.

10) Fournir des documents de référence pertinents, y compris la littérature concernant les principes et les critères d'évaluation du Fonds

Parallèlement à l'intégration des évaluateurs, il s'agit de rassembler et de fournir à ces évaluateurs les documents de référence pertinents pour l'évaluation :

- ✓ **Les [Politique d'évaluation, Politique environnementale et sociale](#), et la [Politique en matière de genre](#) du Fonds.**
- ✓ **Les [notes d'orientation sur les évaluations pertinentes du Fonds](#) —** par exemple, la Note d'orientation sur les principes d'évaluation, la Note d'orientation sur les critères d'évaluation, la Note d'orientation sur le rapport initial d'évaluation et la Note d'orientation sur l'établissement de rapports d'évaluation, et la note d'orientation applicable au type d'évaluation approprié, le cas échéant (par exemple, l'évaluation finale, l'examen à mi-parcours, l'évaluation en temps réel ou l'évaluation *ex post*).
- ✓ **Contexte de l'intervention évaluée** (par exemple, projet, programme, stratégie, politique, etc.) — il peut s'agir d'une proposition de projet, de cadres de conception, de rapports et de toute analyse des parties prenantes ou du paysage, de rapports d'enquête, de rapports ou de mises à jour antérieures d'évaluation ou de suivi, entre autres.
- ✓ **Documents de référence sur l'organisation ou les organisations** mettant en œuvre l'intervention évaluée.
- ✓ **Toute documentation externe pertinente sur le secteur ou sur le secteur de programme** visé par l'intervention évaluée.

11) S'accorder sur l'approche méthodologique, les rôles, les responsabilités et le calendrier

Pendant la phase de lancement, une fois que l'évaluateur ou les évaluateurs se sont familiarisés plus directement avec le contexte de l'évaluation, et avant de rédiger le rapport initial d'évaluation, il est important de veiller à ce que les commanditaires et les évaluateurs aient une compréhension commune et s'entendent sur l'approche globale de l'évaluation, le calendrier, les rôles et les responsabilités. Cela se fait généralement dans le cadre d'une réunion conjointe.

12) Examiner et approuver le rapport initial

Le rapport initial est généralement le premier produit attendu important de l'évaluation. Il doit démontrer une compréhension claire et un plan de travail réaliste pour l'évaluation, en vérifiant que le plan d'évaluation est aligné sur les termes de référence ou, si des modifications sont proposées, qu'elles sont en accord avec les commanditaires de l'évaluation et d'autres parties prenantes.

L'**annexe 3** fournit une brève description recommandée pour les rapports initiaux du Fonds, et la [Note d'orientation sur le rapport initial](#) du Fonds fournit de plus amples détails pour soutenir la préparation des rapports initiaux (par exemple, l'inclusion d'une **matrice d'évaluation** pour aligner les critères, les questions, les indicateurs, les sources et les méthodes d'évaluation). Une fois que le rapport initial est finalisé et approuvé, il devrait être communiqué de façon stratégique aux parties prenantes concernées par l'évaluation. En d'autres termes, le Fonds publie ses rapports initiaux d'évaluation sur son site Web.

Comme pour les termes de référence, l'examen du projet de rapport initial devrait être soigneusement planifié et l'on ne devrait pas sous-estimer le temps nécessaire. Outre la méthodologie et la conception de l'évaluation, le rapport initial comprend généralement des versions préliminaires des outils de collecte de données qui doivent être examinées pour des besoins d'assurance de la qualité. Les parties prenantes concernées (par exemple, les membres du Groupe consultatif) devraient être informées à l'avance de la date à laquelle elles sont censées examiner le projet de termes de référence. Le processus d'examen comprend généralement deux cycles d'examen et de révision, et il est utile d'utiliser une matrice de commentaires pour compiler les commentaires et les réponses écrits sur le projet de rapport afin de consolider, de partager et de comparer les observations des examinateurs de façon ouverte et transparente — voir le **tableau 2**.

Tableau 2 : Exemple de matrice des retours d'information

Texte sélectionné dans le projet de rapport	Commentaire/retour d'information de l'évaluateur	Réponse de l'évaluateur
<insérer du texte ici>		
Ajouter des lignes selon qu'il conviendra		

3. PHASE DE MISE EN ŒUVRE DE L'ÉVALUATION

13) Réexaminer/réviser le Plan de gestion de l'évaluation (sur la base du Rapport initial)

À ce stade, il est important d'examiner le plan de gestion de l'évaluation pour s'assurer qu'il est adapté à l'objectif visé et aligné sur ce qui est défini dans le

rapport initial approuvé. Comme le rapport initial décrit plus en substance la structure de l'évaluation, le calendrier de l'exercice devra souvent être ajusté en fonction des méthodes et des événements spécifiques d'analyse de la collecte de données. Le plan de gestion de l'évaluation devrait être révisé en conséquence afin de refléter ces changements.

14) Socialiser l'évaluation

Avec l'approbation du rapport initial, la collecte et l'analyse des données sont prêtes à commencer. Il est donc important d'informer les parties prenantes qui participeront à ce processus concernant l'évaluation. D'aucuns connaissent peut-être déjà les termes de référence, mais il est recommandé de les actualiser afin de présenter spécifiquement l'évaluateur ou les évaluateurs, de rappeler aux participants le but et l'importance de l'exercice, de les préparer à participer et de les remercier pour leur soutien. Souvent, il s'agit d'un courriel comportant un lien hypertexte vers les termes de référence ou le rapport initial ou, en pièce jointe, les termes de référence ou le rapport initial. Prendre le temps d'une telle communication peut s'avérer utile à bien des égards.

15) Fournir un appui, une supervision et une assurance de la qualité

L'une des principales responsabilités du ou des responsables de l'évaluation est de veiller au respect de la politique d'évaluation du Fonds, des principes d'évaluation et d'autres politiques et bonnes pratiques pertinentes (voir les encadrés 1 et 3), et de fournir un soutien et des améliorations d'ensemble pendant l'évaluation. Il est particulièrement important de suivre ces priorités à mesure que les évaluateurs commencent à interagir avec les parties prenantes pour collecter et analyser les données.

La direction de l'évaluation doit être proactive en matière de planification et de communication en vue de garantir le bon déroulement du processus. Par exemple, la disponibilité des parties prenantes et les calendriers peuvent aussi être modifiés pendant la collecte des données, ce qui retarde les entretiens et le calendrier prévu de l'évaluation. En conséquence (et comme cela est souligné plus haut), les plans de gestion et de travail de l'évaluation devraient être itératifs, et peuvent nécessiter un certain degré de planification d'urgence pour garantir le respect des délais généraux et des produits attendus.

Il est utile d'anticiper les obstacles ou les défis potentiels à résoudre en tant que responsable de l'évaluation, et le **tableau 3** ci-dessous résume certains risques courants et les réponses potentielles rencontrées lors de la gestion de la collecte et de l'analyse des données d'évaluation.

Tableau 3 : Risques courants et mesures d'atténuation pour la gestion de l'évaluation

Risque	Mesure d'atténuation
Des conflits ou des divergences d'opinion	Les conflits d'intérêts et les divergences d'opinion ou d'interprétation devraient être traités en toute transparence afin de ne pas compromettre le processus ou les résultats de l'évaluation. Les divergences d'opinion devraient être notées dans les commentaires écrits adressés à l'évaluateur, mais l'opinion fondée sur des données probantes de l'évaluateur ou des évaluateurs devrait au bout du compte éclairer les jugements d'évaluation.
Des données manquantes ou incomplètes	S'il s'avère que les données requises pour l'évaluation sont manquantes ou incomplètes, cela devrait être indiqué dans la section sur les limites méthodologiques du rapport d'évaluation éventuel et, si nécessaire, la portée et les méthodes d'évaluation peuvent être réexaminées en consultation avec le(s) responsable(s) de l'évaluation et l'entité qui l'a commandée.
La résistance des parties prenantes	Les parties prenantes peuvent être rétives à l'idée d'être « jugées » et par conséquent considérer l'évaluation comme une charge notamment bureaucratique. Une communication efficace s'avère primordiale pour aider les parties prenantes à en comprendre la valeur, à comprendre comment cette communication sera utilisée, ainsi que son importance et la contribution des parties prenantes concernées. La socialisation de l'évaluation avant la collecte des données aide à désamorcer les parties prenantes potentiellement peu coopératives. Mais s'ils restent peu favorables et limitent l'accès aux données ou entravent l'évaluation sous une autre forme, les évaluateurs devraient être informés qu'ils doivent signaler immédiatement ces restrictions au(x) responsable(s) de l'évaluation, qui peuvent alors contacter la haute direction pour résoudre le problème.
Confusion des évaluateurs	L'évaluation de projets ou de programmes de grande envergure peut être extrêmement difficile, surtout dans des contextes d'évaluation complexes impliquant de multiples facteurs et acteurs à différents niveaux. Il est utile d'anticiper et d'atténuer cette situation en s'assurant que les critères de sélection des évaluateurs sont appropriés, afin que ceux-ci disposent des compétences requises pour mener à bien l'évaluation. En outre, une communication régulière et des contrôles effectués grâce à des réunions planifiées et informelles (par exemple, des rapports de situation hebdomadaires) peuvent aussi aider à clarifier les problèmes et à dissiper les malentendus.
Conclusions de l'évaluation étroitement ciblées	Le travail d'adaptation au changement climatique intervient dans des contextes complexes. Ceci doit être reconnu dans les termes de référence de l'évaluation et intégré dans tous les aspects du processus d'évaluation. Ce travail est incorporé dans le principe d'évaluation de la complexité du Fonds, ainsi que dans ses critères d'évaluation de la composante « Durabilité et sécurité humaines et écologiques ». Tout au long du processus d'évaluation, les évaluateurs devraient être encouragés à réfléchir à la façon dont les conséquences imprévues peuvent influencer sur l'obtention des résultats positifs souhaités. Les évaluations qui portent essentiellement sur les résultats escomptés et ne tiennent pas compte des conséquences imprévues peuvent se solder par des recommandations d'évaluation erronées.
Collecte de données biaisées	On parle de biais dans une évaluation lorsque l'exactitude et la précision des données sont menacées par l'expérience, les perceptions et les hypothèses de l'évaluateur ou des évaluateurs, ou par les outils et approches utilisés dans la collecte et l'analyse des données. La meilleure façon de remédier aux préjugés consiste à recruter des évaluateurs compétents et à veiller à ce que les méthodes proposées dans le rapport d'évaluation soient solides et adaptées, en prêtant une attention particulière sur des aspects tels que : les biais de sélection résultant d'un échantillon de population ou d'une période qui n'est pas représentatif de l'ensemble de la population ou de la condition évaluée ; les biais de mesure résultant d'une mauvaise évaluation des données due à une défaillance de l'outil de collecte des données (par exemple, entretiens et enquêtes mal traduits) ou à la façon dont les évaluateurs ont recueilli les données (c'est-à-dire au mauvais moment de la journée ou sans aucune sensibilité pour les normes culturelles) ; et un biais analytique résultant d'une mauvaise analyse des données collectées.

4. ÉTABLISSEMENT DE RAPPORTS SUR L'ÉVALUATION

16) Valider les conclusions initiales

Avant que l'évaluateur ou les évaluateurs ne rédigent le rapport d'évaluation, il est recommandé que des **réunions ou ateliers de validation** soient organisés afin de vérifier collectivement l'exactitude des constatations de l'évaluation et de partager les opinions divergentes sur les conclusions et les recommandations de l'évaluation. Celles-ci peuvent être facilitées par le(s) responsable(s) avec l'évaluateur ou les évaluateurs qui présentent les résultats, et sont également utiles pour répertorier d'autres enseignements et élaborer conjointement des recommandations pour le rapport d'évaluation. Elles peuvent aussi aider à sensibiliser les parties prenantes aux conclusions préliminaires de l'évaluation avant l'approbation officielle et la diffusion du rapport, favorisant ainsi un apprentissage opportun de l'évaluation qui peut éclairer une prise de décisions plus immédiate.

17) Examiner et approuver le rapport d'évaluation

Le rapport d'évaluation est généralement le principal produit de l'évaluation, car il présente les principales constatations, les conclusions, les enseignements tirés et les recommandations. Les rapports d'évaluation diffèrent selon le type d'évaluation réalisée (voir la section 4 ci-dessus). L'**annexe 4** fournit une brève description recommandée pour les rapports d'évaluation du Fonds, et la Note d'orientation sur les rapports d'évaluation du Fonds comporte de plus amples détails à l'appui de la préparation des rapports d'évaluation.

Il est essentiel de disposer de suffisamment de temps pour donner son avis sur le projet de rapport d'évaluation pour garantir son exactitude, sa crédibilité, son appropriation et, au bout du compte, son utilité. C'est souvent lors des cycles de retour d'information qu'il existe le plus de goulots d'étranglement. Prévoir au moins deux cycles d'examen et de révision. Le premier tour devrait être important, et les examinateurs devraient fournir des retours d'information détaillés. La deuxième série de retours d'information consiste à effectuer un examen final de la révision et des contributions avant la soumission. Il sera important de travailler dans les limites de la disponibilité des examinateurs et de les prévenir suffisamment à l'avance afin qu'ils puissent prévoir du temps en conséquence.

Comme pour l'examen du rapport initial, l'utilisation d'une **version en ligne partagée du rapport d'évaluation et d'une matrice de retour d'information** (voir tableau 2) peut aider à consolider et à rationaliser les observations faites par les examinateurs de façon ouverte et transparente. Si un groupe consultatif a été formé, ses membres (ou un sous-groupe de ceux-ci) peuvent être chargés de fournir des retours d'information écrits et verbaux à l'évaluateur ou aux évaluateurs.

18) Diffuser et partager stratégiquement le rapport d'évaluation et ses conclusions

Le rapport d'évaluation devrait être communiqué aux principales parties prenantes, y compris aux bénéficiaires visés. Il s'agit là d'un élément essentiel de l'établissement de rapports d'évaluation qui aide à définir l'utilisation et le suivi de l'évaluation. Qu'il s'agisse d'un établissement de rapports itératif pendant l'évaluation ou d'un rapport d'évaluation écrit formel à la fin de l'évaluation, répertorier les plateformes appropriées pour diffuser les rapports d'évaluation, contribuant ainsi à l'utilisation et au suivi des évaluations. Dans le même ordre d'idées, il convient d'adapter les formats et les supports de l'établissement des rapports d'évaluation aux différents publics de parties prenantes, et l'on doit garder à l'esprit que l'évaluation ne doit pas nécessairement se limiter au rapport d'évaluation écrit formel — voir l'encadré 5.

ENCADRÉ 5 : L'établissement des rapports d'évaluation peut prendre plusieurs formes

L'établissement de rapports d'évaluation prend généralement la forme d'un **rapport écrit** à la fin de l'évaluation. Cependant, les enseignements tirés de l'évaluation peuvent aussi être présentés sous d'autres formats et supports qui peuvent être utilisés avant la fin de l'évaluation afin de fournir un retour d'information immédiat (en temps réel) pour éclairer la prise de décisions en temps opportun. De même, l'établissement de rapports d'évaluation peut être présenté après l'évaluation et le rapport d'évaluation officiel. Ces autres formes de rapports d'évaluation peuvent prendre la forme d'ateliers et de réunions, de notes de synthèse succinctes, de webinaires et/ou de vidéos, de présentations de conférences et d'articles dans des publications sur l'adaptation au changement climatique.

5. SUIVI DE L'ÉVALUATION

Même si le ou les responsables de l'évaluation ne sont pas forcément responsables du suivi de l'évaluation, ni même associés, ils peuvent néanmoins contribuer dans une mesure considérable à la réussite de l'évaluation. Au bout du compte, le **suivi de l'évaluation variera selon le type et l'objectif de l'évaluation**. Par exemple, un examen à mi-parcours ou une évaluation en temps réel seront largement utilisés pour éclairer la mise en œuvre en cours du projet qu'ils évaluent, tandis qu'une évaluation finale sera largement utilisée pour éclairer les projets futurs et la planification stratégique connexe⁴.

Dans la pratique, **le soutien au suivi de l'évaluation commence dès le début de la gestion de l'évaluation** en assimilant correctement l'objectif de l'évaluation au début et les conclusions à la fin de cette évaluation. Cette démarche peut renforcer la compréhension, l'appropriation et le soutien

4. Chacune de ces évaluations sert également à la responsabilisation.

de l'évaluation par les parties prenantes, renforçant ainsi sa légitimité et donc la perspective que les enseignements et les recommandations de l'évaluation seront utilisés. Si cette liste n'est pas exhaustive, deux mesures supplémentaires peuvent être prises pour soutenir le suivi et l'utilisation des évaluations.

19) Utiliser une matrice de recommandations

L'un des points cruciaux où les responsables de l'évaluation peuvent soutenir le suivi de l'évaluation est l'examen et l'assurance de la qualité du rapport d'évaluation. Les **recommandations devraient répondre à l'objectif et à l'utilisation prévus de l'évaluation**, rédigées pour étayer la réponse de la direction (voir ci-dessous) et d'autres activités de suivi et d'apprentissage de l'évaluation. Les recommandations devraient être spécifiques, pratiques et réalisables pour la mise en œuvre, présentées de façon logique et cohérente, énumérées individuellement afin de permettre des renvois avec des constatations et des conclusions à l'appui. Une façon de soutenir cette démarche consiste à demander aux évaluateurs de présenter leurs recommandations à l'aide d'un tableau comportant des colonnes pour préciser la recommandation, comme cela est illustré dans le **tableau 4** ci-dessous.

Tableau 4 : Exemple de matrice de recommandations

Recommandation	Justification	Responsabilités	Priorité	Calendrier	Incidences budgétaires

20) Soutenir une réponse de la direction

Pour les évaluations finales et les examens à mi-parcours du Fonds, les institutions de mise en œuvre sont tenues de soumettre une **réponse de la direction** au Secrétariat du Fonds et au(x) autorité(s) déléguée(s) dans les six mois qui suivent la réception du rapport d'évaluation. La réponse de la direction devrait décrire ce qui sera pris en compte dans la période de mise en œuvre restante du projet, pourquoi et comment. L'**annexe 5** fournit un exemple de réponse de la direction à une évaluation.

ANNEXE 1. Liste de vérification pour la gestion de l'évaluation

Cette liste de vérification fournit une référence rapide des principales tâches et responsabilités généralement assumées par le responsable de l'évaluation ou par l'équipe de direction, y compris celles associées à la commande de l'évaluation. Chaque tâche de la liste de vérification est expliquée plus en substance à la **section 6** ci-dessus. Lors de l'utilisation de la liste de vérification, il est important de se rappeler que cette liste n'est pas exhaustive et qu'elle devrait être adaptée en fonction du contexte et des besoins de l'évaluation finale.

LISTE DE VÉRIFICATION POUR LA GESTION D'UNE LISTE DE VÉRIFICATION DE L'ÉVALUATION FINALE
1. Préparation
1) Déterminer le responsable de l'évaluation ou l'équipe de direction
2) Examiner les politiques, orientations et principes pertinents pour commander et gérer une évaluation avec compétence et efficacité
3) Définir la portée de l'évaluation
4) Revérifier le budget de l'évaluation
5) Rédiger un plan de gestion de l'évaluation
6) Élaborer et diffuser un mandat d'évaluation
7) Recruter l'évaluateur ou les évaluateurs
8) Établir le contrat de l'évaluateur ou des évaluateurs
2. Phase de lancement — voir la Note d'orientation sur le rapport initial d'évaluation du Fonds pour plus de détails
9) Donner des orientations aux évaluateurs
10) Fournir des documents de référence pertinents, y compris sur les principes et les critères d'évaluation du Fonds
11) S'accorder sur l'approche méthodologique, les rôles, les responsabilités et le calendrier
12) Examiner et approuver le rapport initial
3. Mise en œuvre
13) Réexaminer et réviser le plan de gestion de l'évaluation (sur la base du rapport initial)
14) Socialiser l'évaluation
15) Fournir un appui, une supervision et une assurance de la qualité

(suite)

4. Établissement de rapports — voir la [Note d'orientation sur l'établissement de rapports d'évaluation](#) pour plus de détails

16) Valider les premières conclusions

17) Examiner et approuver le rapport d'évaluation

18) Diffuser et partager stratégiquement le rapport d'évaluation et ses conclusions

5. Suivi de l'évaluation

Le suivi de l'évaluation variera selon le type et le but de l'évaluation, et peut ne pas relever de la responsabilité du responsable de l'évaluation, mais

19) Utiliser une matrice de recommandations

20) Étayer la réponse de la direction de l'évaluation (voir modèle à l'annexe 5)

ANNEXE 2. Liste de vérification des termes de référence de l'évaluation

Cette liste de vérification fournit une référence rapide aux principales sections généralement du mandat d'une évaluation du Fonds, qui sont examinées plus en substance dans la [Note d'orientation sur les termes de référence de l'évaluation](#) du Fonds. Lors de l'utilisation du canevas, il est important de se rappeler qu'il devrait être adapté en fonction du contexte et des besoins de l'évaluation finale.

Exemples de termes de référence pour les évaluations du Fonds pour l'adaptation

1. Résumé

- Titre**
- Résumé** de l'objectif, de la portée, des destinataires, du calendrier, du ou des lieux de l'évaluation, de l'auteur de la commande, du numéro de l'activité/du bon de commande⁵ et de toute autre information essentielle

2. Généralités/Contexte

- Titre**
- Contexte institutionnel** du Fonds et de toute institution de mise en œuvre aux fins de l'évaluation
- Budget et source de financement**
- Conception de l'intervention et situation actuelle**
- Principales parties prenantes**, y compris la population cible, les partenaires de mise en œuvre, etc.
- Portée temporelle et géographique de l'intervention**
- Informations contextuelles supplémentaires**, telles que les facteurs culturels, politiques, juridiques, économiques et environnementaux pertinents
- Documents de référence pertinents**, tels que les rapports antérieurs d'examen de base ou d'examen à mi-parcours

3. But, portée et destinataires de l'évaluation

- Objectif** : énoncer clairement et de façon concise les raisons pour lesquelles l'évaluation doit être menée, pourquoi elle est importante et comment elle sera utilisée
- Public(s)** qui utiliseront l'évaluation
- Portée**, y compris la période à évaluer, le(s) lieu(x), les groupes de population, l'orientation thématique

4. Critères et questions d'évaluation

- Critères d'évaluation** — voir la [Note d'orientation sur les critères d'évaluation](#) du Fonds pour plus de détails
- Questions d'évaluation** précisant ce qui doit être évalué

(suite)

5. Le numéro d'activité/numéro de bon de commande est un numéro unique qui est utilisé au Fonds pour déterminer l'activité, même si certains institutions de mise en œuvre puissent également utiliser une autre nomenclature.

5. Produits de l'évaluation

- Produits attendus de l'évaluation**, tels que la version provisoire et la version finale du rapport initial, le rapport final d'évaluation, les ateliers de compte rendu, de validation ou d'enseignements tirés, entre autres
- Le calendrier et la responsabilité des produits attendus**, ainsi que les calendriers et les responsabilités définis

6. Approche et méthodes d'évaluation

- Principes d'évaluation** — voir la Note d'orientation sur les principes d'évaluation pour plus de détails
- Approche méthodologique** de la collecte et de l'analyse des données ou du rôle que les évaluateurs joueront dans le choix de la méthode
- Méthodes mixtes** utilisant des approches qualitatives et des approches quantitatives (lorsque cela est possible)
- Sources de données**, y compris les sources de données secondaires et primaires, en tenant compte de la triangulation

7. Calendrier de l'évaluation (à titre d'illustration)

- Les étapes intermédiaires et les échéances sont présentées dans un tableau ou un diagramme**
- Adaptabilité et facilité de gestion** tenant compte de la possibilité de révision du plan d'évaluation

8. Gestion de l'évaluation et assurance de la qualité

- Rôles et responsabilités**
- Ressources et soutien supplémentaires** qui seront fournis pour l'activité
- Examen et approbation des produits attendus**

9. Compétences de l'évaluateur ou des évaluateurs

- Composition de l'équipe d'évaluation** si référence est faite à une équipe d'évaluation plutôt qu'à un évaluateur individuel
- Qualifications et expérience de l'évaluateur ou des évaluateurs**

10. Procédures de demande

- Instructions pour postuler**, c'est-à-dire un curriculum vitæ (CV) pour chacun des évaluateurs qui ont déposé une demande, une lettre de motivation ou une proposition d'évaluation, tout exemple d'écriture pertinent, des références professionnelles
- Impartialité** — Conformément à la politique d'évaluation du Fonds, préciser que les candidats à des évaluations indépendantes ne doivent pas avoir d'intérêts préexistants dans le Fonds, dans l'intervention évaluée ou dans l'entité

10. Annexes

- Bibliographie des documents de référence établis par le Fonds (de préférence avec des hyperliens), y compris la Politique d'évaluation du Fonds, la Note d'orientation sur les principes d'évaluation, la Note d'orientation sur les critères d'évaluation et le Rapport d'évaluation [Politique d'évaluation](#), la [Note d'orientation sur les principes d'évaluation](#), la [Note d'orientation sur les critères d'évaluation](#), et la [Note d'orientation sur l'établissement de rapports d'évaluation](#)
- Une théorie du changement, un modèle logique ou tout autre cadre existant résumant la conception de l'intervention
- Une carte géographique ou une carte des parties prenantes pour le projet devant faire l'objet d'évaluation
- Une liste des personnes/organisations à interroger (le cas échéant)
- Un calendrier d'évaluation (s'il semble plus approprié de le présenter ici plutôt que ci-dessus)
- Une suggestion de plan de rapport (voir [la Note d'orientation sur les rapports d'évaluation](#))
- Etc.

ANNEXE 3. Modèle illustratif de rapport initial d'évaluation

Ce modèle fournit une structure illustrative pour un rapport initial d'évaluation du Fonds. Le modèle peut être adapté selon les besoins et la structure de l'évaluation. Prière de se référer à la [Note d'orientation sur le rapport initial](#) du Fonds pour plus de détails sur chaque élément du sommaire.

Modèle indicatif d'évaluation initiale et liste de vérification du Fonds pour l'adaptation
1. Page du titre
2. Matériau frontal en option <input type="checkbox"/> Préface <input type="checkbox"/> Remerciements
3. Table des matières
4. Sigles et abréviations
5. Matériau frontal en option — un aperçu autonome et concis des parties essentielles du rapport en deux à cinq pages. <input type="checkbox"/> Présentation générale de l'objet de l'évaluation, de sa portée, du public cible, de l'utilisation prévue, de la période, de la couverture géographique et des groupes de population cibles de l'évaluation. <input type="checkbox"/> Résumé du rapport et de son contenu (pour aider les lecteurs à naviguer dans le document).
6. Contexte de l'évaluation <input type="checkbox"/> Objet de l'évaluation — décrit l'intervention en cours d'évaluation (par exemple, un projet ou une stratégie) et pourquoi <input type="checkbox"/> Contexte de la mise en œuvre — décrit le contexte élargi dans lequel l'intervention est réalisée <input type="checkbox"/> Analyse des parties prenantes — décrit les besoins, les attentes et les risques potentiels associés aux groupes de parties prenantes concernés par l'évaluation
7. Critères et questions d'évaluation <input type="checkbox"/> But et portée de l'évaluation <input type="checkbox"/> Critères d'évaluation qui précisent les normes sur lesquelles se fonde le jugement évaluatif <input type="checkbox"/> Questions d'évaluation qui élaborent les critères d'évaluation, en précisant ce qui doit être évalué <input type="checkbox"/> Matrice d'évaluation qui détaille la réponse apportée à chaque évaluation, les indicateurs à mesurer et l'outil de collecte de données qui sera appliqué

(suite)

8. Approche et méthodes d'évaluation

- Principes d'évaluation** — les sept principes d'évaluation du Fonds sont énumérés dans sa [Politique d'évaluation](#) et traités avec plus de détails dans sa [Note d'orientation sur les principes d'évaluation](#)
- Sources de données d'évaluation** — sources d'information primaires et secondaires pour l'évaluation
- Méthodes de collecte des données d'évaluation** — méthodes de collecte quantitatives et qualitatives et leurs procédures, y compris une réflexion sur la raison d'être de leur sélection
- Analyse des données d'évaluation** — le cadre ou l'approche analytique qui sera utilisé pour synthétiser et interpréter les constatations de l'évaluation
- Participation des parties prenantes à l'évaluation**, y compris le niveau et le type de participation
- Considérations éthiques** liées à la collecte et à l'utilisation des données
- Limites méthodologiques** —, leurs implications pour l'évaluation et les mesures d'atténuation prises en conséquence.

9. Plan de travail et gestion de l'évaluation

- Plan de travail de l'évaluation**
- Calendrier, étapes intermédiaires et produits attendus de l'évaluation**
- Rôles et responsabilités**
- Assurance de la qualité**
- Mesures de gestion et d'atténuation des risques**
- Plan de sensibilisation et de diffusion**

10. Annexes

- TdR de l'évaluation**
- Calendrier détaillé** (le cas échéant)
- Méthodologie détaillée** (le cas échéant)
- Matrice d'évaluation**
- Outils de collecte de données**
- Calendrier d'évaluation**
- Évaluation de l'évaluabilité** (le cas échéant)
- Théorie du changement/cadre de résultats détaillé**
- Analyse détaillée des parties prenantes** (le cas échéant)
- Bibliographie/liste de références**
- Toute autre information pertinente pour le rapport final d'évaluation**

ANNEXE 4. Illustration de l'évaluation finale

Modèle de rapport

Ce modèle fournit une structure illustrative pour un rapport initial d'évaluation du Fonds. Le modèle peut être adapté selon les besoins et la structure de l'évaluation. Prière de se référer à la [Note d'orientation sur les rapports d'évaluation](#) du Fonds pour plus de détails sur chaque élément du canevas.

Modèle indicatif d'évaluation initiale et liste de vérification du Fonds pour l'adaptation
1. Page du titre
2. Matériau frontal en option <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Préface<input type="checkbox"/> Remerciements
3. Table des matières
4. Sigles et abréviations
5. Résumé analytique — un aperçu autonome et concis des parties essentielles du rapport en deux à cinq pages.
6. Introduction et contexte <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Caractéristiques de l'évaluation — fournit un aperçu introductif de l'objet, de la portée, du public cible, de l'utilisation prévue, de la période, de la couverture géographique et des groupes de population ciblés par l'évaluation.<input type="checkbox"/> Introduction du rapport — présente la structure et le contenu du rapport<input type="checkbox"/> Objet de l'évaluation — décrit l'intervention évaluée (par exemple le projet, le programme ou la stratégie)<input type="checkbox"/> Contexte de la mise en œuvre — décrit le contexte élargi dans lequel l'intervention est réalisée
7. Portée et objectifs de l'évaluation <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Portée de l'évaluation définissant clairement ce qui doit être inclus et ce qui ne doit pas l'être<input type="checkbox"/> Critères d'évaluation qui définissent de façon précise les normes sur lesquelles repose le jugement évaluatif<input type="checkbox"/> Questions d'évaluation qui élaborent les critères d'évaluation, en précisant ce qui doit être évalué<input type="checkbox"/> Matrice d'évaluation qui détaille la réponse apportée à chaque évaluation, les indicateurs à mesurer et l'outil de collecte de données qui sera appliqué

(suite)

8. Approche et méthodes d'évaluation

- Principes d'évaluation** — les sept principes d'évaluation du Fonds sont énumérés dans sa [Politique d'évaluation](#) et traités avec plus de détails dans sa [Note d'orientation sur les principes d'évaluation](#)
- Sources de données d'évaluation** — sources d'information primaires et secondaires pour l'évaluation
- Méthodes de collecte des données d'évaluation** — méthodes de collecte quantitatives et qualitatives et leurs procédures, y compris une réflexion sur la raison d'être de leur sélection
- Analyse des données d'évaluation** — le cadre ou l'approche analytique qui sera utilisé pour synthétiser et interpréter les constatations de l'évaluation
- Participation des parties prenantes à l'évaluation**, y compris le niveau et le type de participation
- Considérations éthiques** liées à la collecte et à l'utilisation des données
- Limites méthodologiques** —, leurs implications pour l'évaluation et les mesures d'atténuation prises en conséquence.

9. Constatations et conclusions de l'évaluation

- Les constatations et les conclusions devraient répondre aux critères et questions d'évaluation.**
- Les constatations et les conclusions devraient fournir des informations permettant d'éclairer l'analyse des solutions et les recommandations.**
- Les constatations devraient inclure les résultats et les effets imprévus.**
- Les constatations et conclusions devraient être présentées dans un format logique et cohérent.**
- Le lien logique entre les constatations et les conclusions devrait être renforcé.**
- Les constatations et les conclusions devraient être numérotées individuellement** afin qu'elles puissent être facilement recoupées ailleurs.

10. Enseignements facultatifs tirés — une section consacrée aux enseignements tirés peut être un moyen utile de mettre en lumière les enseignements qui ne sont pas particuliers à l'intervention et au contexte évalués (de l'évaluation), mais applicables à l'ensemble de la communauté du Fonds et de l'adaptation au changement climatique.

- Les enseignements devraient être concis et présentés de façon logique et cohérente**, numérotés individuellement pour permettre des vérifications de concordance.
- Déterminer clairement la pertinence de l'enseignement et le public visé/l'utilisation escomptée.**
- Le cas échéant, expliquer **comment et pourquoi la leçon a été retenue.**

(suite)

11. Recommandations de l'évaluation

- Les recommandations devraient répondre à l'objectif et à l'utilisation escomptés de l'évaluation**, et rédigées dans le but de soutenir la réponse de la direction et d'autres activités de suivi et d'apprentissage de l'évaluation.
- Les recommandations devraient être étayées par des éléments probants** liés aux constatations et aux conclusions de l'évaluation qui étayent les mesures proposées.
- Les recommandations devraient être spécifiques, pratiques et réalisables pour la mise en œuvre.**
- Les recommandations devraient indiquer qui est responsable du suivi et à quel moment.**
- Des informations supplémentaires peuvent être utilisées pour formuler des recommandations**, par exemple la définition de l'ordre de priorité des recommandations ou les ressources et le budget nécessaires pour donner suite à une recommandation.
- Les recommandations devraient être présentées de façon logique, cohérente et numérotées** individuellement pour permettre des vérifications de concordance. On pourrait envisager d'utiliser un tableau pour mettre en forme et présenter les recommandations, comme cela est illustré ci-dessous.

Exemple de matrice de recommandations

Recommandation	Justification	Responsabilités	Priorité	Calendrier

12. Annexes du rapport

Voici quelques exemples d'annexes :

- ✓ Termes de référence de l'évaluation (ou Rapport initial d'évaluation)
- ✓ Informations méthodologiques supplémentaires
- ✓ Théorie du changement, cadre logique ou cadre de résultats
- ✓ Analyse/cartographie des parties prenantes ou du paysage
- ✓ Résumé des données de performance jusqu'à présent
- ✓ Récapitulatif des données budgétaires jusqu'à présent
- ✓ Liste des sources de données secondaires consultées (par exemple, les documents de référence)
- ✓ Liste des sources de données primaires (par exemple, la liste des participants/parties prenantes ou les programmes des entretiens)
- ✓ Outils de collecte de données
- ✓ Calendrier d'évaluation
- ✓ Bibliographie/liste de références (utiliser systématiquement un style ou un format approprié, par exemple, le format APA)

ANNEXE 5. Exemple de modèle de réponse de la direction

Les institutions de mise en œuvre sont tenues de soumettre une réponse de la direction au Secrétariat et à l'Autorité désignée ou aux Autorités désignées dans les six mois qui suivent la réception du rapport final. Dans leur réponse, les institutions de mise en œuvre indiquent à quoi les enseignements tirés de l'évaluation seront utilisés, pourquoi et comment. Un exemple de modèle est présenté ci-dessous.

Titre de l'évaluation :			
Entité commanditaire :			
Date de soumission du rapport d'évaluation :			
Recommandation n° : < insérer recommandation >			
Réponse de la direction	Mesures prévues	Responsabilité	Délai
<p>Indiquer si les mesures sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Acceptées</i> • <i>Partiellement acceptées</i> • <i>Rejetées</i> <p>(Si la recommandation est partiellement acceptée ou rejetée, une explication doit être fournie dans la section « Commentaires » ci-dessous.)</p>	<p><i>Indiquer les mesures/ produits attendus concrets prévus pour mettre en œuvre la recommandation</i></p>	<p><i>Préciser l'entité responsable de la mise en œuvre des mesures prévues</i></p>	<p><i>Préciser la date d'achèvement des mesures prévues</i></p>
<p>Commentaires : fournir toute information ou clarification supplémentaire concernant la recommandation et la façon dont elle a été interprétée, les progrès déjà réalisés ou les mesures prises pour donner suite à la recommandation, ou les raisons pour lesquelles la recommandation n'est pas acceptée ni acceptée en partie.</p>			

ANNEXE 6. Exemple de modèle de réponse de la direction

Sans être exhaustives, les ressources supplémentaires ci-dessous fournissent des orientations et des informations supplémentaires en appui à la commande et à la gestion d'une évaluation.

- Bureau de l'évaluation et du contrôle interne, Division de l'évaluation indépendante. 2018. [Manuel d'évaluation](#).
- Commission européenne. 2021. [Boîte à outils pour l'amélioration de la réglementation](#).
- Fondation W.K. Kellogg. 2017. [Le guide étape par étape de l'évaluation](#).
- Fonds pour l'adaptation. 2021. [Document d'orientation à l'intention des institutions de mise en œuvre sur la conformité à la Politique en matière de genre du Fonds pour l'adaptation](#).
- Fonds pour l'adaptation. 2021. [Politique d'évaluation du Fonds pour l'adaptation](#).
- Groupe d'évaluation des Nations Unies. 2016. [Cadre de compétences en matière d'évaluation](#).
- Meilleure évaluation. 2016. [Guide du responsable en matière d'évaluation](#).
- Programme des Nations Unies pour le développement. 2021. [Guide d'évaluation du PNUD](#).