



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

# Évaluations finales



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) dont le but est de 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 est également l'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](mailto: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](http://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/](http://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 : Real-Time Evaluation. 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. Qu'est-ce qu'une évaluation finale ?.....   | 3  |
| 3. Quelle est l'utilité d'une évaluation finale ?.....   | 5  |
| 4. Quand réaliser une évaluation finale ? .....  | 6  |
| 5. Qui participe à la réalisation d'une évaluation finale ?.....   | 7  |
| 6. Comment planifier une évaluation finale ?.....  | 9  |
| 7. Comment collecter les données dans le cadre d'une évaluation finale ?.....                                  | 12 |
| 8. Comment analyser les données probantes pendant une<br>évaluation finale ?.....                              | 14 |
| 9. Comment utiliser une évaluation finale ?.....   | 16 |
| Annexe 1 : Liste de vérification pour l'évaluation finale à l'usage des<br>institutions de mise en œuvre ..... | 18 |
| Annexe 2 : Exemples d'approches d'analyse.....   | 20 |
| Annexe 3 : Modèle indicatif de rapport d'évaluation final .....  | 21 |
| Annexe 4 : Échelles de notation des critères d'évaluation .....  | 23 |
| Annexe 5: Ressources recommandées .....  | 29 |



|                |  |
|----------------|--|
| <b>AF-TERG</b> | Groupe de référence pour les évaluations techniques du Fonds pour l'adaptation |
| <b>Fonds</b>   | Fonds pour l'adaptation  |
| <b>S&amp;E</b> | Suivi et évaluation  |
| <b>EMP</b>     | Examen à mi-parcours   |
| <b>TDR</b>     | Termes de référence  |

# 1. En quoi consiste cette note d'orientation ?



La présente note d'orientation vient à l'appui de la planification, de la conception et de l'exécution d'évaluations finales en conformité avec la [Politique d'évaluation](#) du Fonds pour l'adaptation. Elle s'adresse en particulier aux personnes chargées de la planification et de la gestion des activités d'évaluation du Fonds, principalement au sein des institutions de mise en œuvre, du Groupe de référence pour les évaluations techniques du Fonds pour l'adaptation (le Groupe de référence), ainsi que du Secrétariat et du Conseil du Fonds. Elle sera de ce fait également utile à d'autres acteurs réalisant des évaluations finales ou intéressés par le sujet au sein de la communauté de la lutte contre le changement climatique et au-delà.

La présente note d'orientation définit l'évaluation finale dans le contexte du Fonds et précise quand elle doit être réalisée, qui participe à sa réalisation, et comment la planifier et l'exécuter, conformément à la Politique d'évaluation du Fonds. En annexe, on trouvera une liste de vérification générale pour la planification (annexe 1), les méthodes d'analyse courantes (annexe 2), le rapport initial d'évaluation (annexe 3) et les échelles de notation des critères d'évaluation (annexe 4). Cette note n'étant pas exhaustive, l'annexe 5 recommande des ressources pour la sélection d'une méthodologie appropriée, la collecte de données probantes et l'analyse des données.



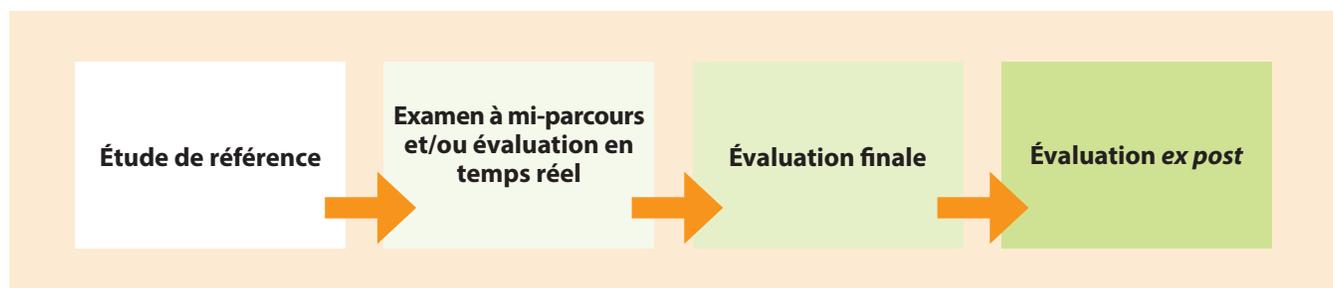
## 2. Qu'est-ce qu'une évaluation finale ?

**Dans le contexte du Fonds, une évaluation finale est un examen systématique et impartial** de la performance et de l'impact positif ou négatif d'un projet ou programme, le but étant de favoriser l'apprentissage et la responsabilisation et d'éclairer les interventions futures en matière d'adaptation au changement climatique. Une évaluation finale examine, à l'aune d'un ensemble de critères, le cadre de conception, le contexte et les liens de causalité expliquant les résultats obtenus, puis formule des recommandations à l'appui du suivi de l'évaluation.

**Comme l'indique la figure 1, l'évaluation finale peut n'être qu'une activité parmi d'autres utilisées pour évaluer l'impact et les résultats du projet.**

Les résultats d'autres activités d'évaluation sont généralement pris en compte dans les évaluations finales, et ces dernières peuvent elles aussi être exploitées pour les besoins d'autres évaluations. Si une [étude de référence](#) a été menée avant la mise en œuvre du projet, les résultats de référence sont comparés aux conclusions de l'évaluation finale afin de mesurer les progrès et les réalisations. Pour les projets dont la mise en œuvre s'étend sur quatre ans ou plus, les conclusions de [l'examen à mi-parcours](#) obligatoire peuvent servir de base à l'évaluation finale et être utilisées pour évaluer les progrès accomplis depuis le milieu du projet. Si, quelques années après l'achèvement du projet, une [évaluation ex post](#) est réalisée pour évaluer les résultats et les impacts à long terme, l'évaluation finale servira de base de comparaison pour les résultats *ex post*.

**Figure 1 : Outils d'évaluation**



**La portée d'une évaluation finale doit être adaptée au contexte spécifique du projet ou programme et aux besoins de l'évaluation, et énoncée dans ses termes de référence.** Cependant, une partie essentielle de chaque évaluation finale est l'évaluation du projet ou programme à l'aune des neuf critères d'évaluation du Fonds :

- 1. Pertinence :** L'intervention accomplit-elle les actions appropriées ?
- 2. Cohérence :** Dans quelle mesure l'intervention cadre-t-elle avec l'action globale de l'organisation ?
- 3. Efficacité :** L'intervention atteint-elle ses objectifs ?
- 4. Efficience :** Les ressources sont-elles utilisées de manière optimale ?
- 5. Impact :** Quel changement positif peut-on attribuer à l'intervention ?
- 6. Équité :** Les retombées de l'intervention sont-elles réparties de manière équitable entre les différents groupes et régions géographiques ?
- 7. Adaptabilité :** Les décisions prises dans le cadre de l'intervention reposent-elles sur des données probantes ?
- 8. Transposabilité à grande échelle :** L'intervention peut-elle être transposée à une échelle plus grande ?
- 9. Durabilité et sécurité pour l'humain et l'environnement :**  
L'intervention nuit-elle à la capacité des systèmes humains et naturels de garantir à toutes les espèces de la planète des conditions de vie égales ?  
L'intervention est-elle sensible aux situations de conflit et de fragilité ?

Si un commanditaire d'évaluation ou un évaluateur estime qu'un des critères d'évaluation du Fonds n'est pas applicable à une évaluation spécifique, la justification doit en être donnée au Groupe de référence dans les termes de référence, dans le rapport initial ou dans le document de conception de l'évaluation<sup>1</sup>.

1. Pour plus de détails, se référer à la [Note d'orientation sur les critères d'évaluation](#).

### 3. Quelle est l'utilité d'une évaluation finale ?



À travers ses conclusions, l'évaluation finale fournit un soutien multiforme aux institutions de mise en œuvre et aux parties prenantes :

✓ **Elle sert de point de départ pour la prise de décisions stratégiques.**

L'évaluation finale permet aux cadres dirigeants de déterminer si leur projet ou programme a produit des effets positifs ; elle inspire ainsi une prise de décisions fondées sur des données factuelles pour les actions futures.

✓ **Elle démontre la pertinence, l'efficacité et l'efficience du projet sur le plan de sa conception, de ses objectifs et de ses performances.**

L'évaluation finale permet également de valider l'idée du projet et d'orienter les politiques.

✓ **Elle promeut la responsabilisation et la transparence.** Cet aspect est important pour justifier les coûts du projet devant les donateurs (responsabilisation ascendante) et attribuer la responsabilité des résultats obtenus dans les communautés et groupes ciblés (responsabilisation descendante).

✓ **Elle fait une synthèse structurée des retours d'expérience et des enseignements tirés.** Ces enseignements contribuent à améliorer et à guider les interventions futures en matière d'adaptation au changement climatique.

## 4. Quand réaliser une évaluation finale ?



Selon la Politique d'évaluation, **tous les projets et programmes achevés et dont la mise en œuvre a été assurée par une seule institution doivent obligatoirement être soumis à une évaluation finale.** En revanche, si un programme regroupe plusieurs projets exécutés par différentes institutions de mise en œuvre, chacun de ces projet doit faire l'objet d'une évaluation finale. Les institutions de mise en œuvre sauront, dans un délai de trois mois suivant l'approbation du budget annuel d'évaluation du Fonds, si leur projet a été désigné ou non pour évaluation finale.

Les rapports d'évaluation finale doivent être présentés au plus tard neuf mois après l'achèvement du projet. **La planification d'une évaluation finale doit cependant commencer en même temps que celle du projet lui-même,** tel qu'indiqué également à la section 6.

## 5. Qui participe à la réalisation d'une évaluation finale ?



L'évaluation finale est effectuée par des évaluateurs indépendants sous la supervision et la direction de responsables désignés par les institutions de mise en œuvre. Les bénéficiaires et autres parties prenantes du projet jouent eux aussi un rôle important qui consiste à fournir des retours d'expérience et des informations durant la phase de collecte de données primaires, et à examiner les résultats et l'utilisation qui en est faite.

**Les institutions de mise en œuvre** se chargent de commander et de gérer l'évaluation finale, puis de présenter un rapport sur le déroulement de cette dernière (la [Note d'orientation sur la commande et la gestion d'une évaluation](#) du Fonds fournit des informations supplémentaires qui guideront les responsables de l'évaluation dans la réalisation de ces tâches). Les institutions de mise en œuvre doivent assurer l'assurance qualité tout au long de l'activité d'évaluation finale (voir l'**encadré 1**), d'où la nécessité pour leurs responsables d'évaluation de bien connaître les éléments suivants :

- ✓ La Politique d'évaluation du Fonds, y compris ses principes et critères d'évaluation ;
- ✓ Les normes d'évaluation et les directives en matière d'éthique se rapportant à cet exercice ;
- ✓ Le budget de l'évaluation ;
- ✓ Les besoins en recrutement d'évaluateurs indépendants ;
- ✓ La liste complète des parties prenantes à consulter pendant l'évaluation.

**Des évaluateurs indépendants** réalisent l'évaluation finale avec l'appui des institutions de mise en œuvre. La [Note d'orientation sur la commande et la gestion d'une évaluation](#) fournit des informations supplémentaires sur les fonctions des évaluateurs et sur les modalités de leur sélection. À tout le moins, ils doivent posséder les qualités et compétences suivantes :

- ✓ **Compétences adéquates en techniques d'évaluation** — Un évaluateur doit posséder le savoir-faire nécessaire pour concevoir des évaluations pertinentes et réalisables qui répondent aux questions et critères d'évaluation spécifiques. Il doit par ailleurs être en mesure d'utiliser les techniques appropriées pour effectuer des analyses approfondies, savoir en interpréter les résultats et en déceler les limites, et être capable de tirer des conclusions et de formuler des recommandations en se fondant

sur des données probantes. Une compréhension de l'adaptation au changement climatique et/ou une certaine expérience dans le domaine sont souhaitables.

✓ **Professionalisme** — L'évaluateur doit agir selon l'éthique tout au long de l'activité d'évaluation finale et respecter notamment les politiques relatives à la gestion et à la protection des données. Il doit communiquer de manière efficace et en temps utile aussi bien avec l'institution de mise en œuvre qu'avec les parties prenantes ou les bénéficiaires du projet ou programme.

✓ **Compétences culturelles et linguistiques** — L'évaluateur doit être familier du contexte et des coutumes locaux, des principes concernant l'égalité des genres et des langues qui lui permettront de recueillir efficacement des données et de communiquer en toute fluidité avec les parties prenantes et les bénéficiaires du projet ou programme.

### ENCADRÉ 1 : Importance de l'assurance qualité

Il convient, tout au long du processus d'évaluation finale, de prendre des mesures pour garantir la **crédibilité**, l'**autonomie**, l'**impartialité** et l'**utilité** de l'évaluation<sup>2</sup>. D'où l'importance de l'assurance qualité pour tous types d'évaluation. Ci-après, quelques points importants à retenir :

- ✓ Au moment du choix de la méthodologie d'évaluation, les principes d'évaluation et les thèmes transversaux (tels que les politiques en matière de [genre](#) et les politiques [environnementale et sociale](#)) doivent être pris en compte dans la conception de l'évaluation et incorporés de façon adéquate dans les conclusions et les recommandations de cette dernière.
- ✓ L'évaluateur doit mener des concertations avec les parties prenantes et les bénéficiaires clés afin de s'assurer que leurs points de vue sont pris en compte dans les conclusions.
- ✓ Les conclusions et recommandations doivent s'appuyer sur une analyse pointue et être logiques et cohérentes. Les recommandations doivent en outre être pragmatiques.
- ✓ Les constatations initiales doivent être communiquées aux parties prenantes, puis les commentaires et recommandations de ces dernières doivent être intégrés au rapport final.
- ✓ Les rapports doivent être concis, faciles à lire, à comprendre et à exploiter.

2. Pour de plus amples détails sur l'assurance qualité appliquée à l'évaluation, consulter les ressources suivantes : FNUAP. 2020. [Evaluation Quality](#); UNEG. 2017. [Norms and Standards for Evaluation](#).

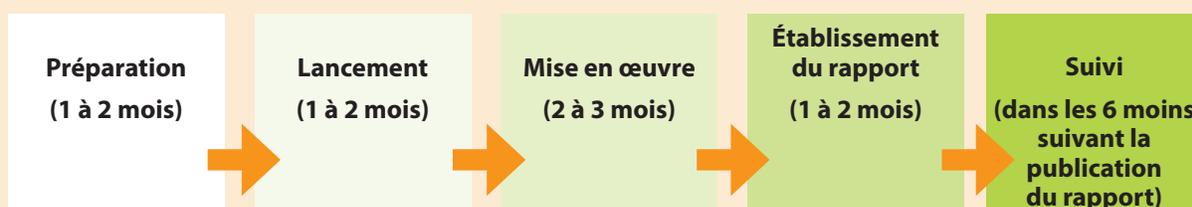
## 6. Comment planifier une évaluation finale ?



La **planification de l'évaluation finale commence très en amont**, dès l'estimation du budget pendant la phase de proposition du projet dans le modèle de projet. Outre le fait qu'elle permet une affectation de fonds suffisants pour l'évaluation finale, une planification précoce garantit également l'utilité et la faisabilité de l'exercice. À l'approche de la fin du projet, l'institution de mise en œuvre peut affiner le plan de l'évaluation finale en fonction premièrement des changements apportés au projet ou programme au cours de la mise en œuvre, et ensuite de l'évolution du contexte (cas de crises, par exemple) et des nouveaux enseignements et besoins qui apparaissent.

Le Fonds reconnaît cinq phases à l'évaluation, représentées dans la **figure 2**. Bien que la durée exacte de l'ensemble de ces phases varie en fonction du projet ou programme et d'un certain nombre de facteurs contextuels, l'institution de mise en œuvre doit prévoir entre 20 et 32 semaines pour que le rapport d'évaluation finale puisse être présenté dans les délais impartis.

**Figure 2 : Calendrier indicatif de l'examen à mi-parcours**



**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 (une vue d'ensemble des attentes relatives à l'évaluation), recruter le(s) évaluateur(s).

**2) Phase de lancement :** Fournir des directives aux évaluateurs, examiner les documents de référence, effectuer une analyse des parties prenantes et du paysage, élaborer le rapport initial (qui confirme et détaille la méthodologie de collecte et d'analyse des données) et mettre au point les outils de collecte des données.

**3) Mise en œuvre :** Cette phase inclut la collecte des données, l'examen continu des sources secondaires (le cas échéant) et l'analyse des données.

**4) Phase de production de rapports :** La production de rapports peut se faire au fur et à mesure que des conclusions pertinentes se dégagent, mais elle débouche sur l'examen, l'approbation et la diffusion du rapport d'évaluation.

**5) Phase de suivi :** Mesures et moyens employés pour appuyer l'apprentissage et l'utilisation des résultats de l'évaluation, y compris la soumission de la réponse obligatoire de la direction dans les six mois suivant la réception du rapport final.

L'**annexe 1** fournit une Liste de vérification pour les évaluations finales, qui recense les tâches clés réparties en fonction des cinq phases de l'évaluation. Le **tableau 1** ci-dessous décrit de façon plus détaillée les tâches essentielles à la planification de l'évaluation. Ces tâches interdépendantes sont parfois simultanées et parfois successives. À titre d'exemple, la détermination des méthodologies de l'évaluation va influencer l'élaboration des termes de référence au cours de la phase de préparation, mais ces méthodologies peuvent changer après le recrutement des évaluateurs, en fonction des résultats et des enseignements tirés de la phase de lancement.

**Tableau 1 : Tâches clés pour la planification d'une évaluation finale**

| Tâche   | Description  | Documents de référence  |
|---|--|---|
| <b>Consulter les principes d'évaluation du Fonds</b>                      | Les sept principes d'évaluation du Fonds définissent les valeurs, les normes et les meilleures pratiques devant guider la pratique des évaluations. Celles-ci doivent être fiables et conformes à l'éthique, et elles doivent contribuer valablement à l'acquisition de connaissances, à la prise de décisions et à la responsabilisation afin d'appuyer la mission, les objectifs et la vision du Fonds. Il est essentiel de faire respecter les principes d'évaluation à toutes les étapes de l'évaluation finale. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Note d'orientation sur les Principes d'évaluation</a></li> </ul>   |
| <b>Élaborer le plan de gestion de l'évaluation</b>                        | Conçu pour guider l'équipe de direction d'une évaluation, le plan de gestion énonce les dispositions relatives à la gouvernance telles que les rôles et responsabilités, ainsi que le calendrier et les principaux résultats et jalons de l'évaluation. Il doit être examiné et révisé régulièrement en fonction du niveau de progression de l'évaluation et des besoins et enseignements qui se dégagent.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Note d'orientation sur la commande et la gestion d'une évaluation</a></li> </ul>   |
| <b>Examiner le cadre de conception de projets ou programmes existants</b> | Pendant la phase de planification de l'évaluation, la théorie du changement, le modèle logique, le cadre de résultats, la chaîne de résultats ou tout autre cadre de conception du projet, ainsi que les examens à mi-parcours et/ou les évaluations rapides antérieurs, peuvent servir de point de départ pour l'élaboration des questions et critères d'évaluation, des indicateurs à évaluer, et pour la mise en place d'un cadre pour l'analyse et l'établissement des rapports.                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Décrire la théorie du changement</a></li> <li>• <a href="#">Mettre au point le modèle logique du projet</a></li> <li>• <a href="#">Élaborer un cadre de résultats</a></li> </ul> |
| <b>Définir les critères et les questions d'évaluation</b>                 | La Politique d'évaluation du Fonds pour l'adaptation prescrit neuf critères pour orienter les évaluations. Tout critère formulé ou modifié à des fins d'évaluation spécifiques doit être approuvé par le Groupe de référence pour les évaluations techniques du Fonds pour l'adaptation.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Note d'orientation sur les critères d'évaluation</a></li> <li>• <a href="#">Formuler les questions d'évaluation clés</a></li> </ul>  |
| <b>Confirmer les indicateurs à mesurer et à évaluer</b>                   | Pendant la planification, les indicateurs pertinents pour la structuration de l'évaluation finale doivent être recensés à partir du cadre de conception du projet ou programme.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Cadre de gestion axée sur les résultats (GAR)</a></li> <li>• <a href="#">Cadre de résultats stratégiques</a></li> </ul>  |

(suite)

|   |  |  |
|---|--|--|
| <b>Déterminer la méthodologie</b>                           | Il n'existe pas de méthodologie tout terrain pour les évaluations finales. La source au bout du lien ci-après présente une liste de modèles utiles pour les évaluations finales, notamment des modèles pour l'évaluation statistique, expérimentale, théorique, basée sur des études de cas, participative et de synthèse. L'annexe 3 fournit une liste de ressources supplémentaires. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Guide pour l'évaluation d'impact à l'usage des entités commanditaires et des directeurs</a></li> <li>• <a href="#">Cadre d'évaluation Rainbow</a></li> <li>• <a href="#">Recueil des méthodes d'évaluation du GNUM - Édition revue</a></li> </ul> |
| <b>Élaborer les termes de référence</b>                     | Les termes de référence donnent une vue d'ensemble de ce qui est attendu d'une évaluation, afin d'en permettre une compréhension commune et de définir les bases du recrutement des évaluateurs.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Note d'orientation sur les termes de référence</a></li> </ul>   |
| <b>Sélectionner un évaluateur indépendant ou une équipe</b> | Les évaluateurs indépendants doivent avoir tant l'expertise que l'expérience technique et culturelle nécessaires pour réaliser l'évaluation finale de manière efficiente et efficace, conformément à la finalité et au contexte de celle-ci.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Note d'orientation sur la commande et la gestion d'une évaluation</a></li> </ul>  |

## 7. Comment collecter les données dans le cadre d'une évaluation finale ?



Après la phase de préparation de l'évaluation finale, la phase de lancement permet de mettre au point la méthodologie de collecte et d'analyse des données, et d'en préciser les limites. Le **rapport initial** est en général le premier produit attendu du processus d'évaluation. Il doit en refléter une pleine compréhension et proposer un plan de travail réaliste pour sa conduite, vérifiant que le plan de l'évaluation est en conformité avec les termes de référence ou alors, si des modifications sont proposées, que celles-ci soient en accord avec les attentes des commanditaires de l'évaluation et les autres parties prenantes. Consulter la [Note d'orientation sur l'établissement d'un rapport initial d'évaluation](#) pour de plus amples détails.

**Les méthodes employées pour collecter les données probantes doivent être adaptées à l'objectif et aux besoins de l'évaluation** et ne doivent pas nécessairement refléter l'étude de référence ou l'examen à mi-parcours, bien que les résultats de ces exercices puissent être utilisés pour alimenter l'évaluation finale. L'équipe d'évaluation utilisera deux approches générales de collecte de données, à savoir : **1) la collecte de données primaires** et **2) l'examen des sources de données secondaires**, tel que résumé dans le tableau 2. Ces deux processus se déroulent généralement de manière progressive pendant l'évaluation finale, bien que l'examen des données secondaires constitue en principe le fondement de la collecte de données primaires, laquelle vient approfondir les interrogations pertinentes mises en évidence par l'examen.

**Tableau 2 : Approches de la collecte de données**

| Approche                             | Définition et objet  | Exemples   |
|--------------------------------------|--|--|
| <b>Collecte de données primaires</b> | <p><i>Les données primaires</i> sont les informations recueillies directement auprès de la source (que constituent souvent les parties prenantes et les bénéficiaires du projet) pour les besoins de l'examen à mi-parcours. Les méthodes de collecte des données primaires utilisées par les évaluateurs (enquêtes, entretiens, images, etc.) seront déterminées en fonction des questions auxquelles l'évaluation cherche à répondre, et en fonction des indicateurs à analyser.</p> <p>Les données primaires peuvent être utilisées pour illustrer l'état des communautés bénéficiaires au moment de l'examen à mi-parcours ou pour mieux comprendre le contexte. Ces données peuvent être comparées aux données de référence afin d'évaluer la réalisation du programme et les progrès accomplis vers l'atteinte des cibles.</p> | <ul style="list-style-type: none"><li>o Enquêtes ou questionnaires</li><li>o Entretiens</li><li>o Groupes de discussion</li><li>o Observations</li><li>o Récits de changement ou études de cas</li><li>o Photos ou vidéos</li><li>o Mesure directe</li></ul> |

(suite)

|  |  |   |
|--|--|---|
| <p><b>Examen des données secondaires</b></p> | <p><i>Les données secondaires</i> sont des informations qui ont été collectées ou produites à des fins autres que l'examen à mi-parcours du projet. Il est impératif que les sources de données secondaires soient pertinentes et fiables. Ces sources secondaires doivent comprendre le rapport de l'étude de référence, le cas échéant, et tout autre rapport pertinent de suivi et de performance du projet.</p> <p>Les données de référence et de suivi servent de point de départ à partir duquel seront comparées les données primaires issues de l'examen à mi-parcours. Elles illustrent la situation des communautés bénéficiaires à l'entame du projet et peuvent dès lors mettre en évidence les progrès et les réalisations. Les données secondaires fournissent également des informations permettant d'examiner le contexte du projet, ce qui peut contribuer à asseoir l'importance et la pertinence des résultats.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>o Rapports de référence et à mi-parcours du projet ou programme</li> <li>o Statistiques produites par d'autres entités telles que les Nations Unies, un département ministériel ou une organisation partenaire (données de recensement de la population, informations sur le logement, etc.)</li> <li>o Travaux de recherche et littérature universitaire</li> </ul> |
|--|--|---|

Une bonne pratique de l'évaluation consiste à combiner différentes sources de données (la **triangulation**)<sup>3</sup> et à conjuguer des méthodes différentes (**mixtes**)<sup>4</sup> pour faire apparaître des points de vue différents, mettant à contribution divers types d'analyses pour proposer des évaluations plus crédibles et plus robustes. En fin de compte, la conception méthodologique de l'évaluation sera également guidée par ce qui est réaliste et faisable au regard de son objectif spécifique, de sa portée, de son calendrier et des capacités et ressources affectées à sa réalisation.

Les méthodes quantitatives, qualitatives et mixtes de collecte et d'analyse des données d'évaluation sont légion, et l'**annexe 4** présente une liste de ressources recommandées.

3. Voir INTRACT. 2017. [Triangulation](#).

4. USAID. 2013. [Conducting Mixed-Method Evaluations](#).

## 8. Comment analyser les données probantes pendant une évaluation finale ?



Le cadre ou l'approche d'analyse de l'évaluation finale est décrite dans le rapport initial. S'il existe de nombreux cadres d'analyse applicables aux évaluations finales, le choix, pour une évaluation finale donnée, s'opère à la lumière de ses objectifs, ainsi que de ses critères et questions d'évaluation.

L'analyse des données comporte plusieurs éléments. Mais dans l'ensemble du processus, la constante est de vérifier que les données probantes sont à la fois de haute qualité et convenablement utilisées. Pour ce faire, une attention particulière doit être accordée aux principes d'évaluation définis par le Fonds : crédibilité et fiabilité, impartialité et objectivité, équité et inclusivité en matière de genre, et sensibilité face à la complexité. Par exemple, une fois analysées, des données probantes doivent nécessairement refléter plusieurs points de vue, et tout particulièrement ceux des groupes potentiellement marginalisés. Elles doivent par ailleurs être présentées dans leur globalité et de manière cohérente, et déboucher sur des conclusions solidement étayées par des constatations.

L'analyse des données peut s'effectuer suivant diverses approches quantitatives et qualitatives en fonction du cadre d'analyse et des méthodes et outils de collecte de données utilisés. L'**annexe 4** présente certaines de ces approches, et il est important de garder à l'esprit que les analyses ne sont pas effectuées uniquement par les évaluateurs indépendants. En effet, dans le cadre d'une analyse participative, des parties prenantes peuvent être mises à contribution pour fournir des points de vue et des interprétations supplémentaires, ainsi que pour valider des constatations. Une telle implication des parties prenantes peut se poursuivre sur l'ensemble du processus d'évaluation final.

**Les critères d'évaluation du Fonds jouent un rôle essentiel dans l'analyse des données.** Compte tenu de la programmation temporelle des évaluations finales, l'appréciation du critère impact revêt une importance toute particulière. En effet, les données de références et celles issues de tout examen à mi-parcours, de toute évaluation en temps réel, ou de tout autre type d'évaluation pendant la mise en œuvre du projet sont précieuses, car elles seront confrontées aux constatations antérieures afin de mesurer les progrès accomplis et les retombées générées. Il est cependant utile, au vu de la complexité du travail d'adaptation au changement climatique, de tenir compte, dans l'étude d'impact, de la différence entre l'analyse de contribution et l'analyse d'attribution — voir l'**encadré 2**.

## ENCADRÉ 2 : Différence entre analyse d'attribution et analyse de contribution

Un aspect essentiel à prendre en considération dans l'appréciation du critère impact du Fonds est le degré auquel les changements observés sont imputables au projet ou au programme évalué plutôt qu'à d'autres facteurs. Autrement dit, à quel point les changements observés sont-ils à mettre à l'actif (ou au passif) de l'intervention, en comparaison de l'influence d'autres acteurs (organisations tierces, notamment) ou d'autres facteurs (récession ou instabilité politique, par exemple) ? C'est à cela que tient essentiellement la différence entre l'analyse d'attribution et l'analyse de contribution.

Si les deux formes d'analyse peuvent utiliser des méthodes et outils à la fois quantitatifs et qualitatifs, l'analyse d'attribution vise, en ce qui la concerne, à établir un rapport de cause à effet, par l'étude de données statistiques comparant la population visée, bénéficiaire des résultats du projet, à un groupe contrefactuel lui étant similaire par autant de caractéristiques que possible, à l'exception que ce dernier groupe n'aura pas été exposé au projet ou au programme. S'il en résulte un écart statistique important, on peut dès lors en conclure que la différence est imputable au projet ou au programme. Seulement, dans les contextes opérationnels complexes du travail d'adaptation aux changements climatiques, cette forme de comparaison contrôlée est notamment limitée. L'analyse de contribution lui est donc préférable, car à travers un narratif étayé par des données probantes, elle explique en quoi des changements observés seraient le fruit d'une intervention.

**Au Fonds, une échelle de notation des rubriques est requise** pour appuyer, dans les évaluations finales, l'analyse des données et la communication sur les performances du projet. L'échelle de notation des rubriques évalue dans quelle mesure le projet répond aux neuf critères de la Politique d'évaluation (le neuvième critère étant subdivisé en les sous-critères de durabilité écologique/naturelle, durabilité humaine, et sûreté/fragilité). Elle utilise une échelle de Likert paire à six ou quatre points, chaque point étant explicité par la définition de la rubrique à laquelle il correspond, afin de favoriser une appréciation cohérente du critère évalué. La liste complète des échelles de notation des rubriques, pour chacun des critères d'évaluation, est fournie en **annexe 3**.

Notons que si la plupart des critères doivent obligatoirement faire l'objet d'une notation, certains d'entre eux ne sont peut-être pas applicables à certains projets ou contextes. Ces critères facultatifs sont mis en évidence. Si un commanditaire de l'évaluation ou un évaluateur juge l'un des critères facultatifs non pertinent pour une évaluation donnée, il doit le justifier dans le plan d'évaluation compris dans le rapport initial présenté à l'institution de mise en œuvre. Ainsi, comme indiqué plus haut, si un critère est jugé non pertinent pour une évaluation donnée, la justification doit en être faite dans les termes de référence, dans le rapport initial ou dans le plan d'évaluation<sup>5</sup>.

5. Pour plus de détails, se référer à la [Note d'orientation sur les critères d'évaluation](#).

## 9. Comment utiliser une évaluation finale ?



Les stratégies ci-après peuvent être employées pour garantir que l'évaluation finale sera utile à l'institution de mise en œuvre, aux bénéficiaires et aux parties prenantes concernées :

- **Interprétation et validation** — L'interprétation est un processus à travers lequel un ensemble de personnes donne du sens à une information et en parvient à une compréhension partagée<sup>6</sup>. Les examens à mi-parcours ayant un but rétroactif sur les projets en cours, l'interprétation collective pour éclairer une prise de décision opportune est déterminante. Les évaluateurs et les institutions de mise en œuvre peuvent décider d'organiser un atelier de validation afin de recueillir les points de vue des parties prenantes et des bénéficiaires. L'interprétation et la validation des constatations de l'examen à mi-parcours pourraient apporter aux évaluateurs une compréhension plus profonde et plus fiable des données.
- **Élaboration des recommandations** — L'élaboration des recommandations doit se faire avec la participation des parties prenantes et des bénéficiaires, afin de s'assurer de la possibilité de leur mise en œuvre et du caractère pratique de celles-ci. La participation des parties prenantes peut aussi accroître la probabilité que des recommandations soient mises en œuvre. Les recommandations finales doivent se limiter à celles qui sont à la fois fondées sur des données probantes et applicables. **Les recommandations doivent être spécifiques, pratiques et réalisables.** Elles doivent également cadrer avec l'objectif et l'utilisation prévue de l'évaluation, et être rédigées d'une manière qui soutienne l'action de la direction et d'autres activités de suivi et d'apprentissage.
- **Établissement de rapports** — Un rapport d'évaluation final doit réunir les données probantes d'évaluation couvrant l'ensemble de l'intervention. Il doit également mesurer, de manière globale, l'impact, l'efficacité, l'efficience, la durabilité, la reproductibilité, la mise à l'échelle et les enseignements tirés d'un projet financé par le Fonds. Des informations supplémentaires sur l'établissement de rapports, notamment une liste de vérification et un modèle indicatif de rapport d'évaluation, sont fournies dans la [Note d'orientation sur l'établissement d'un rapport d'évaluation](#).

6. INTRAC. 2017. [Sensemaking](#).

● **Au plus tard six mois après avoir reçu le rapport d'évaluation final, les institutions de mise en œuvre doivent transmettre une réponse de leur direction au secrétariat du Fonds.** La réponse de la direction doit décrire en quoi, pourquoi et comment les enseignements tirés de l'examen à mi-parcours seront appliqués pendant le restant de la période de mise en œuvre du projet.

● **Présentation et diffusion** — La diffusion consiste à transmettre les résultats de l'évaluation finale aux parties prenantes, aux bénéficiaires et à la communauté de l'adaptation au changement climatique dans son ensemble afin de permettre un partage de connaissances et un apprentissage plus étendus. Il est important de présenter les conclusions et recommandations dans une palette de formats différents afin d'en favoriser l'accès et la compréhension chez le public visé. La diffusion des constatations prend généralement la forme d'un rapport formel écrit. Toutefois, les résultats de l'évaluation peuvent aussi être présentés sous d'autres formats et par d'autres moyens, notamment des ateliers et des réunions d'évaluation, de brèves notes de synthèse, ainsi que des webinaires ou vidéos. Afin de diffuser les constatations avec un public plus large, l'institution de mise en œuvre peut avoir recours aux médias sociaux ou locaux, à des lettres de nouvelles, à des conférences et à des revues scientifiques.

Pour plus d'informations sur l'utilisation des évaluations, se référer à la [Note d'orientation sur le suivi et l'utilisation d'une évaluation](#).

# ANNEXE 1. Liste de vérification pour l'évaluation finale à l'usage des institutions de mise en œuvre

La présente liste de vérification pour la réalisation d'une évaluation finale fournit un récapitulatif détaillé des tâches clés à effectuer dans le cadre d'une évaluation finale. Les tâches clés de chaque évaluation sont énumérées dans la première colonne (de gauche) de la liste de vérification, tandis que la seconde colonne (de droite) indique les responsables possibles de chaque tâche. D'autres aspects à prendre en compte pendant la rédaction et l'utilisation d'un rapport d'évaluation final sont décrits dans la [Note d'orientation sur l'établissement d'un rapport d'évaluation](#). Il conviendra de garder à l'esprit que cette liste de vérification n'est pas exhaustive et doit par conséquent être adaptée au contexte et aux besoins de l'évaluation.

| <b>Liste de vérification pour la réalisation d'une évaluation finale</b>   |  |
|--|--|
| <b>Tâches principales</b>  | <b>Responsables</b>                                    |
| <b>1. PRÉPARATION (4-8 SEMAINES)</b>   |  |
| 1) Assurer la disponibilité du budget de l'évaluation finale   | Institution de mise en œuvre                           |
| 2) Examiner la conception de l'évaluation : son but, ses objectifs et sa portée                                    | Institution de mise en œuvre                           |
| 3) Définir les questions et critères clés de l'évaluation  | Institution de mise en œuvre                           |
| 4) Confirmer les indicateurs à évaluer   | Institution de mise en œuvre                           |
| 5) Rédiger les termes de référence   | Institution de mise en œuvre                           |
| 6) Élaborer un plan de travail   | Institution de mise en œuvre                           |
| 7) Sélectionner des évaluateurs indépendants   | Institution de mise en œuvre                           |
| <b>2. LANCEMENT (4-6 SEMAINES)</b>   |  |
| 1) Examiner l'évaluabilité   | Évaluateur indépendant                                 |
| 2) Se mettre d'accord sur l'approche méthodologique, les rôles, les responsabilités et le calendrier               | Institution de mise en œuvre et évaluateur indépendant |
| 3) Élaborer des outils de collecte des données   | Évaluateur indépendant                                 |
| 4) Rédiger le rapport initial  | Évaluateur indépendant                                 |
| 5) Examiner le rapport initial   | Institution de mise en œuvre                           |
| <b>3. MISE EN ŒUVRE (8 SEMAINES)</b>   |  |
| 1) Transmettre la documentation et les critères aux évaluateurs indépendants pour l'examen des données secondaires | Institution de mise en œuvre                           |
| 2) Collecter les données primaires suivant la méthodologie convenue  | Évaluateur indépendant                                 |
| 3) Veiller à ce que les parties prenantes pertinentes soient consultées  | Institution de mise en œuvre                           |
| 4) Accompagner l'équipe d'évaluation durant tout le processus de mise en œuvre                                     | Institution de mise en œuvre                           |

(suite)

| <b>4. ÉTABLISSEMENT DE RAPPORTS (6-8 SEMAINES)</b>  |   |
|---|---|
| <b>1) Analyser les données probantes à la lumière des critères d'évaluation, des questions et des indicateurs clés d'évaluation</b>                                 | Évaluateur indépendant  |
| <b>2) Préparer un projet de rapport d'évaluation en s'inspirant du modèle d'évaluation du Fonds</b>   | Évaluateur indépendant  |
| <b>3) Achever le(s) cycle(s) d'examen et de révision du projet de rapport d'évaluation final</b>  | Institution de mise en œuvre et évaluateur indépendant                        |
| <b>4) Présenter les premières conclusions aux parties prenantes</b>   | Évaluateur indépendant  |
| <b>5) Soumettre le rapport au processus d'assurance-qualité du Fonds</b>  | Institution de mise en œuvre, appuyée à la demande par le Groupe de référence |
| <b>6) Réviser le rapport en tenant compte des commentaires des parties prenantes, le cas échéant, et soumettre le document final</b>                                | Évaluateur indépendant  |
| <b>7) Partager le rapport d'évaluation final et les conclusions de l'évaluation avec les parties prenantes et les bénéficiaires, et en promouvoir l'utilisation</b> | Institution de mise en œuvre  |
| <b>5. SUIVI (6 MOIS)</b>  |   |
| <b>1) Réponse requise de la direction</b>   | Institution de mise en œuvre  |
| <b>2) Intégrer les enseignements tirés dans les activités de financement actuelles et futures du Fonds pour l'adaptation</b>  | Institution de mise en œuvre  |

## ANNEXE 2. Exemples d'approches d'analyse

L'analyse des données de l'évaluation finale est guidée par l'objet, les critères et les questions clés de l'évaluation. Des méthodes courantes d'analyse quantitative et qualitative utilisées dans les évaluations finales se trouvent énumérées ci-après<sup>7</sup>. La liste n'est cependant pas exhaustive et d'autres méthodes pourraient mieux correspondre au cadre d'analyse et aux méthodes de collecte de données utilisés.

| Méthodes d'analyse quantitative                                 |   |
|---|---|
| Méthode   | Description   |
| <a href="#">Statistiques sommaires</a>                          | Synthèse de données permettant aux évaluateurs d'effectuer des comparaisons. Par exemple, les évaluateurs peuvent comparer des projets, des interventions ou des différences entre les indicateurs de référence et les conclusions du projet ou programme.  |
| <a href="#">Descriptif multivarié</a>                           | Synthèse de données permettant aux évaluateurs d'analyser le lien entre deux ou plusieurs variables. À titre d'exemple, les évaluateurs peuvent comparer la manière dont les résultats sont souvent présentés au moyens de graphiques, de nuages de points, etc.  |
| <a href="#">Statistique inférentielle paramétrique</a>          | Technique permettant aux évaluateurs d'avancer des conclusions sur une population sur la base d'un échantillon de celle-ci. Pour pouvoir utiliser cette technique, les données doivent respecter certains critères : elles doivent être distribuées normalement, avec un échantillon de grande taille sélectionné de manière aléatoire.   |
| Méthodes d'analyse qualitative                                  |   |
| <a href="#">Codage thématique</a>                               | Technique permettant aux évaluateurs d'élaborer un cadre d'idées thématiques par l'identification de passages de texte, d'images, etc. liés par un même thème ou par une même idée.   |
| <a href="#">Matrice du cadre logique</a>                        | Technique permettant aux évaluateurs de synthétiser et d'analyser les données dans un tableur constitué de lignes et de colonnes. Souvent, les cas sont inscrits dans les lignes, tandis que les thèmes de codage des données le sont dans les colonnes. Chaque cellule présente une synthèse de la donnée correspondant à l'intersection du cas et du thème auxquels elle se rapporte. |
| <a href="#">Matrices de calendrier et frises chronologiques</a> | Technique qui consiste, pour les évaluateurs, à présenter et à analyser les corrélations entre des événements et d'autres données temporelles.  |

7. Better Evaluation. 2022. [Analyse data](#).

# ANNEXE 3. Modèle indicatif de rapport d'évaluation final

Ce modèle comporte une structure indicative d'un rapport initial d'évaluation pour le Fonds. Il peut être adapté en fonction des besoins et de la structure de l'évaluation. Veuillez vous référer à la [Note d'orientation sur l'établissement d'un rapport](#) du Fonds pour plus de détails sur chaque élément de la structure.

| <b>Modèle indicatif et liste de vérification pour l'établissement d'un rapport d'évaluation du Fonds pour l'adaptation</b>  |
|---|
| <b>1. Page de titre</b>   |
| <b>2. Textes préliminaires facultatifs</b><br><input type="checkbox"/> Préface<br><input type="checkbox"/> Remerciements  |
| <b>3. Table des matières</b>  |
| <b>4. Sigles et abréviations</b>  |
| <b>5. Résumé analytique</b> — aperçu autonome et concis des parties essentielles du rapport en deux à cinq pages  |
| <b>6. Introduction et contexte</b><br><input type="checkbox"/> <b>Description de l'évaluation</b> — fournit un aperçu liminaire de l'objectif, de la portée, du public cible, de l'utilisation prévue, de la période, de la couverture géographique et des groupes de population cibles de l'évaluation<br><input type="checkbox"/> <b>Introduction du rapport</b> — présente la structure et le contenu du rapport<br><input type="checkbox"/> <b>Objet de l'évaluation</b> — décrit l'intervention évaluée (par exemple, projet, programme ou stratégie)<br><input type="checkbox"/> <b>Contexte de la mise en œuvre</b> — décrit le contexte plus large dans lequel l'intervention est mise en œuvre   |
| <b>7. Portée et objectifs de l'évaluation</b><br><input type="checkbox"/> <b>Portée de l'évaluation</b> définissant clairement ce qui doit ou ne doit pas être inclus dans l'évaluation<br><input type="checkbox"/> <b>Critères d'évaluation</b> qui précisent les normes qui constituent le fondement du jugement évaluatif<br><input type="checkbox"/> <b>Questions d'évaluation</b> qui permettent de présenter en détail les critères d'évaluation, précisant ce qui doit être évalué<br><input type="checkbox"/> <b>Matrice d'évaluation</b> qui détaille la façon dont une réponse est apportée à chaque question d'évaluation, les indicateurs à mesurer ainsi que l'outil de collecte de données qui sera appliqué — voir l'annexe 4  |
| <b>8. Approche et méthodes d'évaluation</b><br><input type="checkbox"/> <b>Principes d'évaluation</b> — les sept principes d'évaluation du Fonds sont définis dans sa <a href="#">Politique d'évaluation</a> et précisés dans sa <a href="#">Note d'orientation sur les principes d'évaluation</a><br><input type="checkbox"/> <b>Sources de données de l'évaluation</b> — sources d'information primaires et secondaires pour l'évaluation<br><input type="checkbox"/> <b>Méthodes de collecte des données d'évaluation</b> — méthodes de collecte quantitatives et qualitatives et les procédures correspondantes, y compris une justification de leur sélection<br><input type="checkbox"/> <b>Analyse des données d'évaluation</b> — cadre ou approche analytique qui sera utilisé pour synthétiser et interpréter les constatations de l'évaluation<br><input type="checkbox"/> <b>Participation des parties prenantes de l'évaluation</b> , y compris le niveau et le type de participation<br><input type="checkbox"/> <b>Considérations éthiques</b> liées à la collecte et à l'utilisation des données<br><input type="checkbox"/> <b>Limites méthodologiques</b> — leurs incidences sur l'évaluation et les mesures d'atténuation prises en conséquence |

(suite)

## 9. Plan de travail et gestion de l'évaluation

- Les constatations et conclusions doivent répondre aux critères et aux questions d'évaluation
- Les constatations et les conclusions doivent éclairer l'analyse des solutions et les recommandations
- Les constatations doivent inclure les résultats et les impacts imprévus
- Les constatations et conclusions doivent être présentées dans un format logique et cohérent
- La relation logique entre les constatations et les conclusions doit être soulignée
- Les constatations et les conclusions doivent être numérotées individuellement afin de pouvoir être facilement croisées avec d'autres documents

**10. Enseignements (facultatif)** — une section consacrée aux enseignements tirés peut être un moyen pratique de mettre en évidence les enseignements qui ne sont pas spécifiques à l'intervention et au contexte évalués (les sujets de l'évaluation), mais qui s'appliquent à l'ensemble de la communauté du Fonds et de l'adaptation au changement climatique.

- Les enseignements doivent être concis et présentés de manière logique et cohérente, et numérotés individuellement pour permettre les renvois croisés.
- Indiquer clairement la pertinence de l'enseignement et le public ou l'utilisation auxquels il est destiné.
- Le cas échéant, expliquer comment et pourquoi cet enseignement a été tiré.

## 11. Recommandations de l'évaluation

- Les recommandations doivent répondre à l'objectif et à l'utilisation prévus de l'évaluation, et être rédigées de manière à soutenir la réponse de la direction et d'autres activités de suivi et d'apprentissage liées à l'évaluation.
- Les recommandations doivent être étayées par des éléments factuels liés aux constatations et conclusions de l'évaluation qui justifient les mesures proposées.
- Les recommandations doivent être spécifiques, pratiques et réalisables.
- Les recommandations doivent préciser qui est responsable du suivi et dans quel délai.
- Des informations complémentaires peuvent être utilisées pour étoffer les recommandations, comme détails sur la hiérarchisation des recommandations ou concernant les ressources et le budget nécessaires à la mise en œuvre d'une recommandation.
- Les recommandations doivent être présentées de manière logique et cohérente, et numérotées individuellement pour permettre les renvois croisés. Il est préférable d'utiliser un tableau pour mettre en forme et présenter les recommandations, comme illustré ci-dessous.

### Exemple de matrice de recommandations

| Recommandation | Justification | Responsabilités | Priorité | Délai |
|----------------|---------------|-----------------|----------|-------|
|                |               |                 |          |       |

## 12. Annexes au rapport

### Exemples d'annexes :

- ✓ Termes de référence de l'évaluation (ou rapport initial d'évaluation)
- ✓ Informations complémentaires sur la méthodologie
- ✓ Théorie de changement, cadre logique ou cadre de résultats
- ✓ Analyse ou cartographie des parties prenantes ou du paysage
- ✓ Synthèse des données de performance à ce jour
- ✓ Résumé des données budgétaires à ce jour
- ✓ Liste des sources de données secondaires consultées (par exemple, documents de référence)
- ✓ Liste des sources de données primaires (par exemple, liste des participants ou des parties prenantes, ou calendriers des entretiens)
- ✓ Outils de collecte de données
- ✓ Calendrier de l'évaluation
- ✓ Bibliographie / liste de références (toujours utiliser un style ou une mise en forme appropriée, par exemple, la norme APA)

## ANNEXE 4. Échelles de notation des critères d'évaluation

Cette section décrit les échelles de notation à inclure dans les rapports d'évaluation finaux. Ces notations déterminent dans quelle mesure le projet satisfait (ou non) aux neuf critères d'évaluation énoncés dans la politique d'évaluation du Fonds pour l'adaptation. Chaque notation doit être accompagnée d'une description qui fournit des justifications appropriées fondées sur des analyses.

Notons que si la plupart des critères doivent obligatoirement faire l'objet d'une notation, certains d'entre eux ne sont peut-être pas applicables à certains projets ou contextes. Le cas échéant, ces critères facultatifs sont mis en évidence ci-dessous. Si un commanditaire de l'évaluation ou un évaluateur juge l'un des critères facultatifs non pertinent pour une évaluation donnée, il peut en donner les raisons dans le rapport initial ou le document de conception de l'évaluation présenté au Groupe de référence.

| <b>Critère 1 : Pertinence</b>  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| <b>Les résultats du projet étaient-ils en adéquation avec le but, les objectifs et les priorités stratégiques du Fonds pour l'adaptation, ainsi qu'avec les priorités du pays ou de la région ?</b>  |  |  |  |  |  |
| <b>Très insatisfaisant</b>   | <b>Insatisfaisant</b>  | <b>Modérément insatisfaisant</b>   | <b>Modérément satisfaisant</b>   | <b>Satisfaisant</b>  | <b>Très satisfaisant</b>   |
| <p>Les résultats du projet présentaient de graves insuffisances au plan de la <b>pertinence</b>. Les effets négatifs du projet étaient supérieurs à ses retombées positives.</p> <p>Le projet a sérieusement compromis les objectifs et les priorités stratégiques du Fonds pour l'adaptation.</p> | <p>Les résultats du projet présentaient des insuffisances majeures au plan de la <b>pertinence</b>. Les résultats escomptés n'ont pas été atteints ou ont été nettement inférieurs aux attentes.</p> | <p>Les résultats du projet présentaient des insuffisances significatives au plan de la <b>pertinence</b>. Même si les résultats ont été à la hauteur des attentes dans certains domaines, leur niveau global était inférieur aux prévisions.</p> | <p>Les résultats du projet présentaient des insuffisances modérées au plan de la <b>pertinence</b> et étaient d'un niveau proche des attentes.</p> | <p>Les résultats du projet présentaient des insuffisances mineures au plan de la <b>pertinence</b> et étaient d'un niveau conforme aux attentes.</p> <p>Le projet était globalement conforme aux objectifs et aux priorités stratégiques du Fonds pour l'adaptation.</p> | <p>Les résultats du projet ne présentaient aucune insuffisance au plan de la <b>pertinence</b> et étaient d'un niveau supérieur aux attentes.</p> <p>Le projet était conforme aux objectifs et aux priorités stratégiques du Fonds pour l'adaptation, et contribue à leur réalisation.</p> |

(suite)

## Critère 2 : Cohérence

Mesure dans laquelle l'intervention est compatible avec les autres interventions menées au sein d'un pays, d'un secteur ou d'une institution. La théorie du changement, les structures de gouvernance, les interventions et le système de suivi-évaluation sont-ils conformes aux objectifs du projet ?

| Très insatisfaisant  | Insatisfaisant   | Modérément insatisfaisant  | Modérément satisfaisant   | Satisfaisant  | Très satisfaisant   |
|--|--|--|---|---|---|
| <p>Les résultats du projet présentaient de graves insuffisances au plan de la <b>cohérence</b>. Les effets négatifs du projet étaient supérieurs à ses retombées positives.</p> <p>Le projet portait préjudice à d'autres interventions dans le pays ou le secteur. Les composantes du projet (termes de référence, structure de gouvernance, systèmes de suivi et évaluation, etc.) étaient incompatibles et inefficaces.</p> | <p>Les résultats du projet présentaient des insuffisances majeures au plan de la <b>cohérence</b>. Les résultats escomptés n'ont pas été atteints ou ont été nettement inférieurs aux attentes.</p> <p>Le projet ne cadrerait pas avec d'autres interventions de plus grande envergure dans le pays ou le secteur. Les composantes du projet (termes de référence, structure de gouvernance, systèmes de suivi et évaluation, etc.) étaient incompatibles.</p> | <p>Les résultats du projet présentaient des insuffisances significatives au plan de la <b>cohérence</b>. Même si les résultats ont été à la hauteur des attentes dans certains domaines, leur niveau global était inférieur aux prévisions.</p> <p>Les interventions étaient globalement en déphasage avec d'autres interventions de plus grande envergure dans le pays ou le secteur. Les composantes du projet (termes de référence, structure de gouvernance, systèmes de suivi et évaluation, etc.) n'étaient pour l'essentiel pas complémentaires quoique pas contradictoires non plus.</p> | <p>Les résultats du projet présentaient des insuffisances modérées au plan de la <b>cohérence</b> et étaient d'un niveau proche des attentes.</p> <p>Certains éléments du projet étaient compatibles avec des interventions de plus grande envergure dans le pays et le secteur. Certaines composantes (termes de référence, structure de gouvernance, systèmes de suivi et évaluation, etc.) se complétaient mutuellement.</p> | <p>Les résultats du projet présentaient des insuffisances mineures au plan de la <b>cohérence</b> et étaient d'un niveau conforme aux attentes.</p> <p>La plupart des éléments du projet étaient compatibles avec les interventions de plus grande envergure dans le pays et le secteur. Certaines des composantes du projet (termes de référence, structure de gouvernance, systèmes de suivi et évaluation, etc.) se complétaient mutuellement.</p> | <p>Les résultats du projet ne présentaient aucune insuffisance au plan de la <b>cohérence</b> et ils dépassaient les attentes.</p> <p>Le projet était en parfaite harmonie avec les interventions de plus grande envergure dans le pays ou le secteur. Les composantes du projet (termes de référence, structure de gouvernance, systèmes de suivi et évaluation, etc.) se complétaient mutuellement et contribuaient à la réalisation des objectifs.</p> |

(suite)

### Critère 3 : Efficacité

Les résultats effectifs du projet sont-ils conformes aux objectifs initiaux ou modifiés du projet ? Si les résultats escomptés initiaux ou modifiés ne sont que des produits/contributions, les évaluateurs doivent déterminer si le projet ou programme a eu des effets réels et, dans l'affirmative, si ces derniers cadrent avec les attentes réalistes associées à ce type de projet ou programme.

| Très insatisfaisant  | Insatisfaisant   | Modérément insatisfaisant  | Modérément satisfaisant   | Satisfaisant  | Très satisfaisant   |
|--|--|--|---|---|---|
| <p>Les résultats du projet présentaient de graves insuffisances au plan de l'<b>efficacité</b>. Les effets négatifs du projet étaient supérieurs à ses retombées positives.</p> <p>Le projet n'a pas réussi à atteindre ses objectifs et a causé du tort aux communautés cibles et/ou à l'environnement.</p> | <p>Les résultats du projet présentaient des insuffisances majeures au plan de l'<b>efficacité</b>. Les résultats escomptés n'ont pas été obtenus ou ont été nettement inférieurs aux attentes.</p> <p>Le projet n'a pas atteint ses objectifs.</p> | <p>Les résultats du projet présentaient des insuffisances significatives au plan de l'<b>efficacité</b>. Bien que les résultats aient été à la hauteur des attentes dans certains domaines, leur niveau global est resté en-deçà des attentes.</p> <p>Le projet n'a pas atteint la plupart de ses objectifs.</p> | <p>Les résultats du projet présentaient des insuffisances modérées au plan de l'<b>efficacité</b> et étaient d'un niveau proche des attentes.</p> <p>Le projet a atteint certains de ses objectifs globaux.</p> | <p>Les résultats du projet présentaient des insuffisances mineures au plan de l'<b>efficacité</b> et étaient d'un niveau conforme aux attentes.</p> <p>Le projet a atteint la plupart de ses objectifs globaux.</p> | <p>Les résultats du projet ne présentaient aucune insuffisance au plan de l'<b>efficacité</b> et étaient d'un niveau supérieur aux attentes.</p> <p>Le projet a atteint et dépassé ses objectifs.</p> |

### Critère 4 : Efficience

Les ressources affectées au projet ou à l'intervention ont-elle été utilisées de façon optimale ? A-t-on envisagé d'autres options ? Les évaluateurs doivent, dans la mesure du possible, comparer les coûts engagés et le temps nécessaire pour obtenir des résultats par rapport à des projets similaires.

| Très insatisfaisant  | Insatisfaisant  | Modérément insatisfaisant  | Modérément satisfaisant   | Satisfaisant  | Très satisfaisant   |
|--|---|--|---|---|---|
| <p>Les résultats du projet présentaient de graves insuffisances au plan de l'<b>efficience</b>. Les effets négatifs du projet étaient supérieurs à ses retombées positives.</p> <p>Le projet était excessivement coûteux et chronophage.</p> | <p>Les résultats du projet présentaient des insuffisances majeures au plan de l'<b>efficience</b>. Les résultats escomptés n'ont pas été atteints ou ont été nettement inférieurs aux attentes.</p> <p>Le projet n'était ni économe en termes de coût ni réalisable dans les délais impartis.</p> | <p>Les résultats du projet présentaient des insuffisances significatives au plan de l'<b>efficience</b>. Bien que les résultats aient été à la hauteur des attentes dans certains domaines, leur niveau global est resté en-deçà des attentes.</p> <p>Le projet a été globalement efficace en termes de coûts et de temps.</p> | <p>Les résultats du projet présentaient des insuffisances modérées au plan de l'<b>efficience</b> et étaient d'un niveau proche des attentes.</p> <p>Le projet a été moyennement efficace en termes de coûts et de temps.</p> | <p>Les résultats du projet présentaient des insuffisances mineures au plan de l'<b>efficience</b> et étaient d'un niveau conforme aux attentes.</p> <p>Le projet a été efficace en termes de coûts et de temps, en particulier par rapport à des projets ou interventions similaires.</p> | <p>Les résultats du projet ne présentaient aucune insuffisance au plan de l'<b>efficience</b> et étaient d'un niveau supérieur aux attentes.</p> <p>Le projet a été extrêmement efficace en termes de coûts et de temps, en particulier par rapport à d'autres projets ou interventions similaires.</p> |

(suite)

## Critère 5 : Impact

L'embellie globale que l'intervention a apportée à la (aux) communauté(s) et/ou à l'environnement. C'est une mesure de la probabilité d'une corrélation claire entre les résultats obtenus et les interventions, tels que présentés dans la chaîne de résultats ou le cadre logique du projet.

Les impacts de la plupart des projets financés par le Fonds s'inscrivent dans le long terme, il se peut que les évaluateurs ne soient pas en mesure de les identifier ou de les mesurer au moment de l'évaluation. Les évaluateurs devront s'efforcer de comprendre les mesures prises pour évaluer la probabilité que le projet génère des retombées sur le long terme ainsi que des effets de réplication.

| Très insatisfaisant   | Insatisfaisant  | Modérément insatisfaisant   | Modérément satisfaisant  | Satisfaisant  | Très satisfaisant  |
|---|---|---|--|---|--|
| Le projet n'a eu que des impacts négatifs sur la ou les communauté(s) cible(s) et/ou sur l'environnement. | Le projet a eu un impact essentiellement négatif sur la ou les communauté(s) cible(s) et/ou sur l'environnement au moment de l'évaluation ou à une échéance envisageable.<br><br>Aucune mesure n'a été prise pour établir des liens entre les interventions et les résultats. | Le projet n'a eu aucun impact sur la ou les communauté(s) cible(s) et/ou sur l'environnement au moment de l'évaluation ou à une échéance envisageable.<br><br>Le projet n'a pas établi de liens entre les interventions et les résultats. | Le projet a eu un certain impact sur la ou les communauté(s) cible(s) et/ou sur l'environnement.<br><br>Le projet n'a pas pleinement établi de liens entre les interventions et les résultats. | Le projet a eu un impact positif sur la ou les communauté(s) cible(s) et/ou sur l'environnement.<br><br>Le projet a établi des liens positifs entre les interventions et les résultats. | Le projet a eu un impact significatif et observable sur la ou les communauté(s) cible(s) et/ou sur l'environnement.<br><br>Le projet a établi des liens clairs entre les interventions et les résultats. |

## Critère 6 : Équité

Les retombées de l'intervention sont-elles réparties de manière équitable entre les différents groupes et régions géographiques ? Il s'agit de la mesure dans laquelle le programme respecte la Politique environnementale et sociale et la Politique en matière de genre du Fonds. Comment la conception et la mise en œuvre du projet prennent-elles en compte les contributions des groupes vulnérables tels que les femmes, jeunes, personnes handicapées, peuples autochtones, minorités et autres groupes ou localités potentiellement marginalisés ?

| Très insatisfaisant   | Insatisfaisant  | Modérément insatisfaisant  | Modérément satisfaisant   | Satisfaisant  | Très satisfaisant   |
|---|---|--|---|---|---|
| Le projet était en totale contradiction avec la Politique environnementale et sociale du Fonds et a causé du tort aux groupes communautaires. | Le projet n'était pas en contradiction avec la Politique environnementale et sociale du Fonds, mais aucune mesure n'a été prise pour assurer la participation des groupes cibles vulnérables et marginalisés. | Le projet était en contradiction avec la Politique environnementale et sociale du Fonds sur certains aspects.<br><br>Des mesures ont été prises pour inclure les groupes cibles vulnérables et marginalisés, mais cette représentation pourrait n'être que symbolique. | Le projet était relativement conforme à la Politique environnementale et sociale du Fonds.<br><br>Les contributions des groupes cibles vulnérables et marginalisés ont été prises en compte dans certaines phases du projet (conception, mise en œuvre, suivi). | Le projet était conforme à l'essentiel des prescriptions de la Politique environnementale et sociale du Fonds.<br><br>Les contributions des groupes cibles vulnérables et marginalisés ont été largement prises en compte dans la conception, la mise en œuvre et le suivi du projet. | Le projet était conforme à l'essentiel des prescriptions de la Politique environnementale et sociale du Fonds.<br><br>Les contributions des groupes cibles vulnérables et marginalisés ont été largement prises en compte dans la conception, la mise en œuvre et le suivi du projet. |

(suite)

### Critère 7 : Gestion adaptative

La capacité du projet à s'adapter à l'évolution du contexte et des conditions de mise en œuvre. La mesure dans laquelle les enseignements et les réflexions tirés de la mise en œuvre ont été pris en compte. La mesure dans laquelle l'intervention a encouragé l'utilisation et la mise au point de pratiques et d'outils innovants.

| Très insatisfaisant   | Insatisfaisant   | Modérément insatisfaisant  | Modérément satisfaisant  | Satisfaisant   | Très satisfaisant   |
|---|--|--|--|--|---|
| Le projet n'a pas fait preuve d'adaptabilité ou a entraîné des changements négatifs dans le contexte et/ou les conditions de mise en œuvre. | Le projet n'a pas fait preuve d'adaptabilité et aucun enseignement n'a été enregistré. | Le projet n'a pour l'essentiel pas fait preuve d'adaptabilité, et il est probable qu'aucun enseignement n'ait été enregistré.<br>Résultat, les mesures prises étaient minimales. | Le projet s'est montré relativement adaptatif et certains enseignements ont été enregistrés.<br>Certaines mesures appropriées ont été prises en conséquence, mais les résultats n'ont pas tous été documentés. | Le projet a fait preuve d'adaptabilité et des enseignements ont été tirés et enregistrés à un certain stade du projet.<br>Certaines mesures appropriées ont été prises en conséquence et leurs résultats ont été documentés. | Le projet s'est montré hautement adaptatif et des enseignements ont été tirés et consignés rapidement.<br>Des mesures appropriées ont été prises en conséquence et leurs résultats ont tous été documentés. |

### Critère 8 : Transposabilité à grande échelle

La probabilité que les interventions puissent être reproduites à plus grande échelle et dans d'autres contextes.

| Très insatisfaisant  | Modérément insatisfaisant   | Satisfaisant  | Très satisfaisant   |
|--|---|---|---|
| Le projet ne peut s'étendre au-delà de sa portée actuelle. | Le projet nécessitait des changements importants pour pouvoir être reproduit à plus grande échelle. | Le projet pourrait être transposé à plus grande échelle dans d'autres contextes et avec d'autres parties prenantes si certains éléments étaient modifiés. | Le projet peut être transposé à plus grande échelle dans d'autres contextes et avec d'autres parties prenantes. |

Critère facultatif : Tous les projets ne peuvent pas ou ne doivent pas être mis à l'échelle. Certains projets et certaines interventions ne sont pertinents qu'au niveau local, par exemple, et se prêteraient mal à une mise en œuvre plus large. Si les équipes d'évaluation n'attribuent pas de note pour ce critère, cette décision doit être suffisamment motivée.

(suite)

## Critère 9 : Durabilité

La mesure dans laquelle les bénéfices environnementaux du projet et/ou les bénéfices pour la/les communauté(s) et les moyens de subsistance des parties prenantes sont susceptibles de perdurer au-delà du cycle de vie du projet. Cette estimation doit se fonder sur un examen des facteurs internes tels que les ressources, les partenariats (y compris la stratégie de sortie), les capacités et l'appropriation, ainsi que sur les risques externes qui menacent leur pérennisation, notamment les risques sociopolitiques, institutionnels, financiers et environnementaux.

| Très insatisfaisant  | Modérément insatisfaisant  | Satisfaisant   | Très satisfaisant  |
|--|--|--|--|
| <p>Les retombées nettes du projet pour l'environnement et les communautés ne perdureront pas probablement.</p> <p>Les ressources, les partenariats, les capacités ou l'appropriation locale des activités sont insuffisants pour que puissent se pérenniser des résultats positifs</p> <p>Soit des risques importants pour l'environnement et/ou les communautés se sont déjà manifestés et ont fait cesser les bénéfices du projet, soit il y a de fortes chances que ces risques se matérialisent dans un avenir proche.</p> | <p>Il est moyennement improbable que les retombées positives du projet pour l'environnement et les communautés perdurent.</p> <p>Les ressources, les partenariats, les capacités ou l'appropriation locale des activités sont moyennement insuffisants pour que puissent se pérenniser des résultats positifs.</p> <p>Si certains risques pour l'environnement et/ou les communautés se concrétisent, ils peuvent compromettre la pérennisation des retombées positives du projet.</p> | <p>Il est moyennement probable que les retombées positives du projet pour l'environnement et les communautés perdurent.</p> <p>Les ressources, les partenariats, les capacités ou l'appropriation locale des activités sont moyennement suffisants pour que puissent se pérenniser les retombées positives.</p> <p>Soit les risques pour l'environnement et/ou les communautés susceptibles de compromettre la pérennisation des bénéfices du projet sont faibles, soit — si des risques sont bel et bien présents — leur impact potentiel est faible.</p> | <p>Il est très probable que les retombées positives du projet pour l'environnement et les communautés perdurent.</p> <p>Les ressources, les partenariats, les capacités ou l'appropriation locale des activités sont suffisants pour que puissent se pérenniser les retombées positives.</p> <p>Soit le(s) risque(s) pour le maintien des bénéfices pour l'environnement et les communautés sont insignifiants, soit — si certains risques sont présents — leur impact potentiel est minime.</p> |

## Critère 10 : Sécurité et fragilité

L'intervention est-elle sensible aux situations de conflit et de fragilité ? En d'autres termes, dans quelle mesure prend-elle en compte le contexte politique et la distribution des ressources naturelles ?

| Très insatisfaisant   | Insatisfaisant   | Modérément insatisfaisant   | Modérément satisfaisant   | Satisfaisant   | Très satisfaisant   |
|---|--|---|---|--|---|
| <p>Le projet a porté préjudice aux personnes en situation de conflit et de fragilité.</p> | <p>Le projet n'était pas sensible aux situations de conflit et de fragilité.</p> <p>Il n'a pas tenu compte de l'évolution du contexte ou des réalités politiques et de leur impact potentiel sur l'intervention.</p> | <p>Le projet n'était pas pleinement sensible aux situations de conflit et de fragilité.</p> <p>Le projet n'a pris en compte que de manière minimale tout impact pouvant résulter de l'évolution du contexte ou des réalités politiques.</p> | <p>Le projet était quelque peu sensible aux situations de conflit et de fragilité.</p> <p>L'évolution du contexte ou des réalités politiques a peut-être été reconnue, mais son impact sur le projet n'a pas été pleinement pris en compte.</p> | <p>Le projet était globalement sensible aux situations de conflit et de fragilité.</p> <p>L'évolution du contexte ou des réalités politiques a été reconnue, et son impact potentiel sur le projet a été pris en compte.</p> | <p>Le projet était hautement sensible aux situations de conflit et de fragilité.</p> <p>Il a pleinement tenu compte de l'évolution du contexte ou des réalités politiques et de leur impact potentiel sur l'intervention.</p> |

Critère facultatif : Ce critère ne s'applique qu'aux projets réalisés dans des contextes de conflit ou de fragilité.

Si les équipes d'évaluation n'attribuent pas de note pour ce critère, cette décision doit être suffisamment motivée.

(suite)

## ANNEXE 5. Ressources recommandées

De nombreuses ressources sont mises à disposition pour chaque phase du processus d'évaluation. Les documents ici recommandés fourniront des orientations supplémentaires aux lecteurs.

- Better Evaluation. 2022. [Evaluation Methods and Approaches](#)
- Better Evaluation. 2022. [Manager's guide to evaluation](#)
- Fonds pour l'adaptation. 2016. [Politique environnementale et sociale](#)
- Fonds pour l'adaptation. 2017. [Document d'orientation à l'intention des institutions de mise en œuvre concernant le respect de la politique en matière de genre du Fonds pour l'adaptation](#)
- Fonds pour l'adaptation. 2022. [Politique d'évaluation](#)
- Fonds pour l'adaptation. 2023. [Note d'orientation sur la commande et la gestion d'une évaluation](#)
- Fonds pour l'adaptation. 2023. [Note d'orientation sur l'élaboration d'un budget d'évaluation](#)
- Fonds pour l'adaptation. 2023. [Note d'orientation sur le suivi et l'utilisation d'une évaluation](#)
- Fonds pour l'adaptation. 2023. [Note d'orientation sur les principes d'évaluation](#)
- Fonds pour l'adaptation. 2023. [Note d'orientation sur l'établissement d'un rapport d'évaluation](#)
- Fonds pour l'adaptation. 2023. [Note d'orientation sur l'établissement d'un rapport initial d'évaluation](#)
- Fonds pour l'adaptation. 2023. [Note d'orientation sur l'élaboration de termes de référence](#)
- Groupe indépendant d'évaluation (IEG). 2012. [Designing a Results Framework for Achieving Results: A How-to Guide](#)
- INTRAC. 2019. [M&E Universe](#)
- Stern, E. 2015. [Impact Evaluation: A Guide for Commissioners and Managers](#)  
Guide élaboré par Big Lottery Fund, Bond, Comic Relief and the Department for International Development
- UNEG. 2016. [Norms and Standards for Evaluation](#)
- UNEG. 2020. [Compendium of Evaluation Methods Reviewed \(Volume 1\)](#)
- USAID. 2017. [How-To Note: Developing a Project Logic Model](#)