



Mandat relatif à l'évaluation du Programme ONU- REDD - **PROJET**

DIXIÈME RÉUNION DU CONSEIL
D'ORIENTATION DU PROGRAMME
ONU-REDD

25-28 juin 2013

Lombok, Indonésie

Conformément à la décision du Conseil d'orientation, le présent document ne sera pas imprimé afin de réduire au minimum l'incidence des processus du Programme ONU-REDD sur l'environnement et de contribuer à leur neutralité climatique. Les documents de la réunion du Programme ONU-REDD sont disponibles sur Internet à l'adresse :

www.unredd.net or www.un-redd.org.

1. Historique et contexte

Le Programme ONU-REDD est une initiative concertée de l'Organisation des Nations Unies sur la réduction des émissions résultant du déboisement et de la dégradation des forêts (REDD) dans les pays en développement. Lancé en 2008, le programme s'appuie sur le rôle pivot et les compétences techniques de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), appelés « organismes participants des Nations Unies ». Ce programme soutient les processus de réduction des émissions résultant du déboisement et de la dégradation des forêts (REDD+) enclenchés par les pays, et promeut la participation éclairée et constructive de toutes les parties prenantes, notamment les peuples autochtones et d'autres communautés tributaires de la forêt, à la mise en œuvre de la REDD+ à l'échelon national et international.

Le programme soutient les initiatives nationales de préparation à la REDD+ dans 46 pays partenaires en Afrique, en Asie-Pacifique et en Amérique latine de deux manières, en offrant i) un appui direct à la conception et à la mise en œuvre des **Programmes ONU-REDD nationaux** et ii) un appui complémentaire aux plans d'action REDD+ nationaux par la mise en place d'approches communes, d'analyses, de méthodes, d'outils, et la communication de données et de bonnes pratiques au titre du **Programme global**. Conformément aux objectifs établis dans la Stratégie du Programme ONU-REDD 2011-2015, le soutien offert au titre du Programme global s'exprime, depuis 2011, de trois manières : par des fonctions d'appui sur le plan international, par un appui adapté à chaque pays et par les travaux du secrétariat, comme indiqué dans le Document-cadre d'appui aux activités nationales REDD+ au titre du Programme global.

Au cours des quatre dernières années, le nombre de pays soutenus par le Programme ONU-REDD est passé de 9 – premiers pays pilotes – à 46 – pays partenaires actuels. De nombreux changements ont eu lieu, tant à l'extérieur qu'à l'intérieur du programme. Comme le contexte de la réduction des émissions résultant du déboisement et de la dégradation des forêts et les besoins des pays évoluent, il faudra réexaminer les objectifs du programme et veiller à ce qu'ils répondent aux besoins des pays à mesure que ceux-ci franchissent le stade du démarrage rapide et la phase initiale de préparation.

C'est pourquoi, il est temps de faire le bilan. A la neuvième réunion du Conseil d'orientation, organisée à Brazzaville les 26 et 27 octobre 2012, le Conseil a sollicité la réalisation d'une évaluation externe du Programme ONU-REDD, et a demandé au secrétariat de proposer un plan de travail et un processus au Conseil d'orientation pendant l'intersession. Le présent mandat a été également élaboré en réponse à cette demande.

1.1 Objectif du Programme ONU-REDD, résultats attendus et réalisations

Comme énoncé dans la Stratégie du Programme ONU-REDD 2011-2015¹, l'**objectif** de ce programme est de « promouvoir l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies nationales REDD+ pour exécuter la préparation à la REDD+, notamment la réforme de l'exploitation des terres, la gestion durable des forêts et les paiements fondés sur les résultats ». A cette fin, le Programme a identifié sept domaines

¹ Stratégie du Programme ONU-REDD disponible à l'adresse suivante : http://www.unredd.net/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=4598&Itemid=53

d'activité intégrés pour apporter un appui ciblé, approfondi et stratégique aux pays partenaires, tel que présenté dans le tableau 1 ci-dessous.

Tableau 1. Domaines d'activité du Programme ONU-REDD, résultats attendus et organisme coordinateur

Domaine d'activité	Résultat	Organisme coordinateur
1. MRV et suivi	Les pays REDD+ sont dotés des systèmes et des capacités nécessaires à l'élaboration et à la mise en œuvre des activités MRV et de suivi	FAO
2. Gouvernance nationale de la REDD+	La transparence, la participation et l'efficacité de la gouvernance nationale concernant la REDD+ sont renforcées	PNUD
3. Engagement des parties prenantes	Les peuples autochtones, la société civile et d'autres parties prenantes participent effectivement aux processus décisionnels, à l'élaboration de stratégies et aux initiatives de mise en œuvre relatives à la REDD+	PNUD
4. Avantages multiples	Les avantages multiples liés aux forêts sont pris en compte et garantis dans les stratégies et actions de la REDD+	PNUE
5. Gestion transparente, équitable et responsable	Les systèmes de gestion nationale des fonds et de répartition équitable des avantages sont opérationnels pour les paiements REDD+ fondés sur les résultats	PNUD
6. Réformes sectorielles ²	Renforcement des capacités nationales et infranationales pour élaborer des stratégies et portefeuilles d'investissement durables dans la REDD+	PNUE
7. Gestion et diffusion des savoirs ³	Les savoirs associés au Programme ONU-REDD sont accumulés, gérés, analysés et partagés afin de soutenir les initiatives REDD+ à tous les niveaux	Secrétariat du Programme ONU-REDD

1.2 Structure du programme et modalités d'exécution

Le Programme ONU-REDD est administré par un **Conseil d'orientation**, qui définit les orientations stratégiques et approuve l'affectation des ressources financières. Il est composé de représentants des pays membres (3 par région – Afrique, Asie-Pacifique, Amérique latine et Caraïbes), des trois plus grands bailleurs de fonds du Fonds d'affectation spéciale multidonateurs, de représentants d'organisations de la société civile et des peuples autochtones, et des trois organismes participants –

² Dans le Document-cadre d'appui aux activités nationales REDD+ au titre du Programme global du Programme ONU-REDD, 2011-2015, ce domaine d'activité a été rebaptisé « la REDD+, catalyseur des transformations vers une économie verte » à la demande du PNUE, et associé au résultat suivant : « Regroupement des processus de transformation vers une économie verte grâce aux stratégies et investissements REDD+ ».

³ Le septième domaine d'activité sur la gestion et la diffusion des savoirs a été introduit dans le Cadre d'appui aux Plans d'action REDD+ nationaux – Programme global du Programme ONU-REDD, 2011-2015.

FAO, PNUD et PNUE. Les pays appartenant à chacune des régions concernées qui ne sont pas membres du programme peuvent y participer en tant qu'observateurs. Les secrétariats de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (CCNUCC) et du Fonds pour l'environnement mondial (FEM), ainsi que la Banque mondiale, qui représente le Fonds de Partenariat pour le carbone forestier (FCPF), ont la qualité d'observateurs permanents. Le Bureau du Fonds d'affectation spéciale multipartenaire (FASM) est membre de droit.

Les organismes participants des Nations Unies – **FAO**, **PNUD** et **PNUE** – assument la responsabilité pleine et entière des programmes et des ressources financières nécessaires à la mise en œuvre du programme, conformément à leurs compétences techniques et à leurs avantages comparatifs : la FAO pour les questions techniques se rapportant aux forêts, aux ressources naturelles et le soutien adapté au développement des mécanismes de suivi REDD+, notamment les systèmes de mesure, de notification et de vérification (MRV) ; le PNUD pour la coordination nationale grâce à sa très forte présence dans le monde et à son intérêt pour la gouvernance, les incidences socio-économiques de la REDD+ et la participation des peuples autochtones et de la société civile ; et enfin le PNUE pour le regroupement de spécialistes et de décideurs autour des objectifs de la REDD+, le renforcement des connaissances et des capacités relatives aux avantages multiples de la REDD+ et la promotion des conditions permettant de passer à une économie à faible émission de carbone par la réforme du secteur forestier en s'appuyant sur des analyses, l'élaboration de scénarios et l'évaluation d'options d'investissement.

La gouvernance interne du programme est assurée par le groupe stratégique, le groupe d'administration et le secrétariat du Programme ONU-REDD. Le **groupe stratégique** définit des orientations stratégiques claires concernant les contributions apportées par les organismes des Nations Unies au Programme ONU-REDD. Le **groupe d'administration** a pour mission principale de veiller à la bonne administration du programme afin de fournir des services de haute qualité aux pays participants. Le **secrétariat**, une unité interinstitutions des trois organismes participants des Nations Unies basée à Genève (Suisse), assure la coordination effective des programmes, contrôle la qualité, et fournit un soutien administratif et logistique aux principaux organes décisionnels du Programme ONU-REDD.

Le **Bureau du Fonds d'affectation spéciale multipartenaire** (FASM) agit en tant qu'agent administratif du Fonds du Programme ONU-REDD et a pour mission de recevoir, administrer et gérer les contributions des donateurs ; de décaisser les fonds en faveur des organismes participants, conformément aux instructions du Conseil d'orientation ; et de faire la synthèse des rapports descriptifs et financiers annuels des organismes participants. Le Bureau du FASM réalise l'ensemble des fonctions d'agent administratif conformément au « Protocole relatif à l'agent administratif pour les fonds d'affectation spéciale multipartenaire », approuvé par le Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUM).

1.3 Coût du programme et financement

En mars 2013, le total des sommes versées au Programme ONU-REDD s'élevait à 167 377 224 dollars E.-U., comme le montre le tableau 2. Le tableau 3 présente les engagements pris par les donateurs.

Tableau 2 : Financement du Programme – Cumul des versements effectués par les donateurs au Fond du Programme ONU-REDD, en mars 2013 (en milliers de dollars E.-U.)

Donateur	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Grand Total
Commission européenne (CE)						11 762	11 762
Danemark		1 917	6 160	-			8 077
Luxembourg						1 336	1 336
Japon				3 046			3 046
Norvège	12 000	40 214	32 193	21 411	35 375		141 193
Espagne			1 315		648		1 963
Total	12 000	42 131	39 668	24 457	36 023	13 098	167 377

Tableau 3 : Engagements des donateurs (annonces de contribution), en mars 2013 (en milliers de dollars E.-U.)

Donateur	Montant
CE	1 298
Luxembourg	1 326
Total	2 624

Tableau 4 : Intérêts reçus par le Fonds, en mars 2013 (en milliers de dollars E.-U.)*

	Intérêts					Total
	2008	2009	2010	2011	2012	
Intérêts du Fonds	187	591	573	335		1 686
Organismes participants			62	169	200	431
Total	187	591	635	504	200	2 117

*Mis à jour conformément aux dernières informations disponibles sur le [site Internet du FASM](#), sous réserve de modification

1.4 État de la mise en œuvre du programme

A la fin 2012, le Programme ONU-REDD comptait 46 pays partenaires (voir le tableau 5 ci-dessous).

Le Conseil d'orientation avait approuvé les demandes de financement de 16 pays visant à soutenir leurs Programmes nationaux. Deux pays (Indonésie et Viet Nam) avaient notamment mené à bien leurs activités et bouclé leurs programmes nationaux. Un total de 67 millions de dollars E.-U. avait été alloué pour ces 16 programmes nationaux.

Entre 2009 et 2012, 98 millions de dollars E.-U. ont été alloués au Programme global en faveur de l'appui international à la REDD+, et de l'appui aux pays partenaires ONU-REDD dans le but de faire

progresser leurs initiatives REDD+. Comme indiqué précédemment, le Programme global appuie également le secrétariat du Programme ONU-REDD.

D'autres informations sur la mise en œuvre du Programme ONU-REDD figurent dans les rapports annuels et semestriels du programme.

Tableau 5. Liste des pays partenaires (46) du Programme ONU-REDD, au 1^{er} janvier 2013

Afrique (17)	Asie-Pacifique (15)	Amérique latine et Caraïbes (14)
Bénin	Bangladesh	Argentine
Cameroun	Bhoutan	Bolivie (État plurinational de)*
République centrafricaine	Cambodge*	Chili
Congo*	Indonésie*	Colombie
Côte d'Ivoire	République démocratique populaire lao	Costa Rica
République démocratique du Congo*	Malaisie	Équateur*
Éthiopie	Mongolie	Guatemala
Gabon	Myanmar	Guyana
Ghana	Népal	Honduras
Kenya	Pakistan	Mexique
Maroc	Papouasie-Nouvelle-Guinée*	Panama*
Nigéria*	Philippines*	Paraguay*
Soudan du Sud	Iles Salomon*	Pérou
Soudan	Sri Lanka*	Suriname
Ouganda	Viet Nam*	
République-Unie de Tanzanie*		
Zambie*		

*Pays bénéficiaires d'un appui aux Programmes nationaux (16 en tout).

2. L'évaluation

Comme prévu par la Stratégie du Programme ONU-REDD 2011-2015, le Programme ONU-REDD « commandera des évaluations indépendantes et rigoureuses portant sur les activités achevées et en cours, afin de déterminer si elles contribuent aux objectifs annoncés et à la prise de décision. Le Programme dans son ensemble fera l'objet d'une évaluation externe tous les deux ou trois ans- ». Le Conseil d'orientation a demandé à ce qu'une évaluation externe du Programme ONU-REDD soit réalisée en 2013 (décision 9/2 du Conseil d'orientation).

Un groupe chargé de la gestion de l'évaluation (GGE), composé des départements de l'évaluation des trois organismes participants des Nations Unies, est établi⁴. Il sera présidé par le Bureau de l'évaluation du PNUE avec l'appui du secrétariat du Programme ONU-REDD. Toutes les décisions concernant le processus d'évaluation, le recrutement des consultants, le budget de l'évaluation, les réalisations attendues, entre autres, sont prises par le GGE en concertation avec le secrétariat afin de garantir pleinement l'indépendance du processus d'évaluation. Il sera admis d'approuver ou de rejeter une décision à la majorité des départements de l'évaluation (deux sur trois) au sein du GGE, s'il est impossible d'établir un consensus avant une date déterminée ou si les collaborateurs de l'un des bureaux de l'évaluation ne peuvent être présents. Le GGE consultera régulièrement le Conseil d'orientation par le biais du secrétariat du Programme ONU-REDD.

L'évaluation sera menée par une équipe indépendante de consultants spécialisés dans le domaine de l'évaluation qui rendra compte des travaux aux départements de l'évaluation du PNUE, du PNUD et de la FAO. Le secrétariat du Programme ONU-REDD facilitera le processus d'évaluation et y apportera son concours.

Le Conseil d'orientation formulera des observations et d'autres propositions concernant les réalisations attendues de l'évaluation, tout en encourageant les partenaires du Programme ONU-REDD à étudier les conclusions et recommandations de l'évaluation et à se les approprier.

2.1 Objectif et champ d'application de l'évaluation

L'objectif principal de cette première évaluation externe du Programme ONU-REDD est de réaliser une évaluation large et représentative de l'exécution du programme sous l'angle de la pertinence, de l'efficacité (réalisations et résultats) et de l'efficience, et dans la mesure du possible, de déterminer les impacts (présents et potentiels) résultant du programme, notamment leur durabilité.

L'évaluation présente trois objectifs principaux : i) fournir des éléments d'appréciation des résultats afin de répondre aux obligations en matière de responsabilité, ii) promouvoir la formation, le partage de données d'expérience et d'informations en s'appuyant sur les résultats et les enseignements tirés auprès du Conseil d'orientation, des organismes participants et d'autres partenaires, iii) contribuer à la révision de la Stratégie du Programme ONU-REDD. L'évaluation identifiera donc des enseignements pertinents d'un point de vue opérationnel et technique qui seront utiles à la

⁴ Bureau de l'évaluation du PNUE, Bureau de l'évaluation de la FAO et Bureau de l'évaluation du PNUD.

formulation et à la mise en œuvre des programmes futurs, notamment les futurs Programmes ONU-REDD nationaux, et au Programme ONU-REDD dans son ensemble.

Le champ d'application de l'évaluation couvre une période de cinq ans allant du 20 juin 2008, date de la création du Programme ONU-REDD, à la mi-2013, date de l'évaluation. L'évaluation portera sur les activités et le cadre géographique du Programme ONU-REDD dans son ensemble, y compris les Programmes nationaux et les programmes d'appui aux plans d'action nationaux au titre du Programme global.

Les premiers destinataires de l'évaluation seront les membres du Conseil d'orientation et les trois organismes participants des Nations Unies, et les seconds seront d'autres initiatives REDD+, ainsi que la communauté REDD+ au sens large. L'évaluation sera également mise à la disposition du public via le [site Internet](#) du Programme ONU-REDD et les sites Internet des départements de l'évaluation des organismes participants, entre autres.

2.2 Critères d'évaluation

Afin de cibler les objectifs de l'évaluation, en définissant les principes qui permettront d'évaluer l'initiative, les six critères d'évaluation suivants, acceptés sur le plan international, seront appliqués :

- i) **Pertinence.** Ce critère porte sur la concordance entre le Programme ONU-REDD, et les réalisations ou résultats recherchés, les politiques et les priorités, et les besoins des bénéficiaires visés. Il examine également l'adéquation de l'initiative avec la Stratégie du Programme ONU-REDD 2011-2015 (ou le Document-cadre du Programme ONU-REDD en faveur des programmes, approuvé avant novembre 2010) et les plans d'activité des trois organismes participants des Nations Unies. Il conviendrait aussi d'examiner la pertinence au regard des objectifs internationaux en matière de réduction des émissions résultant du déboisement et de la dégradation des forêts et des négociations dans le cadre de la CCNUCC, ainsi que d'autres programmes REDD+, ou relatifs à la REDD+ ;
- ii) **Efficacité.** Ce critère mesure le degré de réalisation des résultats attendus (tableau 1) ou le degré de progression vers ces résultats ;
- iii) **Efficiace.** Ce critère mesure les ressources financières ou d'autres moyens (comme les fonds, les compétences techniques et le temps) utilisés pour fournir des biens et des services de haute qualité (réalisations), et évalue si ces réalisations ont été faites dans le temps voulu ;
- iv) **Durabilité.** Ce critère analyse la probabilité de résultats durables à l'issue du programme, en tenant compte de la durabilité des ressources financières, du contexte sociopolitique, des effets stimulants ou reproductibles du programme, des facteurs relatifs aux institutions et à la gouvernance, et des risques environnementaux ;
- v) **Impact.** Ce critère évalue dans quelle mesure le programme contribue, ou peut contribuer aux situations intermédiaires favorables à l'impact, comme les changements affectant les systèmes de gouvernance et le comportement des parties prenantes, et aux impacts sur l'environnement. Il évalue également la manière dont il influence le bien-être humain. L'évaluation estimera la probabilité de l'impact en examinant de manière critique la stratégie d'intervention des programmes (théorie du changement) et la présence des facteurs déterminants et des hypothèses nécessaires à la création de situations intermédiaires et d'impacts.

- vi) **Questions transversales.** Ce critère porte par exemple sur des questions comme la prise en considération de la problématique hommes-femmes dans le programme, l'introduction de garanties sociales et environnementales au moment de la conception du programme et pendant sa mise en œuvre, et les contributions permettant d'enrichir plus largement l'organisation des organismes participants.

L'évaluation des opérations se fondera sur la **théorie du changement** du Programme ONU-REDD⁵. Une théorie du changement décrit l'enchaînement logique des changements souhaités (également appelés « circuits déterminants » ou « chaînes de résultats ») auquel une intervention, un programme ou une stratégie doivent contribuer. Elle met en exergue les liens de causalité entre les changements à différents niveaux d'exécution (résultats, réalisations, situations intermédiaires et impacts) et les acteurs et facteurs qui influencent ces changements, à savoir :

- **Les facteurs internes ayant une incidence sur l'exécution**, tels que : préparation du programme, prise en main du programme par les pays, participation des parties prenantes, gestion générale et adaptation à des conditions changeantes, planification financière, efficacité des organismes d'exécution, dispositifs internes de coordination et de contrôle avec d'autres projets ou programmes de donateurs pertinents ;
- **Les facteurs déterminants**, il s'agit de facteurs externes dont le programme a partiellement la maîtrise, comme l'appropriation par les partenaires nationaux, qui permettent de « déterminer » les processus de changement au fil des circuits déterminants ;
- **Hypothèses**, il s'agit de facteurs externes échappant complètement au contrôle du programme et ayant une incidence sur la réalisation des résultats, des situations intermédiaires et des impacts.

2.3 Questions de l'évaluation

La liste suivante présente les questions et problèmes standards qui devraient être traités par l'évaluation du Programme ONU-REDD. Elle se fonde sur les critères d'évaluation standards susmentionnés – à savoir pertinence, efficacité, efficience, impact et durabilité, ainsi que sur une catégorie supplémentaire de questions concernant les facteurs ayant une incidence sur l'exécution du programme. Le Programme ONU-REDD sera évalué en tenant compte des points suivants:

i) Pertinence du Programme ONU-REDD

Examen de la pertinence des objectifs et de la stratégie du programme en prenant en considération :

- Les objectifs internationaux relatifs à la REDD+ et les négociations au titre de la CCNUCC ;
- Les besoins des pays et les priorités de développement tels qu'exprimés dans les politiques et les plans nationaux, ainsi que dans les cadres de développement sectoriel ;
- Les programmes de pays des Nations Unies ou tout autre cadre d'aide déployée par des donateurs et approuvé par les gouvernements des pays partenaires ;

⁵ Bureau de l'évaluation du FEM, « (OPS4) Progress towards Impacts – The ROTI Handbook: Towards enhancing the impacts of environmental projects – Methodological paper 2 » (en anglais, *Quatrième bilan global du FEM*) : http://www.thegef.org/gef/sites/thegef.org/files/documents/M2_ROTI%20Handbook.pdf

- Le mandat relatif aux activités, les stratégies et programmes de travail des trois organismes participants des Nations Unies ;
- Les plans pour l'unité d'action des Nations Unies entre le gouvernement et les institutions des Nations Unies ;
- Les autres programmes relatifs à la REDD+, les mécanismes de paiement pour les services rendus par les écosystèmes et les programmes de subsistance en faveur des populations tributaires de la forêt et des peuples autochtones dans les pays concernés.
- La manière avec laquelle les politiques, programmes, mécanismes et pratiques existants ont été pris en considération dans les pays partenaires, et sur les plans mondial et régional, de façon à ce que la préparation à la REDD+ ait lieu en se fondant, autant que faire se peut, sur l'amélioration de ces dispositifs plutôt que sur la création de dispositifs nouveaux et parallèles.

ii) Résultats et contribution aux objectifs énoncés

Mise en œuvre des réalisations

Évaluation du degré d'exécution des réalisations attendues, de leur qualité et de leur promptitude, ainsi que des manques et des retards occasionnés pendant la mise en œuvre des réalisations, de leurs causes et de leurs conséquences.

Dans l'idéal, l'équipe chargée de l'évaluation devrait directement évaluer toutes les réalisations, mais cela n'est pas toujours possible en raison du manque de temps et de la pénurie de ressources. Cette analyse détaillée devrait donc s'appuyer sur un échantillon représentatif de réalisations ayant fait l'objet d'une évaluation directe. Une liste complète des réalisations, indiquant leur taux d'exécution et leur qualité, et établie par l'équipe du programme, devrait être jointe en annexe.

Efficacité

- Évaluation du degré d'obtention des résultats escomptés (voir tableau 1), de la contribution des trois organismes participants, du secrétariat du Programme ONU-REDD et des pays partenaires à l'obtention de ces résultats ;
- Évaluation des principaux facteurs influençant l'obtention des résultats – en faisant référence, si nécessaire, à une analyse plus détaillée au titre du point « facteurs ayant une incidence sur l'exécution » ;
- Évaluation de la situation concernant la préparation à la REDD+ dans les pays bénéficiaires d'un appui, compte tenu des composantes typiques de la préparation à la REDD+, et évaluation de la contribution du Programme ONU-REDD.

Efficiency

- Examen du coût et de la promptitude des principales réalisations mises en œuvres au regard des références nationales et régionales ;
- Évaluation des dépenses d'administration (notamment dépenses liées à la supervision et à la coordination entre les organismes participants des Nations Unies) par rapport aux dépenses de fonctionnement ;

- Examen de toute mesure adoptée par le programme en vue d'économiser du temps et de réduire les coûts ;
- Évaluation de tout retard significatif ou de tout dépassement de coûts, des raisons qui les sous-tendent et de la pertinence des mesures correctives prises pour y remédier ;
- Examen de tout effort explicitement déployé à l'échelon mondial et national pour utiliser les résultats, les partenariats et les approches préexistants, ainsi que pour exploiter les complémentarités et les synergies entre les initiatives internes et externes associées

Durabilité

- Examen des principaux facteurs influençant la matérialisation ou non de la durabilité du programme ;
- Évaluation de la pertinence de la stratégie de sortie du Programme ONU-REDD ;
- Examen des perspectives relatives au maintien et à la mise à niveau des résultats du programme par les bénéficiaires après l'arrêt de l'initiative. L'évaluation de la durabilité étudiera, selon ce qui convient :
- La durabilité des technologies, innovations et processus proposés sur les plans institutionnel, technique, économique et social ;
- Les perspectives liées à l'utilisation effective et à la prise en compte par les institutions des capacités nouvellement acquises, ou à leur diffusion au-delà des bénéficiaires du programme.

Probabilité de l'impact

L'évaluation appréciera les impacts actuels et potentiels, positifs et négatifs, résultant directement ou indirectement de l'initiative, à dessein ou non. Comme l'impact résulte d'un changement à long terme, et qu'il faut des outils spécifiques pour le mesurer, cette évaluation n'estimera que la probabilité de l'impact, les processus à l'œuvre et les progrès réalisés pour y parvenir. L'évaluation s'appuiera sur une stratégie d'examen des résultats en vue de l'impact (*Review of Outcomes towards Impact – RotI* – en anglais) pour estimer si les résultats obtenus dans le cadre du Programme ONU-REDD ont (auront) une incidence à long terme en matière de développement durable et de retombées positives pour l'environnement. Cette approche théorique est justifiée car il est probable que beaucoup de temps s'écoule entre les réalisations du programmes – par exemple entre la réalisation concernant les « outils, méthodes et orientations pour faire connaître les avantages multiples » et les résultats liés au changement des comportements comme « les avantages multiples des forêts sont réalisés et garantis grâce aux stratégies et actions de la REDD+ », et entre des situations intermédiaires – par exemple « la gestion durable des forêts » – et des impacts comme « l'atténuation des changements climatiques et l'amélioration du bien-être humain ». Outre le problème du temps, il devient beaucoup plus difficile d'évaluer la contribution du Programme ONU-REDD aux impacts à un stade avancé des circuits déterminants. Il est cependant possible d'améliorer la fiabilité de l'évaluation des impacts possibles et de la portée de la contribution du programme, en réalisant un examen minutieux des progrès enregistrés au fil des circuits – des réalisations aux résultats et des résultats aux impacts – définis dans la théorie du changement du programme. Cette approche évaluera également la présence des facteurs déterminants et des hypothèses, considérés

comme nécessaires pour que les réalisations du Programme ONU-REDD débouchent sur des résultats, et pour que les résultats aient un impact.

iii) Facteurs ayant une incidence sur l'exécution

Conception et structure du programme

L'évaluation étudiera dans quelle mesure la conception et l'organisation du Programme ONU-REDD ont eu une incidence sur l'exécution générale du programme. Elle examinera si la création d'un programme spécifique commun aux institutions des Nations Unies sur la réduction des émissions résultant du déboisement et de la dégradation des forêts a permis de mieux définir et coordonner les activités entre les trois organismes participants et d'améliorer l'efficacité de l'appui offert aux pays. Elle examinera la cohérence interne et la logique entre les objectifs, la mission, les résultats et les réalisations du programme. Elle cherchera à répondre aux questions suivantes :

- Le cadre de résultats du programme est-il clair et logique ? Les objectifs et les résultats de développement énoncés (objectifs immédiats) et l'évolution des réalisations et des résultats depuis la création du programme sont-ils appropriés ?
- La théorie du changement qui sous-tend le cadre général des résultats du programme est-elle fiable et réaliste ? Les liens de causalité entre les moyens, les activités, les résultats attendus, les réalisations et les impacts sont-ils logiques ? A-t-on correctement pris en compte les facteurs déterminants et les hypothèses ?
- La conception du programme, notamment sur le plan de la durée, de l'étendue géographique et des coûts estimés, était-elle réaliste ?
- La stratégie d'intervention et de mise en œuvre proposée pour chaque domaine d'activité est-elle la plus adéquate ?
- Le processus de conception des Programmes nationaux et du Programme d'appui aux plans d'action REDD+ nationaux au titre du Programme global était-il approprié ? Les ressources consacrées à la conception étaient-elles suffisantes tant pour les Programmes nationaux que pour le Programme d'appui aux plans d'action REDD+ nationaux au titre du Programme global ?
- Les parties prenantes et les bénéficiaires ont-ils été bien identifiés ?
- Les critères de sélection applicables aux programmes nationaux, aux autres pays bénéficiaires d'un appui et aux zones pilotes sont-ils pertinents ?

Organisation et gestion des programmes

L'évaluation examinera l'organisation des programmes, et les dispositions relatives à la coordination et à la gestion, en tenant compte des questions suivantes :

- Des dispositions (rôles et responsabilités) ont-elles été clairement définies en matière de coordination des programmes au sein des organismes participants et du secrétariat, et entre eux ? Dans quelle mesure ces dispositions sont-elles efficaces pour réaliser les objectifs du Programme ONU-REDD ?
- La répartition des rôles et des responsabilités entre les organismes participants des Nations Unies respecte-t-elle au mieux les mandats et les avantages comparatifs de chaque organisme ?
- Dans quelle mesure les dispositions actuelles en matière de gestion et de supervision du programme, tant à l'échelon national que mondial, sont-elles efficaces ?
- Quel est le rôle du Conseil d'orientation, et de ses orientations et décisions sur les programmes relatifs à la réduction des émissions résultant du déboisement et de la dégradation des forêts eux-mêmes ?

- Quels sont les délais et la qualité de l'appui administratif et technique offert par les trois organismes participants aux Programmes nationaux et à d'autres pays partenaires ?

Administration des finances et des ressources humaines

L'évaluation examinera l'adéquation des ressources financières et humaines prévues et disponibles à l'échelle mondiale et nationale pour la conception et la mise en place des activités relatives aux programmes en évaluant, notamment :

- La répartition des ressources financières en fonction des sources de financement et leur adéquation et stabilité en vue de la réalisation des objectifs relatifs aux programmes ;
- La cohérence et la fiabilité des révisions budgétaires pour faire coïncider les besoins relatifs à la mise en œuvre et les objectifs relatifs aux programmes ;
- Les fonds alloués à chaque type d'intervention et les dépenses associées, en fonction des différents partenaires ;
- La qualité, la transparence et l'efficacité des systèmes et des processus utilisés pour la gestion financière ;
- Tout autre processus administratif facilitant ou entravant l'exécution fluide des activités relatives aux programmes ;
- L'adéquation sur le plan des effectifs chargés de gérer les activités relatives aux programmes, et de leurs compétences, notamment les taux de rotation du personnel.

Coopération et partenariats

L'évaluation portera sur l'efficacité des mécanismes de partage des informations et de coopération entre le Programme ONU-REDD, les gouvernements et les partenaires extérieurs, en tenant compte des questions suivantes :

- Les principaux partenaires ont-ils été identifiés ? A-t-on pu garantir leur participation à des étapes clés de la mise en œuvre des programmes ?
- Comment la collaboration générale se déploie-t-elle au sein des différents partenaires engagés dans le Programme ONU-REDD, et entre eux ?
- Dans quelle mesure les mécanismes de coordination en vigueur entre le programme et ces partenaires, au sein des ministères, et entre eux, et entre le Programme national et d'autres initiatives bilatérales et multilatérales en faveur de la REDD+, sont-ils efficaces ? Les incitations à la collaboration sont-elles appropriées ?
- Les moyens et l'appui offerts par les gouvernements et d'autres partenaires sont-ils déployés en temps voulu et sont-ils de qualité ?
- Dans quelle mesure les groupes de parties prenantes visés et les partenaires extérieurs ont-ils été participés à la planification et à la mise en œuvre des activités relatives aux programmes ? Leur participation a-t-elle présenté des avantages – par exemple quant à l'exécution des programmes – pour eux-mêmes ? pour les organismes participants des Nations Unies, etc. ?
- Dans quelle mesure le programme a-t-il pu saisir les possibilités de mener des activités conjointes et de rassembler les ressources avec d'autres organisations et réseaux ? Le Programme ONU-REDD a-t-il pleinement exploité les possibilités de collaboration avec d'autres programmes de développement pertinents ? A-t-on recherché les complémentarités, optimiser les synergies optimisées et éviter les activités redondantes ?

Suivi, évaluation et notification

Les travaux d'appréciation porteront sur les dispositions relatives à la notification, au suivi et à l'évaluation des activités du Programme ONU-REDD, et examineront :

- La qualité, la complétude et la régularité des notifications relatives aux réalisations, résultats et impacts des programmes. Quels processus d'assurance-qualité sont en vigueur pour garantir la fiabilité et la précision des notifications ? ;
- L'efficacité des systèmes de suivi et d'examen interne des programmes, notamment la clarté de la définition des rôles et des responsabilités relatifs à la collecte, à l'analyse et au partage de données, et les ressources nécessaires au suivi ;
- La manière dont les informations relatives au suivi sont utilisées pour administrer et gérer les programmes ; les mécanismes mis en place pour veiller à ce que les résultats du suivi soient utilisés pour améliorer l'exécution des programmes ;
- L'adéquation des indicateurs de résultats pour mesurer les progrès accomplis vers la l'obtention des réalisations, des résultats et des impacts ;
- La manière avec laquelle les activités relatives aux programmes ont été séparément évaluées, et si des ressources adéquates ont été allouées à cette fin.

iv) Questions transversales

Évaluation de la problématique hommes-femmes

- Analyser la manière dont les questions relatives à l'égalité entre les sexes sont reflétées dans les objectifs et la conception du programme, l'identification des bénéficiaires et la mise en œuvre ;
- Analyser en quoi les relations et l'égalité entre les hommes et les femmes sont susceptibles d'être touchées par l'initiative ;
- Examiner dans quelle mesure les questions relatives à l'égalité entre les sexes ont été prises en considération dans la gestion du programme ;
- Évaluer la répartition probable des avantages et des coûts entre les parties prenantes
- Examiner la contribution actuelle et potentielle du programme aux travaux normatifs des trois organismes participants – par exemple, contribution à l'initiative pour l'unité d'action des Nations Unies et l'incorporation des enseignements tirés dans des stratégies d'organisation plus vastes.

Développement des capacités

- Examiner la portée et la qualité des travaux du programme concernant le développement des capacités des bénéficiaires ;
- Étudier les perspectives liées à l'utilisation effective et à la prise en compte par les institutions des capacités nouvellement acquises, ou de leur diffusion au-delà des bénéficiaires du programme

Normes, directives et garanties

- Harmonisation des Programmes nationaux avec les normes, directives et garanties du Programme ONU-REDD – par exemple, les Lignes directrices du Programme ONU-REDD sur le consentement préalable, donné librement et en connaissance de cause (CPLCC) et les Orientations relatives à la participation des parties prenantes à la préparation de la REDD+.

2.4 Méthode d'évaluation

L'évaluation du Programme ONU-REDD sera conforme aux règles et normes du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation.⁶

Les conclusions et les appréciations de l'évaluation devraient se fonder sur des éléments et des analyses éloquentes, bien documentés dans le rapport d'évaluation. Dans la mesure du possible, les informations seront contrevérifiées – à partir de plusieurs sources. Lorsqu'il n'est pas possible de procéder à une vérification, la source unique sera indiquée⁷. L'analyse conduisant à des évaluations devrait toujours être clairement expliquée. Les limites du cadre méthodologique devraient également être expliquées dans les rapports d'évaluation.

L'évaluation sera déterminée en fonction des différents de critères d'évaluation, dont le détail figure à l'annexe 5.

Lorsqu'ils tenteront d'attribuer les éventuels résultats et impacts au programme, les consultants devraient prendre considération les différences entre ce qui s'est produit avec le programme et ce qui se serait produit sans lui. Il convient donc de tenir compte des conditions et des tendances de départ au regard des résultats et des impacts visés par le programme. Des éléments d'appréciation convaincants devraient donc permettre d'attribuer lesdits résultats et impacts aux activités du projet. Parfois, des informations adéquates sur les conditions et les tendances de départ font défaut. Dans de tels cas, cela devrait être clairement souligné par les consultants, de même que toute hypothèse de simplification adoptée pour leur permettre de faire des appréciations éclairées sur l'exécution du projet.

Comme il s'agit de la première évaluation externe du Programme ONU-REDD, on devrait particulièrement prêter attention aux enseignements tirés de l'expérience dans le but de documenter la révision de la Stratégie du Programme ONU-REDD. Cela devrait être une priorité pour les consultants chargés de l'évaluation tout au long du processus. Ils devraient donc aller au-delà de l'évaluation de la situation actuelle, et explorer les processus qui affectent la réalisation des résultats du programme, ce qui poserait les jalons des enseignements susceptibles d'être tirés du programme. Les consultants devraient également formuler des recommandations sur la suite à donner.

2.5 Sources de données et instruments

L'évaluation du Programme ONU-REDD s'appuiera sur les instruments et les sources de données suivants :

- a) Une **étude préliminaire** des documents relatifs au projet y compris, mais sans s'y limiter :
 - La documentation de base pertinente, notamment le Document-cadre du Programme ONU-REDD et la Stratégie du Programme ONU-REDD 2011-2015 ;

⁶ Règles et normes du GNUE : <http://uneval.org/normsandstandards>

⁷ On ne devrait pas citer le nom des individus s'il convient de préserver l'anonymat. Dans de tels cas, les sources peuvent être mentionnées en utilisant un terme générique (gouvernement, ONG, donateur, etc.)

- Les rapports pertinents, comme les Rapports annuels et semestriels du programme, le Bilan annuel, les évaluations externes réalisées par des donateurs, des partenaires, etc. ;
 - La note sur la gestion du Programme ONU-REDD destinée à améliorer le fonctionnement du programme ; UN-REDD Programme Management Note for Improved delivery of the Programme (voir rapport de la 9^{ème} réunion du Conseil d'orientation)
 - Les documents relatifs à la conception du projet, notamment le Programme global et les documents approuvés des Programmes nationaux, les plans de travail et les budgets annuels, les révisions du cadre logique et du financement des projets ;
 - La documentation relative aux réalisations des Programmes nationaux et toute autre publication intéressante sur le site Internet du programme ;
 - Les évaluations des Programmes nationaux (Viet Nam, Indonésie, et probablement République démocratique du Congo et Tanzanie) ;
 - L'Évaluation des besoins nationaux (CNA) réalisée conjointement avec le FCPF, qui vient d'être terminée ;
 - La révision de la structure du Conseil d'orientation (qui sera publiée à la mi-2013) ;
 - D'autres documents utiles, par exemple tout nouveau document sur les politiques nationales, les programmes sectoriels et les évaluations disponibles qui présentent un intérêt pour le Programme ONU-REDD.
- b) **Entretiens** semi-structurés⁸ avec un échantillon de répondants, de partenaires et de participants clés parmi :
- Les membres, les suppléants et les observateurs du Conseil d'orientation ;
 - Les partenaires gouvernementaux, y compris les ministres qui participent aux organes nationaux de coordination ou aux comités directeurs ;
 - Les organisations de la société civile ;
 - Les organisations de peuples autochtones ;
 - Les donateurs actuels et potentiels ;
 - Les collaborateurs des trois organismes participants des Nations Unies engagés dans les Programmes nationaux travaillant dans les bureaux nationaux ou régionaux, ou au siège – par exemple, l'unité de gestion des programmes, les coordinateurs résidents et les conseillers techniques régionaux ;
 - Le secrétariat du Programme ONU-REDD, le groupe stratégique et le groupe d'administration ;
 - Les représentants d'autres initiatives bilatérales ou multilatérales y compris, mais sans s'y limiter, le Fonds de partenariat pour le carbone forestier (FCPF), le Programme d'investissement pour la forêt (FIP), le Fonds pour l'environnement mondial (FEM) et le secrétariat de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (CCNUCC).
- c) **Une enquête réalisée par courrier électronique auprès des pays partenaires** (où des Programmes nationaux et d'autres initiatives ont été, ou sont, mis en place), afin de collecter les vues des pays quant à la pertinence du Programme ONU-REDD, à la qualité de l'appui fourni et aux résultats atteints à ce jour. Lors de la préparation des entretiens semi-

⁸ En face-à-face ou par tout autre moyen de communication approprié

structurés et du questionnaire par courrier électronique, il faudrait éviter de réaliser des travaux déjà accomplis à l'occasion de la révision du Conseil d'orientation.

- d) **Participation à des événements importants**, comme les réunions du Conseil d'orientation
- e) **Missions dans les pays partenaires sélectionnés**. Il sera essentiel de rencontrer les partenaires nationaux et les collaborateurs du programme sur le terrain afin de bien comprendre les travaux réalisés au niveau du pays. Les consultants passeront en revue les différents types d'analyses nationales déjà disponibles et proposeront, sur cette base, une liste de pays qu'il convient de visiter afin de combler le manque d'informations. Les pays dont le programme national aura déjà fait l'objet d'une évaluation – par exemple, Viet Nam – ne seront pas visités. On estime qu'un échantillon pertinent serait composé d'un maximum de deux pays par région (6 en tout), y compris 3 engagés dans un programme national. Les pays pourraient être sélectionnés sur la base des critères provisoires suivants :
- Durée et intensité de l'appui fourni par le Programme ONU-REDD, y compris une représentation adéquate des pays partenaires qui ne participent à un programme national ;
 - Importance des écosystèmes forestiers du pays pour le monde ;
 - Organisme partenaire des Nations Unies dirigeant le programme national
 - Diversité régionale adéquate de l'échantillon.

2.6 Processus de consultation

Quoiqu'effectuant des estimations en toute indépendance, l'équipe chargée de l'évaluation adoptera une stratégie transparente de consultation avec des parties prenantes internes et externes. Tout au long du processus, cette équipe entretiendra des liens étroits avec le groupe chargé de la gestion de l'évaluation – composé de représentants des départements de l'évaluation des trois organismes participants, et appuyé par le secrétariat du Programme ONU-REDD - , les collaborateurs du Programme dans les trois organismes participants, le Conseil d'orientation et d'autres partenaires clés. Bien que l'équipe chargée de l'évaluation puisse s'entretenir librement de toute question utile à son mandat avec les autorités gouvernementales intéressées, elle n'est pas autorisée à prendre des engagements au nom du programme ou des organismes participants des Nations Unies.

Le rapport initial et le projet de rapport d'évaluation seront en premier lieu adressés au groupe chargé de la gestion de l'évaluation, au Conseil d'orientation, aux collaborateurs concernés du programme dans les trois organismes participants et à d'autres partenaires clés, afin de recueillir leurs commentaires avant l'élaboration de la version définitive. Leurs commentaires seront le cas échéant incorporés par l'équipe chargée de l'évaluation.

2.7 L'équipe chargée de l'évaluation

Cette équipe devrait être composée de trois consultants (indépendants ou organisés en équipe au sein d'un cabinet de conseil), dont un chef d'équipe. Ce chef d'équipe aura une grande expérience de l'évaluation des programmes d'envergure ainsi que d'excellentes aptitudes à écrire en anglais. Dans la mesure du possible, l'équipe chargée de l'évaluation sera équilibrée sur le plan de la représentation géographique et de la parité afin de veiller à la diversité et à la complémentarité des vues. Elle devra réunir la meilleure sélection possible d'aptitudes et de compétences techniques nécessaires pour évaluer le Programme ONU-REDD :

- a) Compétences approfondies en matière d'évaluation, notamment dans l'utilisation d'une approche relative à la théorie du changement ;
- b) Bonne compréhension technique du domaine de la REDD+, ainsi que des questions relatives aux forêts durables et aux changements climatiques ;
- c) Connaissance du système des Nations Unies, notamment de la FAO, du PNUD et du PNUE ;
- d) Expérience directe dans le domaine de la coordination et de l'administration de grands programmes mondiaux ;
- e) Aptitude à la gestion des connaissances et à la communication ;
- f) Compétences dans le domaine des partenariats ;
- g) Expérience dans les questions relatives à l'égalité entre les sexes, aux minorités et à d'autres aspects sociaux et culturels.

L'équipe chargée de l'évaluation n'aura auparavant jamais participé directement à l'élaboration, à la mise en œuvre ou aux activités d'adossement du programme. Tous les membres de l'équipe chargée de l'évaluation signeront le Formulaire d'acceptation du Code de conduite applicable au consultant chargé de l'évaluation (annexe 3).

Elle sera chargée de réaliser l'évaluation conformément au présent mandat et d'appliquer l'approche et la méthode proposées dans le rapport initial qu'elle préparera. Tous les membres de l'équipe, y compris le chef d'équipe, participeront aux séances d'échange d'informations, avant et après une activité, aux débats et aux visites sur le terrain et apporteront des contributions écrites à l'évaluation. Le chef d'équipe répartira les responsabilités liées à la collecte de données, à l'analyse et à l'établissement des rapports au sein de l'équipe, en concertation avec les autres membres de ladite équipe. Le rapport initial précisera comment les responsabilités seront partagées entre les membres de l'équipe chargée de l'évaluation.

2.8 Réalisations attendues de l'équipe chargée de l'évaluation

Rapport initial

Avant de se lancer dans la collecte de données, l'équipe chargée de l'évaluation devra préparer un *rapport initial*, qui devrait présenter en détail ce que les consultants ont compris des points à évaluer, en expliquant la manière dont il est possible de répondre aux questions d'évaluation grâce à l'utilisation des méthodes et des sources de données proposées. Il contiendra :

- Un examen approfondi de la conception du projet ;
- Une étude préliminaire fondée sur la théorie du changement du programme, identifiant les résultats, les situations intermédiaires favorables aux impacts, les facteurs déterminants et les hypothèses utiles à l'évaluation ;
- Le cadre de l'évaluation. Il devrait présenter de façon détaillée les questions d'évaluation au titre de chaque critère en précisant les indicateurs et les sources de données respectifs et résumer les informations tirées des documents du programme à la lumière de chaque paramètre principal d'évaluation. Toutes informations manquantes devraient être

identifiées, et les méthodes concernant la collecte, la vérification et l'analyse de données supplémentaires devraient être spécifiées.

- Une proposition de calendrier des tâches, des activités et des réalisations, précisant leur répartition en fonction des différents membres de l'équipe ;
- Une liste des principaux partenaires et d'autres individus à consulter, élaborée avec le concours du secrétariat
- Une première liste des documents à examiner par l'équipe chargée de l'évaluation. L'annexe 4 contient une liste des principaux documents et sites Internet que les consultants devraient examiner au début de l'évaluation et avant d'établir la version définitive du rapport initial

Le rapport initial sera communiqué au groupe chargé de la gestion de l'évaluation – composé des représentants des départements de l'évaluation des trois organismes participants des Nations Unies et appuyé par le secrétariat du Programme ONU-REDD), aux collaborateurs du programme concernés des trois organismes participants, au Conseil d'orientation et aux autres parties prenantes intéressées en vue de recueillir leurs commentaires. Le GGE doit approuver le rapport initial.

Établissement du rapport d'évaluation

Chaque consultant fera des propositions écrites concernant l'évaluation. Les consultants élaboreront des rapports sur les visites dans les pays et contribueront au rapport principal en s'appuyant sur un document de travail ou en rédigeant des parties du rapport principal. Le chef d'équipe déterminera les contributions spécifiques et le format des contributions attendues des autres membres de l'équipe pendant la phase initiale.

Avant de rédiger le rapport principal, l'équipe chargée de l'évaluation préparera conjointement un exposé des conclusions préliminaires, indiquant les conclusions les plus importantes qui se dégagent de l'évaluation et sur lesquelles le rapport principal portera essentiellement. Cet exposé sera soumis – ou communiqué, si possible – au groupe chargé de la gestion de l'évaluation, au secrétariat du Programme ONU-REDD et aux membres du Conseil d'orientation afin de recueillir leurs avis sur les conclusions qui se dégagent, et de veiller à ce que les principales questions soient prises en compte par les consultants.

Une fois la collecte et l'analyse de données terminées, l'équipe chargée de l'évaluation devra élaborer un *projet de rapport d'évaluation* répondant aux critères requis, tels que décrits dans le mandat. Le chef d'équipe a la responsabilité de soumettre le projet de rapport dans les quatre semaines suivant la fin des visites dans les pays. Le rapport présentera les éléments d'appréciation relatifs aux enjeux, questions et critères d'évaluation identifiés dans le mandat. Le rapport devrait contenir entre 15 000 et 18 000 mots, sans compter le résumé et les annexes. Les données justificatives et l'analyse devraient être annexées au rapport lorsqu'il est estimé que leur importance complète le rapport principal. Les recommandations seront communiquées aux différents partenaires et classées par ordre de priorité. Elles seront fondées sur les éléments d'appréciation – avec des références aux conclusions pertinentes du rapport –, utiles, ciblées, clairement formulées et applicables. L'équipe chargée de l'évaluation devra se mettre d'accord sur les grandes lignes du rapport dès la phase initiale, sur la base du modèle fourni à l'annexe 2 du présent mandat. Le rapport sera élaboré en anglais,

Le *projet de rapport d'évaluation* sera immédiatement diffusé auprès des départements de l'évaluation, qui vérifieront si les normes relatives à la qualité de l'évaluation ont été respectées, et

qui pourront éventuellement demander à ce que les consultants révisent le projet de rapport avant qu'il ne soit diffusé auprès d'un public plus large. Le projet de rapport révisé sera ensuite communiqué aux collaborateurs du programme concernés dans les organismes participants, à l'ensemble des membres du Conseil d'orientation et à d'autres parties prenantes intéressées en vue de recueillir leurs observations. Les commentaires seront incorporés selon ce qui convient par l'équipe chargée de l'évaluation. Une « grille de réponse aux commentaires » sera élaborée par l'équipe chargée de l'évaluation pour montrer comment les commentaires reçus ont été traités dans le rapport d'évaluation final.

L'équipe chargée de l'évaluation assume la pleine responsabilité de ce rapport indépendant, qui ne reflètera pas nécessairement les vues des trois organismes participants des Nations Unies ou du Conseil d'orientation. . Un rapport d'évaluation n'est pas soumis à l'approbation technique des départements d'évaluation des trois organismes participants des Nations Unies, bien qu'ils soient tenus de vérifier la conformité du rapport d'évaluation avec les normes de qualité applicables à l'évaluation des programmes des trois organismes.

Le *rapport d'évaluation finale* sera traduit en français et en espagnol par le secrétariat du Programme ONU-REDD, et publié sur le site Internet du Programme ONU-REDD (www.un-redd.org) et sur les sites Internet des départements de l'évaluation des organismes participants des Nations Unies, entre autres.

2.9 Suite donnée par la direction

Une fois l'évaluation réalisée et le rapport final d'évaluation publié, la direction se prononcera sur la suite à donner. Le Conseil d'orientation assurera un suivi de la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation, avec le concours du secrétariat du programme.

2.10 Calendrier de l'évaluation

Le tableau 6 présente le calendrier prévisionnel ainsi que les rôles et les responsabilités correspondant à chaque étape du processus d'évaluation. Le calendrier sera ajusté en fonction de la disponibilité de l'équipe chargée de l'évaluation sélectionnée.

Tableau 6 : Calendrier prévisionnel de l'évaluation du Programme ONU-REDD

Phase	Activité	Responsable	2013										2014					
			Mar s	Avril	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept	Oct	Nov	Déc.	Jan	Fév.	Mar s	Avril	Mai	Juin
I. P R É P A R A T I O N	Élaboration du projet de mandat relatif à l'évaluation	Secrétariat & Départements de l'évaluation (DE)	■	■														
	Communication du plan de travail et du processus au Conseil d'orientation	Secrétariat			■													
	10 ^{ème} réunion du CO, 26-27 juin : présentation du plan de travail et du processus	Départements de l'évaluation (DE)				■												
	Version finale du mandat et envoi au Conseil d'orientation pour avis	Départements de l'évaluation (DE)					■											
	Publication de la vacance de poste	Départements de l'évaluation (DE)					■											
	Nomination des examinateurs	Départements de l'évaluation (DE)						■										
	Nomination des autres membres de l'équipe	Départements de l'évaluation (DE)						■										
	Rapport initial	Équipe de consultants Appui logistique DE et secrétariat							■									
II. E V	Examen du rapport initial (2 semaines)	CO, DE, secrétariat, et organismes participants via le groupe stratégique (GS) et le groupe d'administration (GA)								■								
	Collecte de données : examen de la documentation, consultations/visites dans les pays	Équipe chargée de l'évaluation (consultants)								■	■							

Annexe 1: Mandat des consultants pour l'évaluation du Programme ONU-REDD

L'équipe chargée de l'évaluation devrait être composée de trois consultants (indépendants ou organisés en équipe au sein d'un cabinet de conseil), dont un chef d'équipe. Elle sera chargée de réaliser l'évaluation conformément au présent mandat et d'appliquer l'approche et les méthodes qu'elle proposera dans le rapport initial, sous la supervision du groupe chargé de la gestion de l'évaluation – composé des départements de l'évaluation des organismes participants des Nations Unies (PNUD, FAO et PNUE) – et en concertation avec ce groupe.

Tous les membres de l'équipe, y compris le chef d'équipe, participeront aux séances d'échange d'informations, avant et après une activité, et apporteront des contributions écrites à l'évaluation. Il sera essentiel de débattre de la stratégie générale d'évaluation, notamment la stratégie concernant les visites sur le terrain, avant toute visite dans les pays. Chacune des trois réalisations de l'équipe chargée de l'évaluation – rapport initial, projet de rapport et rapport final –, fera l'objet d'un document unique sur lequel travailleront les membres. Le chef d'équipe aura la responsabilité de synthétiser les rapports et de veiller au respect des délais.

Les membres de l'équipe chargée de l'évaluation n'auront auparavant jamais participé directement à l'élaboration ou à la mise en œuvre du Programme ONU-REDD. Tous les membres de l'équipe chargée de l'évaluation signeront le Formulaire d'acceptation du Code de conduite applicable au consultant chargé de l'évaluation (annexe 3).

Les honoraires applicables à cette mission seront déterminés par l'expérience des consultants et par le niveau de rémunération des Nations Unies correspondant à cette expérience. Il est prévu que les consultants soient recrutés sur la base de contrats individuels.

Autant que faire se peut, les membres de l'équipe recevront l'appui des départements de l'évaluation, du secrétariat du Programme ONU-REDD et des équipes chargées des programmes nationaux en matière logistique, mais ils devront établir eux-mêmes le contact avec les parties prenantes, obtenir leurs visas et souscrire leur propre assurance santé et rapatriement.

Tous les membres de l'équipe auront une grande expérience dans le domaine de l'évaluation. L'équipe devrait réunir la meilleure sélection possible de compétences nécessaires à l'évaluation du Programme ONU-REDD, et s'appuyer idéalement sur une expérience du système des Nations Unies, des connaissances approfondies et une bonne compréhension technique de la REDD+, ainsi que sur des aptitudes et des compétences en matière d'évaluation. Dans la mesure du possible, l'équipe chargée de l'évaluation sera équilibrée sur le plan de la représentation géographique et de la parité afin de veiller à la diversité et à la complémentarité des vues

Compétences :

- Indépendance à l'égard du Programme ONU-REDD et des organismes participants des Nations Unies – FAO, PNUD et PNUE ;
- Combinaison des meilleures compétences possibles nécessaires à l'évaluation du Programme ONU-REDD, notamment connaissances approfondies et bonne compréhension technique du domaine de la REDD+, et des questions relatives aux forêts et aux changements climatiques ;
- Solide expérience dans d'autres évaluations du même type, notamment dans l'utilisation d'une approche relative à la théorie du changement ;

- Connaissance des directives et des méthodes en matière de gestion axée sur les résultats ;
- Expérience au sein du système des Nations Unies, ou bonne connaissance de celui-ci, notamment de la FAO, du PNUD et du PNUE ;
- Expérience directe dans le domaine de la coordination et de la gestion de grands programmes mondiaux ;
- Aptitude à la gestion des connaissances et à la communication ;
- Compétences dans le domaine des partenariats ;
- Expérience dans les questions relatives à l'égalité entre les sexes, aux minorités et d'autres aspects sociaux et culturels ;
- Excellente aptitude à l'écriture et à la rédaction ;
- Goût pour le détail et le respect des délais.

Qualifications:

- Diplôme universitaire du niveau de la maîtrise dans le domaine du développement international, de la sylviculture, des sciences environnementales ou dans tout autre domaine pertinent des sciences sociales ;
- Expérience professionnelle minimum de 10 ans (chef d'équipe) et de 7 ans (assistant au chef d'équipe) indispensable. Une expérience professionnelle plus longue est un atout, notamment toute expérience réussie dans les pays en développement ;
- Très bonne maîtrise de l'anglais, à l'écrit et à l'oral. Connaissance indispensable d'une deuxième langue au moins - français ou espagnol.

Réalisations attendues:

- Réaliser un rapport initial ;
- Élaborer des rapports complémentaires en concertation avec le chef d'équipe ; des rapports sur les visites de terrain ; des documents de travail ou des propositions concernant le rapport principal ;
- Élaborer un projet d'exposé des conclusions à soumettre aux principaux partenaires internes du programme – secrétariat du Programme ONU-REDD, Conseil d'orientation et groupe chargé de la gestion de l'évaluation (GGE)
- Établir un projet de rapport principal et un projet de rapport révisé incluant les recommandations du GGE, si nécessaire ;
- Donner suite aux commentaires adressés par les parties prenantes concernant le projet de rapport ;
- Établir la version finale du rapport principal ;
- Réaliser une présentation PowerPoint des conclusions et recommandations résultant de l'évaluation en vue de leur examen par le Conseil d'orientation ;

Candidature :

- Les candidatures seront envoyées conformément aux instructions. Le recrutement se fera par l'intermédiaire du PNUE.

Calendrier provisoire de paiement :

Réalisations attendues	Paiement au chef d'équipe - en %	Paiement aux autres consultants - en %
Rapport initial	20	
Présentation et approbation du projet de rapport d'évaluation	20	50
Présentation et approbation du rapport d'évaluation final	60	50

Annexe 2 : Projet de rapport annoté concernant l'évaluation du Programme ONU-REDD

L'équipe chargée de l'évaluation peut modifier la structure du projet de rapport ci-dessous, tant que les éléments fondamentaux sont conservés dans le rapport et que les informations et l'analyse sont cohérentes et claires. Le rapport d'évaluation final du Programme ONU-REDD ne devrait pas compter plus de 18 000 mots, sans tenir compte du résumé et des annexes.

Remerciements

Table des matières

Abréviations

Une page maximum et seulement pour les abréviations utilisées plus de trois fois dans le rapport. Lorsqu'une abréviation est utilisée pour la première fois dans le texte, elle devrait être explicitée dans son intégralité.

Résumé analytique

Rédiger un résumé « indépendant » qui devrait :

- Compter 2 000 mots maximum ;
- Donner des informations clés sur le processus et la méthode d'évaluation ;
- Expliquer les principales découvertes et les conclusions ;
- Établir la liste de toutes les recommandations, ce qui facilitera la rédaction d'une réponse à l'évaluation par la direction

1. Introduction

1.1 Contexte et objectifs de l'évaluation

Cette section présentera :

- Les objectifs de l'évaluation, tels qu'énoncés dans le mandat ;
- Le titre du programme, les dates de début et de fin, le budget total initial et actuel ;
- Les dates de réalisation de l'évaluation.

Elle précisera que le mandat de l'évaluation figure dans l'annexe I du rapport d'évaluation.

1.2 Méthode d'évaluation

Cette section donnera une description de la méthode et des outils utilisés ainsi que des critères d'évaluation appliqués pour l'évaluation. Elle devrait également indiquer toutes les limites que l'équipe chargée de l'évaluation aura rencontrées dans l'application de la méthode.

2. Programme et contexte

Cette section décrira le Programme ONU-REDD (date de début et de fin, résultats attendus et réalisations, budget total initial et actuel, dispositions relatives à sa mise en œuvre, etc.)

Cette section donnera également une description du contexte de développement pertinent pour le programme, notamment les défis majeurs dans le domaine de l'intervention et des questions

politiques et législatives, etc. Elle décrira également le processus grâce auquel le programme a été identifié et élaboré, et mentionnera d'autres initiatives et interventions associées.

3. Pertinence

4. Résultats et contribution aux objectifs énoncés

4.1 Mise en œuvre des réalisations

4.2 Efficacité

4.3 Efficience

4.4 Questions transversales : problématique hommes-femmes, développement des capacités, normes, directives et garanties

4.5 Durabilité et mise à niveau

4.6 Probabilité de l'impact

5. Facteurs ayant une incidence sur l'exécution

5.1 Conception et structure du programme

5.2 Organisation et gestion des programmes

5.3 Administration des finances et des ressources humaines

5.4 Coopération et partenariats

5.5 Suivi, évaluation et notification

6. Conclusions et recommandations

Les conclusions doivent être étayées par des observations correspondant aux données collectées et à la méthode, et représenter des points de repère pour l'identification de problèmes ou de questions importantes, et la recherche de solutions à ces problèmes ou questions. Elles peuvent répondre à des questions d'évaluation spécifiques soulevées dans le mandat et devraient fournir une base claire aux recommandations qui en découlent.

Les conclusions feront la synthèse des principales observations résultant des sections précédentes : réalisations majeures, principaux points faibles et manques au niveau de la mise en œuvre, facteurs ayant une incidence sur les forces et les faiblesses, perspectives de suivi, ainsi que toute question nouvelle. Elles réuniront les évaluations de différents aspects afin de déterminer dans quelle mesure le programme a atteint, ou doit atteindre, ses objectifs intermédiaires et spécifiques. Les considérations relatives à la pertinence, aux coûts, à la stratégie de mise en œuvre et à la quantité et à la qualité des réalisations et des résultats devraient être mises au service de l'évaluation globale finale.

Les recommandations devraient résolument se fonder sur des éléments d'appréciation et des analyses, être pertinentes et réalistes, tout en spécifiant les mesures prioritaires à prendre. Elles peuvent aborder des questions stratégiques, thématiques ou opérationnelles. Chaque recommandation devrait être présentée par les raisons qui la justifient. Sinon, on devrait citer les paragraphes du rapport auxquels elle renvoie.

Chaque recommandation devrait être clairement communiquée à la partie concernée, à savoir le Conseil d'orientation, le secrétariat du Programme ONU-REDD et les trois organismes participants des Nations Unies à différents niveaux – siège, bureaux régionaux et nationaux. Dans la mesure du possible, il conviendrait d'indiquer les responsabilités et le calendrier relatifs à leur mise en œuvre. Bien qu'il ne soit pas possible d'identifier un nombre « adéquat » de recommandations dans un rapport d'évaluation, l'équipe chargée de l'évaluation devrait tenir compte du fait qu'une suite devrait être donnée à chaque recommandation.

7. Enseignements tirés

L'évaluation identifiera des enseignements et des bonnes pratiques sur des questions de fond, de méthode ou de procédure, qui pourraient présenter un intérêt pour la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des futures activités du Programme ONU-REDD. De tels enseignements et pratiques doivent avoir un caractère innovant, avoir fait leurs preuves, produire des effets et être reproductibles.

Les annexes du rapport d'évaluation comprendront les éléments suivants, selon ce qui convient, sans pour autant s'y limiter :

- I. Mandat de l'évaluation
- II. Cadre de l'évaluation
- III. Autres documents relatifs à la méthode et instruments d'évaluation
- IV. Grille détaillée des résultats
- V. Analyse détaillée de la théorie du changement
- VI. Brève présentation des membres de l'équipe chargée de l'évaluation
- VII. Liste des documents examinés
- VIII. Liste des institutions et des parties prenantes rencontrées au cours du processus d'évaluation – l'équipe décidera si elle indiquera ou non le nom entier et la fonction des personnes interrogées dans cette liste.

Annexe 3: Formulaire d'acceptation du Code de conduite⁹ applicable au consultant chargé de l'évaluation

Ce formulaire doit être rempli par tous les consultants et joint au rapport final en tant qu'annexe.

Formulaire de consentement du consultant chargé de l'évaluation

Je soussigné (e) _____ m'engage à respecter le Code de conduite applicable à l'évaluation dans le système de Nations Unies.

Je confirme avoir pris connaissance des dispositions du Code de conduite applicable à l'évaluation dans le système des Nations Unies et je m'engage à le suivre.

A _____ le _____,

Signature : _____

⁹ Code de conduite applicable à l'évaluation dans le système des Nations Unies : www.unevaluation.org/unegcodeofconduct

Annexe 4 : Documents à consulter

La liste de documents suivants devrait être consultée par les consultants au début de l'évaluation et avant d'établir la version définitive du modèle d'évaluation et du rapport initial :

- Document-cadre du Programme ONU-REDD :
http://www.unredd.net/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=4&Itemid=53
- Stratégie du Programme ONU-REDD 2011-2015 :
http://www.unredd.net/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=4598&Itemid=53
- Cadre d'appui aux plans d'action REDD+ nationaux au titre du Programme global du Programme ONU-REDD, 2011-2015 :
http://www.unredd.net/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=5534&Itemid=53
- Règlement intérieur et directives opérationnelles du Programme ONU-REDD :
http://www.unredd.net/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=362&Itemid=53
- Mandat du groupe stratégique, du groupe d'administration et du secrétariat du Programme ONU-REDD :
http://www.unredd.net/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=10101&Itemid=53
- Mandat du Conseil d'orientation du Programme ONU-REDD
http://www.unredd.net/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=487&Itemid=53
- Révision de la structure du Conseil d'orientation (à paraître en 2013)

Annexe 5 : Évaluation de l'exécution du programme

L'évaluation permettra de mesurer individuellement les critères décrits dans la section 2.3 du présent mandat.

Tous les critères seront évalués selon une échelle à six points comme suit : très satisfaisant (TS), satisfait (S) assez satisfaisant (AS), assez insatisfaisant (AI), insatisfaisant (I), très insatisfaisant (TI). La durabilité sera mesurée selon l'échelle suivante : de probable à improbable.

Une évaluation globale (sur une échelle à six points) sera faite pour les résultats et la contribution aux objectifs énoncés et l'exécution générale du programme. Ces mesures ne constituent pas une moyenne des mesures relatives aux sous-critères mais devraient se fonder sur une juste pondération des sous-critères définie par l'équipe de consultants. Toutes les mesures devraient employer des lettres – et non des chiffres.

Dans la section du rapport consacrée aux conclusions, les mesures seront toutes présentées sous la forme d'un tableau, avec une brève explication renvoyant aux conclusions figurant dans le corps principal du rapport.

Critères	Mesure	Évaluation récapitulative
Pertinence du Programme ONU-REDD		
Résultats et contribution aux objectifs énoncés		
Mise en œuvre des réalisations		
Efficacité		
Efficiences		
Questions transversales :		
Problématique hommes-femmes		
Développement des capacités		
Éléments normatifs		
Durabilité		
Mise à niveau		
Probabilité de l'impact		
Facteurs ayant une incidence sur		

l'exécution		
Conception et structure du programme		
Organisation et administration des programmes		
Administration des ressources humaines et financières		
Coopération et partenariats		
Suivi, notification et évaluation		
Exécution générale du programme		