



**Conseil d'administration
du Programme des Nations Unies
pour le développement
et du Fonds des Nations Unies
pour la population**

Distr. générale
15 novembre 2010
Français
Original : anglais

Première session ordinaire de 2011

31 janvier-3 février 2011, New York

Point 4 de l'ordre du jour provisoire

Évaluation

**La politique d'évaluation du Programme
des Nations Unies pour le développement**

Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction	2
II. Principes directeurs	3
III. Normes	4
IV. Concepts clefs	5
V. Rôles et responsabilités	7
A. Évaluations indépendantes	7
B. Évaluations décentralisées	10
C. Renforcement des capacités nationales d'évaluation	13
VI. Fonds d'équipement des Nations Unies et programme des Volontaires des Nations Unies ...	13
VII. Exploitation des conclusions et des recommandations des évaluations	15
Annexes	
I. Les différents types d'évaluations	16
II. Modèle de plan d'évaluation	19
III. Modèle de réponse de la direction	20



I. Introduction

1. On trouvera dans le présent document la nouvelle politique d'évaluation du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), qui a été adoptée en 2011 pour servir de socle institutionnel commun à toutes les activités d'évaluation du PNUD. Elle vise à renforcer la transparence, la cohérence et la rationalité dans la création et l'exploitation des connaissances tirées des évaluations, l'objectif étant d'aider l'organisation à enrichir son savoir, à pratiquer une gestion axée sur les résultats efficace et à renforcer la responsabilité des décideurs. Elle s'applique au PNUD et aux fonds et programmes qui y sont associés : le Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU) et le Programme des Volontaires des Nations Unies. Elle fera périodiquement l'objet d'un réexamen confié à des acteurs externes.

2. La présente politique a été conçue en réponse à la résolution 59/250 de l'Assemblée générale (2004), dans laquelle l'Assemblée avait demandé que l'on évalue systématiquement les incidences des activités opérationnelles du système des Nations Unies sur l'élimination de la pauvreté, la croissance économique et le développement durable des pays bénéficiaires de programmes. L'Assemblée y avait également chargé l'ensemble des composantes du système des Nations Unies de favoriser l'appropriation des programmes par les pays et le renforcement des capacités nationales et d'intensifier leur collaboration en matière d'évaluation. La présente politique s'inspire des normes et des règles qui ont été adoptées en avril 2005 par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation au sujet des évaluations menées au sein du système des Nations Unies.

3. Le PNUD souscrit à l'objectif général de l'ONU consistant à réduire de moitié l'extrême pauvreté et la faim d'ici à 2015. Dans le cadre de son rôle de réseau mondial de développement, il appuie les efforts déployés par les pays qui sont ses partenaires pour atteindre les objectifs du Millénaire pour le développement, entre autres objectifs de développement, en plaidant pour le changement et en apportant aux pays les connaissances, l'expérience et les ressources dont ils ont besoin pour aider leur population à améliorer ses conditions d'existence. Tout en mettant l'accent sur l'appropriation des programmes par les pays et le renforcement des capacités nationales, il aide les pays à concevoir des solutions aux problèmes auxquels ils se heurtent dans des domaines stratégiques du développement et à les faire connaître à d'autres pays. En sa qualité de coordonnateur résident des activités opérationnelles menées par les Nations Unies au niveau des pays, le PNUD favorise une coordination efficace de l'appui apporté par les organismes des Nations Unies aux priorités nationales.

4. Les activités d'évaluation du PNUD permettent d'apprécier objectivement sa contribution aux résultats des activités de développement en examinant les programmes et les activités qu'il mène en matière, notamment, de sensibilisation, de services consultatifs, de gestion des connaissances, d'assistance technique, de coordination et de partenariats. Elles permettent de déterminer ce qui fonctionne et pourquoi, mais aussi ce qui ne fonctionne pas, et de faire le point sur les conséquences non désirées de certaines actions. Ce faisant, elles favorisent la responsabilité des décideurs, la prise de décisions informées et une gestion axée sur les résultats.

5. Les activités d'évaluation permettent au PNUD et à ses partenaires d'enrichir leurs connaissances dans le domaine du développement. La participation des principales parties prenantes a pour effet de renforcer les capacités d'évaluation,

mais aussi l'utilité des évaluations réalisées. Le renforcement de systèmes de gestion des connaissances, des groupes d'apprentissage et des réseaux de praticiens permet d'améliorer l'accès au savoir et de favoriser le partage des connaissances, la collaboration et l'innovation.

6. Le présent document énonce des principes directeurs et des normes, présente les concepts clefs de l'évaluation, décrit les principaux rôles et responsabilités en la matière, définit les différents types d'évaluation et détaille les principaux éléments d'un système d'enrichissement et de gestion des connaissances. Il donne également un aperçu des capacités et des ressources nécessaires pour assurer l'excellence dans la mise en place d'une culture d'évaluation et d'apprentissage au sein de l'organisation.

II. Principes directeurs

7. Les principes directeurs sont les suivants :

a) **Développement humain et droits de l'homme.** Les activités d'évaluation sont guidées par la démarche du PNUD en matière de développement, qui est axée sur l'humain et vise à assurer à l'ensemble des hommes et des femmes davantage de capacités, de choix et de droits. L'évaluation respecte des valeurs universelles d'équité, de justice, d'égalité entre les sexes et de respect de la diversité;

b) **Coordination à l'échelle du système des Nations Unies et partenariat mondial.** L'évaluation repose sur la collaboration des composantes du système des Nations Unies et contribue à cette collaboration, l'objectif étant d'améliorer l'efficacité de la coopération pour le développement et de réduire les coûts de transaction correspondants. Le PNUD préconise le renforcement de la collaboration professionnelle sous l'égide du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et pour une coordination des activités d'évaluation menées au niveau des pays dans le cadre du système des coordonnateurs résidents. Étant donné que le PNUD s'engage de plus en plus dans des initiatives et des programmes de partenariat de portée mondiale avec d'autres donateurs, des organisations non gouvernementales et la société civile, la réalisation d'évaluations conjointes a pour effet de renforcer le partenariat mondial;

c) **Appropriation des programmes par les pays.** Toute évaluation doit être guidée par les priorités et préoccupations nationales et menée conformément aux systèmes nationaux, se faire sans exclusive et tenir compte de la diversité des valeurs et des intérêts nationaux. Elle doit aussi être l'occasion de renforcer les rapports de partenariat noués avec les gouvernements et les principales parties prenantes et avoir pour effet de renforcer les capacités des institutions nationales sur le plan de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation de l'action menée;

d) **Gestion axée sur les résultats.** L'évaluation aide le PNUD à pratiquer la gestion axée sur les résultats en lui permettant de déterminer dans quelle mesure ses processus, produits et services contribuent effectivement à des résultats porteurs de conséquences sur la vie des populations. Elle implique que les programmes soient bien conçus au départ, de manière à ce que les résultats visés soient clairement définis, mesurables et susceptibles d'être suivis et évalués. En produisant des éléments d'appréciation concrets, l'évaluation permet aux responsables et aux décideurs d'être mieux informés lorsqu'ils procèdent à la planification et à la programmation stratégiques.

III. Normes

8. Le PNUD mène ses activités d'évaluation conformément aux normes suivantes, qui s'inspirent de celles qui ont été fixées par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation au sujet des évaluations menées au sein du système des Nations Unies :

a) **Indépendance.** La fonction d'évaluation doit être structurellement indépendante des fonctions de gestion opérationnelle et de prise de décisions de l'organisation, de manière à être préservée de toute influence malvenue et plus objective, et ses acteurs doivent être habilités à présenter directement leurs rapports aux décideurs compétents. La hiérarchie ne doit pas imposer de restrictions quant à la portée, à la teneur, aux observations et aux recommandations des rapports d'évaluation. Pour éviter les conflits d'intérêts, les évaluateurs ne doivent pas participer directement à l'établissement des politiques ni à la conception, à l'exécution ou à la gestion des activités faisant l'objet de l'évaluation, que ce soit avant, pendant ou après celle-ci;

b) **Justification.** Il faut indiquer clairement dès le départ ce qui motive l'évaluation et les décisions qui seront prises sur la base de celle-ci. La portée, la conception et le plan de l'évaluation doivent tendre vers l'obtention rapide de produits pertinents qui répondent aux besoins des destinataires de l'évaluation;

c) **Transparence.** Pour assurer la crédibilité et l'utilité de l'évaluation, il est essentiel de tenir de véritables consultations avec les parties prenantes. Tout au long du processus, il faut fournir une information complète sur la conception de l'évaluation et la méthodologie retenue, afin que les résultats de l'évaluation inspirent confiance et que leurs limites en termes de prise de décisions soient comprises;

d) **Éthique.** L'évaluation ne doit pas être le reflet d'intérêts personnels ou sectoriels. Les évaluateurs doivent être intègres et respecter le droit des institutions et des individus à communiquer des informations à titre confidentiel et à vérifier la fidélité des déclarations qui leur sont attribuées. Les évaluations doivent tenir compte des croyances et des coutumes en vigueur dans les milieux sociaux et culturels locaux, respecter la loi et prendre dûment en compte le sort de ceux qui y participent et de ceux qui seront touchés par leurs conclusions. Conformément à la Déclaration universelle des droits de l'homme, les évaluateurs doivent être attentifs aux questions liées à la discrimination et à l'inégalité entre les sexes et les aborder;

e) **Impartialité.** Pour que l'évaluation soit crédible et contribue à l'enrichissement des connaissances, il est indispensable de se garder de tout préjugé et de se montrer le plus objectif possible. Les conditions préalables à l'impartialité sont les suivantes : indépendance par rapport à la hiérarchie; conception objective de l'évaluation; mesures et analyses judicieuses; et application rigoureuse de critères adaptés, convenus au préalable par les principales parties prenantes. En plus d'être impartiales, les équipes d'évaluation doivent être dotées des compétences nécessaires, et leur composition doit être équilibrée du point de vue du sexe et de la région d'origine;

f) **Qualité.** Toutes les évaluations doivent répondre aux normes minimales de qualité définies par le Bureau de l'évaluation. Les principales questions et principaux domaines d'investigation doivent être clairs, cohérents et réalistes. Le plan d'évaluation doit être pragmatique et présenter un bon rapport coût-efficacité.

Pour garantir l'exactitude et la fidélité de l'information obtenue, la conception de l'évaluation, la collecte des données et l'analyse doivent être conformes aux normes professionnelles en vigueur, compte dûment tenu de toute circonstance ou restriction spéciales liées au contexte dans lequel l'évaluation est réalisée. À cette fin, il est essentiel que les évaluateurs fassent montre de professionnalisme et d'honnêteté intellectuelle dans l'application de méthodes d'évaluation normalisées. Les conclusions et les recommandations issues de l'évaluation doivent être présentées de manière à être facilement comprises par ses destinataires;

g) **Diligence.** Les évaluations doivent être conçues et menées à bien avec diligence, de manière à répondre à l'objet et aux buts précis pour lesquels elles ont été demandées et à assurer l'utilité de leurs conclusions et recommandations. Pour que la fonction d'évaluation contribue à une gestion axée sur les résultats, il est indispensable de trouver un équilibre entre les impératifs techniques, les contraintes de temps et les réalités pratiques, tout en fournissant une information correcte et fiable;

h) **Utilité.** L'évaluation est une discipline dont l'objet consiste à produire des éléments d'information propres à éclairer la prise de décisions. Pour renforcer l'utilité des conclusions et des recommandations qui en sont issues, les principales parties prenantes doivent être associées à divers titres à la réalisation de l'évaluation. La portée, la conception et le plan de l'évaluation doivent tendre vers l'obtention rapide de produits pertinents qui répondent aux besoins des destinataires de l'évaluation. Quant aux conclusions de l'évaluation, elles doivent se fonder sur les réalités du pays et des programmes considérés, et les recommandations formulées doivent être pragmatiques et réalistes.

IV. Concepts clefs

9. **Évaluation.** L'évaluation est un jugement porté sur la pertinence, le bien-fondé, l'efficacité, la rationalité, les effets et la viabilité des activités de développement, sur la base de critères et d'éléments de comparaison convenus par les principaux partenaires et parties prenantes. Elle implique de procéder de façon rigoureuse, systématique et objective dans la conception de l'enquête et dans l'analyse et l'interprétation de l'information recueillie, l'objectif étant d'apporter des réponses à des questions bien précises. L'évaluation permet de déterminer ce qui fonctionne et pourquoi, met en relief les résultats obtenus, qu'ils soient intentionnels ou non, et fournit des enseignements stratégiques permettant de guider les décideurs et d'informer les parties prenantes.

10. **Activités de suivi et d'examen.** Les activités de suivi et d'examen se distinguent de l'évaluation. Le suivi est une activité permanente qui vise à tenir régulièrement informés les responsables et les principales parties prenantes de la conformité (ou non-conformité) entre les activités planifiées et les activités effectivement menées, de la qualité d'exécution des programmes et des facteurs internes et externes qui jouent sur les résultats obtenus. Le suivi permet de déterminer de façon précoce s'il apparaît probable que les résultats attendus seront atteints. C'est l'occasion de vérifier le bien-fondé des principes théoriques et de la logique qui sous-tendent les programmes et de procéder aux changements nécessaires s'agissant des activités et des méthodes retenues. L'information recueillie grâce au suivi systématique contribue de façon essentielle à l'évaluation. Quant aux activités d'examen, elles sont étroitement liées au suivi. Il s'agit

d'analyses périodiques et souvent relativement superficielles des résultats obtenus dans le cadre d'une initiative, et elles échappent à la rigueur procédurale et méthodologique qui caractérisent l'évaluation.

11. **L'audit se distingue lui aussi de l'évaluation.** Il s'agit d'une activité indépendante et objective de validation et de conseil destinée à créer de la plus-value et à améliorer le fonctionnement d'une organisation. L'audit permet d'évaluer et de contribuer à optimiser les domaines suivants : la gouvernance, la gestion des risques et les procédures de contrôle face aux risques liés à la fiabilité et à l'intégrité de l'information financière et opérationnelle; l'efficacité et la rationalité des activités menées; la protection des actifs; et le respect des règles, des politiques et des procédures applicables.

Définitions

12. **On distingue plusieurs types de résultats des activités de développement :**

a) **Les produits :** Il s'agit des produits tangibles (y compris les services) découlant d'une intervention et directement imputables à l'initiative. Les produits ont trait à l'aboutissement (plutôt qu'à la conduite) des activités entreprises. C'est sur ce type de résultats que les responsables ont le plus d'influence. Un exemple de produit, s'agissant d'un projet de réforme judiciaire, serait le nombre de juges formés et qualifiés;

b) **Les réalisations :** Il s'agit des changements effectifs ou souhaités sur le plan du développement. La contribution de plusieurs partenaires est généralement requise pour parvenir à une réalisation. Pour reprendre le même exemple que plus haut, une réalisation consisterait en l'amélioration du fonctionnement de l'appareil judiciaire, prouvée par une réduction du nombre d'affaires en souffrance;

c) **Les incidences :** Il s'agit des changements effectifs ou souhaités sur le plan du développement humain, mesurés à l'aune du bien-être de la population. Pour en revenir à l'exemple de la réforme judiciaire, les incidences tiendraient au fait que davantage de personnes ont accès à la justice et sont mieux à même d'exercer leurs droits.

13. **Imputabilité :** Le lien de causalité précis qui existe entre les résultats des activités de développement et une intervention donnée. Par exemple, le nombre de juges formés pourrait être directement imputable à une intervention spécifique.

14. **Contribution :** La part des résultats obtenus sur le plan du développement qui peut être attribuée de façon crédible à une intervention. L'existence d'une contribution implique celle d'un lien logique de cause à effet permettant de penser qu'une intervention a contribué de façon significative à un ou plusieurs résultats. Par exemple, il se peut que le meilleur fonctionnement de l'appareil judiciaire résulte de l'action de plusieurs parties prenantes intervenues pour former les juges, améliorer les procédures administratives ou réformer la politique législative.

15. **Efficacité de l'organisation :** Il s'agit des indicateurs de réussite plus directs, plus mesurables et plus faciles à rattacher à tel ou tel facteur sur lesquels l'organisation exerce un contrôle relativement plus important ou peut plus facilement influencer.

16. **Efficacité sur le plan du développement :** Elle correspond à la mesure dans laquelle les objectifs de développement d'un pays sont atteints grâce aux efforts du gouvernement, de la société civile et des partenaires de développement. L'évaluation

permet de déterminer l'efficacité de la contribution des partenaires à l'amélioration des facteurs et des conditions qui permettent aux pays d'atteindre leurs objectifs de développement.

V. Rôles et responsabilités

17. Toutes les composantes du PNUD, y compris son Conseil d'administration, ont des rôles et des responsabilités cruciaux et distincts à assumer pour veiller à ce que l'évaluation favorise le renforcement des connaissances et la responsabilité des décideurs. Ensemble, elles contribuent à l'existence d'un système d'évaluation cohérent et efficace. Les évaluations réalisées par le PNUD relèvent de deux catégories : d'un côté, les évaluations indépendantes menées par le Bureau de l'évaluation; de l'autre, les évaluations décentralisées demandées par les groupes chargés des programmes et réalisées par des experts externes indépendants. Les rôles et les responsabilités afférents à chacune de ces catégories et au renforcement des capacités nationales d'évaluation sont décrits ci-après.

18. **Le Conseil d'administration commun au PNUD et au Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP)** est responsable de la politique d'évaluation. À ce titre :

- a) Il approuve la politique d'évaluation et examine les rapports annuels relatifs à sa mise en œuvre;
- b) Il garantit l'indépendance de la fonction d'évaluation par les moyens suivants :
 - i) En se prononçant, chaque année, sur le programme de travail du Bureau de l'évaluation et son coût;
 - ii) En donnant un avis consultatif sur la désignation du Directeur du Bureau de l'évaluation, sa reconduction dans ses fonctions et son renvoi;
- c) Il exige des responsables qu'ils répondent à toutes les évaluations du PNUD et qu'ils y donnent suite;
- d) Il s'appuie sur les conclusions et recommandations des évaluations pour assurer ses fonctions de supervision et pour adopter les politiques, stratégies et programmes de l'organisation;
- e) Il passe en revue et approuve les réponses que les responsables apportent aux évaluations indépendantes;
- f) Il invite périodiquement le Bureau de l'évaluation à demander un réexamen indépendant de la politique d'évaluation.

A. Évaluations indépendantes

19. **Le Bureau de l'évaluation du PNUD** veille au bon déroulement des activités d'évaluation en ce qui concerne les aspects décrits ci-dessous :

- a) *Gouvernance et responsabilité des décideurs*
 - i) Il prépare la politique d'évaluation du PNUD et, périodiquement, la réexamine et la met à jour;

ii) Il présente chaque année au Conseil d'administration son programme de travail, accompagné de son coût;

iii) Il présente chaque année au Conseil d'administration un rapport sur les activités d'évaluation menées par le PNUD et les fonds et programmes qui y sont associés, leur conformité aux règles établies en la matière, leur portée, leur qualité, leurs conclusions et la suite qui leur a été donnée;

iv) Il administre un système permettant de rendre accessible au public l'intégralité des rapports d'évaluation, des réponses qui y sont apportées par les responsables et de la suite qui y a été donnée;

v) Il alerte régulièrement les échelons supérieurs de la hiérarchie sur les questions nouvelles liées à l'évaluation susceptibles d'avoir une importance pour l'ensemble de l'organisation, sans prendre part au processus de décision;

b) *Conduite des évaluations*

i) Il favorise l'appropriation et le pilotage des évaluations par les pays et le renforcement des capacités nationales d'évaluation grâce à des évaluations menées par les pays ou conjointes, tout en veillant à l'indépendance, à la qualité et à l'utilité de l'évaluation;

ii) Il établit chaque année le programme de travail relatif aux évaluations indépendantes, à l'issue de consultations avec le Conseil d'administration, les échelons supérieurs de la hiérarchie, les fonds et programmes associés et les autres parties prenantes et en réponse à tout problème nouveau qu'il aura détecté;

iii) Il réalise des évaluations thématiques, des évaluations de programme telles que les évaluations des résultats des activités de développement réalisées au niveau des pays, des évaluations de programmes mondiaux, régionaux et Sud-Sud et toute autre évaluation requise;

iv) Il fait en sorte que les évaluations indépendantes donnent une image représentative des programmes et des résultats du PNUD, apportent un éclairage stratégique sur ces programmes et résultats et soient effectuées suffisamment rapidement pour alimenter la prise de décisions;

v) Il mène des évaluations indépendantes conformément aux normes internationales d'évaluation les plus strictes, y compris les normes, le code de conduite et les règles d'éthique du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, et contribue à l'innovation en matière de méthodes d'évaluation et de diffusion des bonnes pratiques;

c) *Partenariats et gestion du savoir*

i) Il administre un registre public des évaluations;

ii) Il diffuse les conclusions et les enseignements des évaluations auprès des publics visés, sous une forme appropriée;

iii) Il appuie la constitution de groupes de renforcement du savoir et de réseaux de praticiens de l'évaluation en créant des réseaux de connaissances et en leur apportant un soutien;

iv) Il noue des partenariats avec des réseaux professionnels d'évaluation, y compris le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, le Réseau sur

l'évaluation du Comité d'aide au développement et le Groupe de coopération sur l'évaluation des banques multilatérales de développement, ainsi qu'avec des organisations régionales afin d'améliorer la qualité et la crédibilité des évaluations menées;

d) *Réforme de l'ONU*

i) Il fait en sorte que les évaluations du PNUD suivent les politiques et les réformes de l'ONU et y contribuent;

ii) Il appuie l'harmonisation de la fonction d'évaluation au sein du système des Nations Unies;

iii) Il privilégie les évaluations menées conjointement avec des organismes du système des Nations Unies;

iv) Il contribue aux évaluations menées à l'échelle du système en fournissant les données dont il dispose;

v) Il contribue au programme de travail annuel du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation;

e) *Gestion*

Le Directeur du Bureau de l'évaluation est chargé des fonctions suivantes :

i) Gérer le budget du Bureau, y compris s'agissant des contributions provenant de partenaires;

ii) Gérer le recrutement du personnel du Bureau, conformément aux procédures de recrutement du PNUD et aux compétences que le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation exige des évaluateurs, et prendre la décision finale quant aux recrutements.

20. **L'Administrateur du PNUD** est comptable des résultats du PNUD. De plus, il est chargé des tâches suivantes :

a) Préserver l'intégrité de la fonction d'évaluation et son indépendance par rapport à la gestion opérationnelle;

b) En consultation avec le Conseil d'administration et conformément aux normes du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, nommer, reconduire dans ses fonctions et/ou renvoyer le Directeur du Bureau de l'évaluation, dont le mandat est limité à une durée de quatre ans, renouvelable une fois, tout recrutement ultérieur de l'intéressé au sein de l'organisation étant exclu;

c) Présenter au Comité restreint du Conseil d'administration un rapport annuel sur le comportement professionnel du Directeur du Bureau de l'évaluation;

d) Préserver l'indépendance du Bureau de l'évaluation en veillant à ce que son directeur tranche, en dernier ressort, sur la teneur de tous les rapports d'évaluation publiés par le Bureau;

e) Prévoir suffisamment de ressources et de moyens d'évaluation au sein de l'organisation, y compris pour le Bureau de l'évaluation et pour les évaluations indépendantes telles que les évaluations portant sur des programmes mondiaux, régionaux et nationaux et les évaluations thématiques;

f) Veiller à ce que la direction du PNUD fournisse une réponse aux évaluations indépendantes qui sont présentées au Conseil d'administration;

g) Veiller à ce que les échelons supérieurs de la hiérarchie répondent aux évaluations et les mettent à profit dans le cadre de leurs fonctions opérationnelles, stratégiques, de définition des politiques et de supervision, et à ce que les services concernés donnent dûment suite aux conclusions et aux recommandations des évaluations indépendantes.

21. Les cadres supérieurs des bureaux chargés des pratiques et des politiques, des bureaux régionaux et des bureaux de pays assument les fonctions suivantes :

a) Faire en sorte qu'il soit possible d'évaluer les programmes en définissant clairement les résultats escomptés, en établissant des indicateurs mesurables et en déterminant les objectifs visés et des données de référence;

b) Assurer un suivi et une évaluation décentralisée efficaces de l'exécution des programmes et de leurs résultats, de manière à fournir rapidement l'information pertinente nécessaire à la réalisation des évaluations indépendantes;

c) Mettre à la disposition des équipes indépendantes chargées des évaluations toute l'information demandée ou pertinente;

d) S'inspirer des conclusions des évaluations pour améliorer la qualité des programmes, prendre les décisions stratégiques relatives aux programmes et aux positionnements futurs et partager les enseignements tirés de l'expérience acquise en matière de développement;

e) Favoriser l'apprentissage au sein de l'organisation en analysant les conclusions des évaluations et en les extrapolant à toutes les régions, à tous les thèmes et à tous les domaines de résultats, notamment grâce à des systèmes et produits de gestion des connaissances.

B. Évaluations décentralisées

22. L'Administrateur du PNUD est comptable des résultats du PNUD. De plus, il est chargé des tâches suivantes :

a) Veiller au respect de la politique d'évaluation, condition indispensable à une responsabilité effective des décideurs dans l'ensemble de l'organisation;

b) Prévoir suffisamment de ressources et de capacités pour les évaluations décentralisées;

c) Approuver toute révision des plans d'évaluation liés à des programmes régionaux, mondiaux ou thématiques;

d) Veiller à ce que la direction du PNUD fournisse une réponse aux évaluations décentralisées;

e) Veiller à ce que les cadres supérieurs répondent aux évaluations décentralisées et les mettent à profit dans le cadre de leurs fonctions opérationnelles, stratégiques, de définition des politiques et de supervision, et à ce que les services concernés donnent dûment suite aux conclusions et aux recommandations des évaluations décentralisées.

23. Les cadres supérieurs des bureaux chargés des pratiques et des politiques, des bureaux régionaux et des bureaux de pays chargés de la gestion de

programmes mondiaux, régionaux, nationaux ou thématiques assurent les fonctions suivantes :

a) Faire en sorte qu'il soit possible d'évaluer les programmes en définissant clairement les résultats escomptés, en établissant des indicateurs mesurables et en déterminant les objectifs visés et des données de référence;

b) En collaboration avec les parties prenantes et les partenaires, assurer un suivi efficace de l'exécution des programmes et de leurs résultats, de manière à fournir rapidement l'information pertinente nécessaire à la gestion axée sur les résultats et à l'évaluation;

c) En collaboration avec les gouvernements partenaires et les principales parties prenantes, élaborer un plan d'évaluation chiffré et l'annexer aux descriptifs de programmes. Les bureaux de pays doivent arrêter le budget du plan au plus tard lors de l'adoption du plan d'action relatif au programme de pays. Par la suite, réexaminer et actualiser périodiquement le plan afin d'assurer sa pertinence par rapport aux priorités nationales;

d) Mettre en place un dispositif institutionnel adapté pour gérer les activités d'évaluation;

e) Veiller à ce que les activités d'évaluation bénéficient de ressources suffisantes;

f) Préserver l'indépendance du processus d'évaluation et de ses produits;

g) Veiller à l'exécution du plan d'évaluation, conformément aux normes de qualité en vigueur, y compris les normes, le code de conduite et les règles d'éthique du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et les directives du PNUD en matière d'évaluation;

h) Recommander la réalisation d'évaluations menées par les pays ou conjointes, afin de favoriser l'appropriation et le pilotage des évaluations par les pays tout en veillant à l'indépendance, à la qualité et à l'utilité de l'évaluation;

i) Mettre toute l'information nécessaire à la disposition de l'équipe d'évaluation;

j) Favoriser les travaux d'évaluation menés conjointement avec des partenaires du système des Nations Unies et de l'extérieur tout en veillant à la responsabilité des décideurs en ce qui concerne les contributions spécifiques du PNUD aux résultats des activités de développement. S'agissant des bureaux de pays, contribuer à l'évaluation du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement;

k) Préparer, en concertation avec les partenaires nationaux, les réponses de la direction à toutes les évaluations et veiller, en assurant le suivi nécessaire, à ce que les recommandations issues de l'évaluation acceptées soient dûment et rapidement suivies;

l) S'inspirer des conclusions des évaluations pour améliorer la qualité des programmes, prendre les décisions stratégiques relatives aux programmes et aux positionnements futurs et partager les enseignements tirés de l'expérience acquise en matière de développement;

m) Veiller à ce que tous les rapports d'évaluation soient transparents et publiquement accessibles;

n) Favoriser l'apprentissage au sein de l'organisation en analysant les conclusions des évaluations et en les extrapolant à toutes les régions, à tous les thèmes et à tous les domaines de résultats, notamment grâce à des systèmes et produits de gestion des connaissances.

24. Dans l'exercice de leurs fonctions de supervision directe et d'appui aux évaluations demandées par les bureaux de pays, les **directeurs des bureaux régionaux** s'acquittent des fonctions suivantes :

a) Veiller à ce que les programmes de pays se prêtent aux évaluations et assurer la qualité des plans et des pratiques d'évaluation des bureaux de pays, ainsi que la pleine exécution des plans d'évaluation chiffrés;

b) Compléter et guider les capacités des bureaux de pays en matière d'évaluation, y compris en mettant en place des systèmes régionaux d'experts et d'appui à l'évaluation;

c) Examiner et avaliser les révisions apportées aux plans d'évaluation liés aux programmes de pays;

d) Assurer la mise à profit des évaluations à des fins de supervision.

25. **Le Bureau de l'évaluation :**

a) Fixe les normes applicables à la planification, à la réalisation et à l'exploitation des évaluations décentralisées et apprécie la qualité des rapports d'évaluation;

b) Assure la diffusion des méthodes et des normes de bonnes pratiques relatives à la gestion des évaluations au sein du PNUD;

c) Tient un registre d'experts de l'évaluation;

d) Assure un appui à un réseau de praticiens de l'évaluation;

e) Tient un registre public des ressources d'évaluation, afin de faciliter le partage des connaissances en la matière.

Évaluations décentralisées obligatoires

26. Le PNUD veille à ce que les évaluations planifiées apprécient, au niveau des réalisations, sa contribution aux résultats des activités de développement. Ces évaluations doivent, collectivement, couvrir suffisamment les activités menées dans le cadre du programme, traiter de toutes les réalisations évoquées dans le descriptif du programme et fournir des données d'évaluation propres à éclairer la prise de décisions et à favoriser la responsabilité des décideurs et le renforcement du savoir.

27. Les évaluations décentralisées obligatoires sont celles qui sont évoquées dans le plan d'évaluation annexé aux programmes mondiaux, régionaux, thématiques, de pays et Sud-Sud. Un plan d'évaluation stratégique et complet doit comporter le bon dosage d'évaluations menées au niveau des réalisations, au niveau des projets et au niveau thématique et comporter des évaluations conjointes. Les évaluations prévues par un accord de participation aux coûts ou un protocole de partenariat (par exemple, le Fonds pour l'environnement mondial) sont obligatoires, et doivent être inscrites dans le plan d'évaluation.

28. Les plans d'évaluation sont réexaminés dans le cadre de la procédure annuelle d'examen des programmes, afin de veiller à ce que les évaluations prévues

présentent toujours un intérêt. Sous réserve de l'accord préalable du bureau régional et de l'accord du gouvernement, les plans d'évaluation relatifs aux bureaux de pays peuvent être révisés en cas d'impératifs tels que des bouleversements aux niveaux des politiques menées, des programmes ou du contexte de l'évaluation. Toute modification apportée à un plan d'évaluation relatif à un programme régional, mondial, thématique ou Sud-Sud doit avoir reçu l'accord de l'Administrateur.

C. Renforcement des capacités nationales d'évaluation

29. Les groupes du PNUD chargés des programmes favorisent et coordonnent la coopération Sud-Sud et trilatérale afin de contribuer à développer les capacités nationales d'évaluation en renforçant les réseaux de praticiens de l'évaluation et en tenant des registres régionaux des experts de l'évaluation et des instituts d'évaluation.

30. À la demande des gouvernements de pays bénéficiaires de programmes, le PNUD assure un appui au renforcement des capacités nationales d'évaluation.

31. En collaboration avec le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, le Bureau de l'évaluation appuie le renforcement des capacités nationales d'évaluation, offre un espace de dialogue sur les problèmes auxquels les pays font face en matière d'évaluation, permet aux participants de tirer parti de l'expérience récente et des innovations d'autres pays et prépare le terrain pour l'élaboration d'initiatives à plus long terme visant à renforcer les capacités nationales d'évaluation des politiques publiques grâce à une coopération Sud-Sud et trilatérale.

VI. Fonds d'équipement des Nations Unies et programme des Volontaires des Nations Unies

32. **Les groupes d'évaluation des fonds et programmes associés** sont responsables de la fonction d'évaluation au sein de leurs organisations respectives et doivent, pour le fonds ou le programme auquel ils appartiennent :

- a) Examiner périodiquement et réviser, si nécessaire, la politique d'évaluation;
- b) Contribuer à l'élaboration par le Bureau de l'évaluation de normes de qualité et de directives communes en matière d'évaluation;
- c) Appuyer l'élaboration de cadres de résultats clairement définis afin de faciliter l'évaluation des programmes et des activités;
- d) Présenter à leur hiérarchie un plan et un budget biennaux;
- e) Concevoir, en consultation avec les principales parties prenantes, un programme annuel des évaluations à réaliser;
- f) Gérer et mener des évaluations;
- g) Faire en sorte, chaque fois que c'est possible, que les activités d'évaluation soient menées conjointement avec d'autres entités du système des Nations Unies et d'autres partenaires;

- h) Veiller à la qualité des évaluations obligatoires exécutées en externe ou gérées par le personnel chargé des programmes;
- i) Tenir un registre des évaluations accessible au public;
- j) Veiller à ce que les conclusions et les enseignements des évaluations soient diffusés auprès des publics visés, sous une forme appropriée, et encourager leur prise en compte dans la prise de décisions et aux fins du renforcement du savoir;
- k) Suivre la réponse de la direction et la suite qu'elle donne aux recommandations acceptées issues de l'évaluation;
- l) Alerter les cadres supérieurs en cas de problèmes liés à l'évaluation intéressant l'ensemble de l'organisation;
- m) Contribuer à l'établissement du rapport annuel sur l'évaluation destiné au Conseil d'administration;
- n) Contribuer au renforcement des capacités d'évaluation;
- o) Veiller à ce que l'action menée respecte les politiques et les réformes de l'ONU et contribuer à améliorer la qualité et l'utilité des évaluations, ainsi que la collaboration dans le cadre des évaluations, notamment en participant aux travaux du Groupe des Nations Unies sur l'évaluation.

33. Pour le Fonds d'équipement des Nations Unies, les activités d'évaluation suivantes seront réalisées à titre obligatoire :

- a) Au moins une évaluation stratégique ou thématique par an, en fonction des priorités de l'organisation;
- b) L'évaluation finale ou à mi-parcours de certains projets relevant de domaines particulièrement importants pour les deux sphères d'intervention du Fonds : le développement local et la démocratisation de la finance;
- c) Les évaluations de projets exigées dans un accord de partenariat;
- d) La participation à l'évaluation des programmes communs, quand elle est exigée par les descriptifs de ces programmes.

34. Pour le programme des Volontaires des Nations Unies, les activités d'évaluation suivantes seront réalisées à titre obligatoire :

- a) Une évaluation stratégique ou thématique par an, en fonction des besoins recensés lors d'un processus interne de consultation;
- b) L'évaluation finale ou à mi-parcours de certains projets ou initiatives financés par le Fonds bénévole spécial, dans des domaines particulièrement importants ou pour lesquels il est nécessaire d'étudier l'apport du volontariat à la paix et au développement;
- c) Les évaluations de projets exigées dans un accord de partenariat;
- d) La participation à l'évaluation des programmes communs, quand elle est exigée du fait de la façon dont le programme est conçu.

VII. Exploitation des conclusions et des recommandations des évaluations

35. Toutes les évaluations comporteront, à l'intention de la direction, une invitation à fournir une réponse, et le PNUD devra obligatoirement y donner suite. Le Bureau de l'évaluation administre un système permettant de suivre les réponses fournies par la direction suite aux évaluations, et la direction doit indiquer dans ce système où en sont les mesures prises pour donner suite à l'évaluation. Le Bureau de l'évaluation informe périodiquement les personnes chargées de la supervision de la suite donnée aux recommandations des évaluations et de la mise en œuvre des mesures annoncées dans les réponses de la direction, et il alerte les cadres supérieurs de l'existence de tout motif de préoccupation.

36. Tous les rapports d'évaluation du PNUD sont publiés. C'est au Directeur du Bureau de l'évaluation qu'il revient d'autoriser la diffusion des rapports et autres documents relatifs aux évaluations indépendantes. Les représentants résidents, les directeurs de bureaux régionaux et les directeurs des bureaux chargés des pratiques et des politiques sont tenus de divulguer toutes les évaluations demandées par leurs services.

37. Afin de favoriser une exploitation et une diffusion plus larges des conclusions des évaluations, le résumé analytique de toutes les évaluations indépendantes est traduit dans les trois langues de travail du PNUD. Le Bureau de l'évaluation est chargé de mener un programme de communication et de sensibilisation visant à favoriser l'exploitation effective des conclusions des évaluations indépendantes et l'acquisition de nouvelles connaissances par l'organisation. Les bureaux de pays sont incités à traduire un résumé des évaluations dans les langues locales, entre autres moyens d'informer les parties prenantes des conclusions des évaluations et de favoriser le renforcement du savoir.

38. En sa qualité d'organisation axée sur le renforcement du savoir et la connaissance, le PNUD veille à ce que toutes ses composantes tirent des leçons des évaluations et mettent à profit les connaissances qui en découlent dans le cadre des activités qu'elles mènent aux niveaux des programmes et du partage du savoir. Les leçons tirées des évaluations ne doivent pas être cantonnées au thème précis de l'évaluation, et elles doivent être diffusées dans l'ensemble des pays, des régions et des domaines d'intervention dans lesquels le PNUD est à l'œuvre. Les connaissances tirées des évaluations du PNUD devraient être utiles à ses partenaires nationaux et internationaux et contribuer au débat mondial sur les politiques de développement ainsi qu'à l'innovation dans ce domaine.

Annexe I

Les différents types d'évaluations

Les évaluations indépendantes

Les *évaluations thématiques* portent sur la qualité des prestations du PNUD dans des domaines qui sont essentiels pour assurer une contribution de longue haleine au développement compte tenu des problématiques nouvelles de développement et de l'évolution des priorités aux niveaux mondial et régional. Elles abordent, par exemple, les politiques du PNUD, ses domaines d'intervention et de résultats, ses partenariats, les démarches qu'il privilégie dans le cadre de ses programmes, ses modalités de coopération et ses schémas de fonctionnement.

Les *évaluations de programmes mondiaux, régionaux et Sud-Sud* portent sur l'exécution des programmes et visent à déterminer en quoi les résultats obtenus correspondent à ceux qui étaient attendus. Elles ont pour objet de renforcer la responsabilité effective du PNUD vis-à-vis du Conseil d'administration, et leur calendrier est établi de sorte que leurs conclusions puissent être prises en compte dans l'établissement et l'approbation du programme suivant.

Les *évaluations des résultats des activités de développement* visent à apprécier l'adéquation entre les résultats attendus et ceux qui ont été effectivement obtenus et la contribution du PNUD aux résultats des activités de développement au niveau national. Elles portent, entre autres, sur la réactivité du PNUD et son adaptation aux problèmes et priorités du pays; sur son positionnement stratégique; sur l'utilisation qu'il fait de son avantage relatif; et sur sa collaboration avec ses partenaires. Le nombre et le choix des pays concernés et le calendrier de ces évaluations sont déterminés de manière à ce qu'elles soient le plus représentatives possible et que leurs conclusions et recommandations puissent contribuer à l'établissement du programme suivant. Chaque fois que possible, ces évaluations sont menées en commun ou, du moins, en coordination avec d'autres organismes des Nations Unies.

Les évaluations décentralisées

Les *évaluations du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement* sont axées sur les réalisations découlant du Plan-cadre, sur leur contribution aux priorités nationales et sur la cohérence de l'appui assuré par l'équipe de pays des Nations Unies. Leur calendrier est fixé de manière à ce qu'elles puissent éclairer l'établissement du Plan-cadre suivant et l'élaboration des programmes de pays et des projets de chaque organisme. Elles se déroulent au début de l'avant-dernière année du cycle de programmation et se fondent sur les examens annuels du Plan-cadre ainsi que sur les grandes études et évaluations menées à bien par les divers organismes.

Les *évaluations des programmes mondiaux, régionaux et de pays* visent à apprécier dans quelle mesure le PNUD a atteint les résultats escomptés et contribué aux résultats et aux réalisations prévus dans les divers programmes. L'évaluation passe en revue des questions cruciales telles que l'efficacité avec laquelle le PNUD a contribué à l'obtention de résultats sur le plan du développement et son positionnement stratégique.

Les *évaluations des réalisations* portent sur les résultats à court, moyen et long terme d'un programme ou d'un groupe de projets connexes du PNUD. Elles ont

pour objet de déterminer l'efficacité, la rationalité, la viabilité et la pertinence des programmes, mesurées à l'aune de leurs propres objectifs, leurs contributions combinées et la contribution des facteurs et acteurs externes. Elles sont également l'occasion d'examiner les effets non recherchés des programmes ou des projets. Plutôt que d'être effectuée au coup par coup, la sélection des programmes ou des groupes de projets à évaluer doit être guidée par des décisions stratégiques prises par le service chargé des programmes, conformément au plan d'évaluation. Cette décision doit prendre en compte les accords passés avec les gouvernements et les principales parties prenantes, ainsi que les exigences découlant des accords de partenariat, en tenant compte de l'utilité de l'évaluation et de ses liens éventuels avec les évaluations stratégiques et les évaluations de programmes.

Les *évaluations thématiques* portent sur la qualité des prestations du PNUD dans des domaines qui sont essentiels pour assurer une contribution de longue haleine au développement compte tenu des problématiques nouvelles de développement et de l'évolution des priorités aux niveaux mondial et régional, dans un contexte particulier intéressant un groupe du PNUD chargé de programmes. Elles abordent, par exemple, des questions transversales telles que la problématique hommes-femmes et le renforcement des capacités, les domaines d'intervention et de résultats du PNUD, ses partenariats, les démarches qu'il privilégie dans le cadre de ses programmes, ses modalités de coopération et ses schémas de fonctionnement.

Les *évaluations de projets* ont pour objet de déterminer si les résultats attendus d'un projet ont été obtenus, et avec quel degré d'efficacité et de rationalité. Elles permettent également d'apprécier la pertinence et la viabilité des produits, sous l'angle de leur contribution aux réalisations à moyen et long terme. Il est possible d'évaluer les projets pendant leur exécution, à l'issue de celle-ci (évaluation finale) ou un certain temps après que le projet a été mené à bien (évaluation rétrospective). Les évaluations de projet peuvent se révéler très précieuses pour la gestion axée sur les résultats, et elles renforcent la responsabilité effective des directeurs de projets. De plus, elles jettent les bases de l'évaluation des réalisations et des programmes, mais aussi de l'évaluation stratégique, de l'évaluation des programmes et de l'évaluation des résultats des activités de développement, sans oublier qu'il est possible d'en tirer des enseignements à des fins de renforcement du savoir et de diffusion de connaissances.

Les évaluations du Fonds d'équipement des Nations Unies et du Programme des Volontaires des Nations Unies

Les *évaluations stratégiques et thématiques* servent à élaborer des stratégies tournées vers l'avenir dans le but de renforcer l'efficacité de l'organisation et de servir les grands domaines thématiques dont relèvent les programmes. Elles consistent à se pencher sur l'expérience passée afin de déterminer les forces et les lacunes des démarches retenues et des résultats obtenus s'agissant d'un aspect particulier de l'organisation et de ses démarches, ou encore d'un domaine thématique donné. Elles englobent aussi parfois l'examen des tendances mondiales et des pratiques des partenaires dans le domaine organisationnel ou thématique pertinent, afin de déterminer si les démarches retenues et les interventions menées sont judicieuses. Des évaluations stratégiques et thématiques sont entreprises par le Fonds d'équipement des Nations Unies et le Programme des Volontaires des Nations Unies.

Les *évaluations de programmes et de projets* peuvent avoir pour objet d'apprécier l'efficacité de l'action menée à mi-parcours et à la fin du cycle de programmation. Elles permettent d'évaluer les contributions spécifiques, la rationalité, l'efficacité, la pertinence et la viabilité des interventions ainsi que les positionnements stratégiques et les partenariats. Des évaluations de programme et de projets sont entreprises par le Fonds d'équipement des Nations Unies et le Programme des Volontaires des Nations Unies.

Les évaluations conjointes

Les *évaluations conjointes* sont des évaluations auxquelles différents partenaires participent. Toute évaluation peut être réalisée de façon conjointe, étant entendu qu'elle sera plus ou moins conjointe selon le degré de participation des divers partenaires au processus d'évaluation, de mise en commun des ressources d'évaluation et d'établissement commun du rapport d'évaluation. Souvent, un groupe de coordination supervise le processus, et une équipe opérationnelle plus restreinte veille à ce que les travaux avancent sans heurts. Le PNUD favorise de plus en plus les évaluations conjointes, tout en continuant d'assumer la responsabilité de ses propres contributions aux résultats obtenus. Au niveau des pays, les évaluations du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement sont menées à bien de façon conjointe par les organismes des Nations Unies.

Annexe II**Modèle de plan d'évaluation**

Réalisation prévue dans le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement ou le descriptif de programme de pays*	Domaine de résultats indiqué dans le plan stratégique	Titre de l'évaluation	Partenaires (évaluation conjointe)	Auteur de la demande d'évaluation (hors PNUD)	Type d'évaluation*	Date prévue d'achèvement	Coût estimatif	Source provisoire de financement

* Selon l'annexe I.

Annexe III

Modèle de réponse de la direction

Principales recommandations et réponses de la direction

Recommandation n° 1 issue de l'évaluation				
Réponse de la direction :				
Principale(s) mesure(s) prise(s)	Délai	Service(s) responsable(s)	Suivi*	
			Commentaires	Suite donnée
1.1				
1.2				
1.3				

Recommandation n° 2 issue de l'évaluation				
Réponse de la direction :				
Principale(s) mesure(s) prise(s)	Délai	Service(s) responsable(s)	Suivi*	
			Commentaires	Suite donnée
2.1				
2.2				
2.3				

Recommandation n° 3 issue de l'évaluation				
Réponse de la direction :				
Principale(s) mesure(s) prise(s)	Délai	Service(s) responsable(s)	Suivi*	
			Commentaires	Suite donnée
3.1				
3.2				
3.3				

* La mise en œuvre des recommandations fait l'objet d'un suivi électronique dans la base de données du Centre de gestion en ligne des évaluations.