



**Conseil d'administration
du Programme des Nations Unies
pour le développement, du Fonds
des Nations Unies pour la population
et du Bureau des Nations Unies
pour les services d'appui aux projets**

Distr. générale
4 mai 2015
Français
Original : anglais

Session annuelle de 2015

1^{er} -12 juin 2015, New York

Point 6 de l'ordre du jour provisoire

Évaluation

Politique d'évaluation révisée du PNUD

Table des matières

	<i>Page</i>
I. Objet, état de la mise en œuvre et étendue de la politique	2
II. Objet de l'évaluation.	2
III. Principes de l'évaluation.	3
IV. Le dispositif d'évaluation pour le PNUD, le FENU et les VNU	8
V. Concrétisation de la politique d'évaluation.	14
Annexe. Définitions	



I. Objet, état de la mise en œuvre et étendue de la politique

1. La politique d'évaluation énonce l'objet et les principes fondamentaux de l'évaluation et définit le cadre institutionnel du PNUD et des fonds et programmes qui lui sont associés, le Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU) et le Programme des Volontaires des Nations Unies (VNU). Elle couvre aussi bien les évaluations indépendantes menées par le Bureau indépendant d'évaluation du PNUD et les évaluations décentralisées demandées par les services du PNUD chargés des programmes et des politiques, le Programme des VNU et le FENU, qui sont menées par des évaluateurs externes indépendants.

2. La politique d'évaluation est entièrement alignée sur les mandats d'ensemble du PNUD et des fonds et programmes associés et sur la Charte des Nations Unies et les buts qui y sont énoncés. Les principes directeurs découlent des décisions prises par l'Assemblée générale et le Conseil d'administration du PNUD et également des normes et règles du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE).

II. Objet de l'évaluation

3. La politique suit la définition de l'évaluation du GNUE, selon laquelle l'évaluation a pour objet d'apprécier, de manière aussi systématique et impartiale que possible, une activité, un projet, un programme, une stratégie, une politique, un sujet, un thème, un secteur, un domaine opérationnel ou une performance institutionnelle. Axée sur les résultats escomptés et sur les résultats obtenus, elle examine la chaîne des résultats, les processus, les facteurs contextuels et le lien de causalité afin d'appréhender les réalisations ou l'absence de celles-ci. Elle vise à déterminer la pertinence, l'impact, l'efficacité, l'efficience et la durabilité des interventions et contributions de l'organisation. Elle a deux grands objectifs:

A. Les évaluations contribuent à améliorer la prise de décision et encouragent l'apprentissage par les parties prenantes

4. Une solide culture de l'évaluation est un préalable à une organisation apprenante. Les évaluations sont des instruments importants pour aider le PNUD, le FENU et le Programme des Volontaires des Nations Unies (VNU) à tirer des enseignements de l'expérience passée et à mieux comprendre quels types d'appui au développement donnent de bons résultats dans les différents contextes. Les évaluations devraient encourager une prise de décision fondée sur des données d'observation. L'étendue, la conception et l'application d'une évaluation devraient produire des informations pertinentes et efficaces par rapport au coût, en temps opportun. Toutes les évaluations devraient renforcer l'apprentissage au niveau de l'organisation.

B. Les évaluations aident les parties prenantes à tenir le PNUD responsable de sa contribution aux résultats obtenus à différents niveaux en matière de développement

5. Outre l'apprentissage, les évaluations visent à tenir le PNUD et les programme et fonds qui lui sont associés responsables vis-à-vis des parties prenantes (leur conseil d'administration, les donateurs qui financent les programmes et les gouvernements et citoyens des pays où ils opèrent). En tant que telles, les évaluations constituent une source d'éléments de preuve importante pour le système de suivi de la performance institutionnelle.

III. Principes de l'évaluation

6. Les activités d'évaluation devraient être guidées par la démarche du PNUD en matière de développement, qui est axée sur l'être humain et vise à assurer à l'ensemble des hommes et des femmes davantage de capacités, de choix et de droits. L'évaluation respecte les valeurs universelles d'équité, de justice, d'égalité entre les sexes et de respect de la diversité. En conséquence, la politique d'évaluation du PNUD est guidée par la résolution 2013/16 du Conseil économique et social, dans laquelle le Conseil a demandé l'intégration systématique des droits de l'homme et de l'égalité des sexes dans l'évaluation des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies.

7. En s'acquittant de leurs fonctions d'évaluation, le PNUD, le FENU et les VNU adhèrent aux principes d'évaluation interdépendants d'impartialité, de crédibilité et d'utilité. Concrètement, ces organisations doivent adhérer aux principes énoncés ci-après.

A. Les évaluations doivent être indépendantes et impartiales

8. L'impartialité contribue à la crédibilité de l'évaluation et à la prévention de tout parti pris au niveau des conclusions, analyses et conclusions. L'indépendance exige que ceux qui sont l'objet de l'évaluation ne cherchent pas à exercer une influence sur les résultats de celle-ci et se bornent à signaler les erreurs factuelles et à faire en sorte que l'évaluation soit conforme au cahier des charges.

9. En vue de maintenir l'impartialité dans l'ensemble des évaluations demandées par les bureaux régionaux et bureaux de pays, celles-ci devraient être réalisées par des entités indépendantes et/ou des consultants et non par le personnel du PNUD (à l'exception du personnel du Bureau indépendant d'évaluation) ou d'autres personnes qui ont un intérêt personnel lié aux résultats de l'évaluation. Il s'agit de toute personne responsable ou bénéficiant du point évalué au niveau du PNUD et des États Membres. Les évaluateurs doivent également être indépendants des gouvernements des États Membres ainsi que des organes directeurs de l'ONU. Cette indépendance assure la légitimité de l'évaluation et réduit le risque de conflit d'intérêts.

10. En vue d'éviter les conflits d'intérêts et des pressions inutiles, les évaluateurs ne devraient assumer aucune responsabilité eu égard aux questions qui sont l'objet de l'analyse ni avoir des intérêts liés à celles-ci et ils doivent avoir l'entière liberté

de conduire leur activité d'évaluation de façon impartiale et d'exprimer les conclusions de leur évaluation.

11. Une fois approuvées, les évaluations devraient être dans le domaine public afin d'encourager l'apprentissage et la responsabilisation et d'appuyer l'utilité de ces activités de supervision.

B. La planification et la mise en œuvre des évaluations doivent être crédibles

12. La raison d'être des évaluations devrait être mentionnée clairement dès le début. L'étendue, la conception et le plan des évaluations devraient prendre en considération les cadres de résultats pertinents approuvés par le Conseil d'administration, en particulier le plan stratégique du PNUD et le Cadre intégré de résultats et de ressources qui lui est associé, selon que de besoin.

13. Les procédures d'évaluation et les conclusions des évaluations doivent être crédibles. Cela passe par une consultation authentique sur, notamment, l'étendue et les objectifs des évaluations, la disponibilité de données exactes et le calendrier des produits livrables. Ce sont des questions qui nécessitent l'instauration de la confiance avec les parties prenantes. La crédibilité est renforcée lorsque l'impartialité est maintenue durant toutes les étapes du processus d'évaluation, depuis la formulation jusqu'à la diffusion au public, en passant par l'application.

14. La priorité devrait être accordée à l'évaluation des programmes, projets et activités qui sont à même de produire des informations utiles pour l'apprentissage et la responsabilisation, tels que: a) les programmes et projets dont les données relatives aux résultats révèlent l'existence d'un problème potentiel nécessitant une étude plus approfondie; b) les approches qui sont nouvelles ou inhabituelles d'une certaine façon et qui peuvent fournir une occasion d'apprentissage unique; c) les cas où une quantité significative de ressources est investie; d) des programmes et projets qui devraient apporter une contribution significative à des résultats de haut niveau dans l'organisation.

C. Des normes déontologiques exigeantes devraient être appliquées

15. Les évaluateurs doivent faire preuve d'intégrité personnelle et professionnelle et tous, qu'il s'agisse du personnel du Bureau indépendant d'évaluation ou de consultants, doivent effectuer des évaluations conformes aux principes directeurs de déontologie du GNUE.

16. Les évaluateurs doivent être attentifs aux croyances, us et coutumes des environnements sociaux et culturels dans lesquels ils travaillent et les évaluations doivent être conduites dans le respect de la loi. En application de la Déclaration universelle des droits de l'homme, les évaluateurs doivent être attentifs aux questions liées à la discrimination et à l'égalité entre les sexes et aborder celles-ci.

17. Les évaluateurs doivent respecter le droit des institutions et des individus de fournir des informations en toute confiance et veiller à ce qu'il ne soit pas possible de retrouver la source des données sensibles et à recourir à la triangulation pour

élaborer les conclusions spécifiques d'une évaluation de façon à éviter qu'elles ne soient fondées que sur des preuves qui ne peuvent pas être révélées ou vérifiées.

18. Les évaluations révèlent parfois des preuves que des fautes ont été commises. Ces cas doivent être signalés à l'organe d'investigation approprié. Les évaluateurs ne sont pas chargés d'évaluer les résultats personnels des individus.

D. Les évaluations devraient être réalisées en faisant preuve d'une compétence technique et d'une rigueur élevées

19. Le professionnalisme des évaluateurs et l'utilisation efficace qu'ils font des méthodes d'évaluation normalisées sont essentiels. Les questions et domaines d'investigation principaux doivent être clairs, cohérents et réalistes. Les plans d'évaluation devraient être concrets et efficaces par rapport au coût. Les évaluations devraient faire fond sur des cadres de résultats explicites et des théories du changement, lorsque cela est possible.

20. Pour garantir l'exactitude et la fidélité de l'information obtenue, la collecte, l'analyse et la diffusion des données pour toutes les évaluations devraient satisfaire aux normes de qualité définies par le GNUE et énoncées dans les directives du PNUD. Selon qu'il convient, elles devraient également être conformes aux normes professionnelles reconnues au niveau international, compte dûment tenu de toute circonstance ou restriction spéciales liées au contexte dans lequel l'évaluation est réalisée. Il convient de mettre fortement l'accent sur l'élaboration d'un cahier des charges bien conçu.

21. La compétence de l'évaluateur est essentielle; plus précisément, les évaluateurs devraient avoir d'une part les qualifications nécessaires pour procéder à la collecte et à l'analyse des données et établir la pertinence et la force probante des éléments de preuve pour étayer les conclusions, d'autre part l'expérience de méthodes qui combinent les éléments de preuve de multiples sources afin de parvenir à une conclusion générale et de comprendre la différence entre des données vérifiées indépendamment et des données communiquées directement. Les évaluateurs devraient se tenir au courant des nouvelles méthodes et avoir des compétences avérées correspondant aux normes et aux directives énoncées par la communauté des évaluateurs.

E. Les processus d'évaluation devraient être transparents et les parties prenantes être pleinement impliquées dans ceux-ci

22. Une véritable consultation avec l'administration du PNUD et d'autres parties prenantes est essentielle pour la crédibilité et l'utilité des évaluations indépendantes. Les responsables de l'évaluation, sans compromettre leur indépendance, en vue d'encourager une culture de l'évaluation basée sur le partage des connaissances, s'attachent à inclure les principaux utilisateurs à chaque étape du processus d'évaluation. Plus précisément, l'information relative à la conception et à la méthode d'évaluation sera partagée avec les parties prenantes tout au long du processus d'évaluation en vue d'instaurer la confiance dans les conclusions

auxquelles il aboutira et d'assurer que leurs circonstances soient comprises aux fins de la prise de décision.

23. Il convient chaque fois que l'occasion se présente de montrer la transparence du PNUD au niveau de sa fonction de responsabilisation. Les évaluations du PNUD sont précieuses pour prendre la mesure de l'organisation et devraient être rendues publiques et être activement présentées par le Bureau indépendant d'évaluation et le PNUD dans les instances et manifestations appropriées.

24. En vue d'accroître la crédibilité, les évaluations au PNUD devraient être planifiées et réalisées de façon à encourager l'appropriation du programme par le pays et à améliorer la participation des homologues nationaux, notamment des bénéficiaires, par des méthodes participatives sans exclusive et conformément aux principes de l'efficacité de l'aide, plus précisément les principes de l'appropriation nationale et de la responsabilité mutuelle. Cela peut comprendre, selon que de besoin, l'établissement de partenariats avec les organismes d'évaluation au niveau national et la fourniture d'un appui aux évaluations conduites par les pays. Les initiatives de renforcement des capacités comprennent des directives, des formations et l'utilisation accrue des meilleures pratiques et des enseignements tirés.

F. Les systèmes d'évaluation devraient être dotés de ressources adéquates, d'une qualité assurée et évalués de façon indépendante

25. Les différentes évaluations devraient être dotées de ressources adéquates et les budgets à la hauteur des ambitions. Les ressources sont affectées aux évaluations au titre d'une série de plans d'évaluation qui couvrent les programmes aux niveaux national, régional et mondial ainsi que du plan d'évaluation à moyen terme du Bureau indépendant d'évaluation.

26. Les conseillers régionaux pour l'évaluation conseillent les hauts fonctionnaires responsables des résultats de développement dans les régions. Ils aident les bureaux régionaux et de pays à établir des cahiers des charges de haute qualité pour les évaluations avant leur démarrage, contribuent à l'identification d'évaluateurs indépendants qualifiés pour effectuer les évaluations décentralisées afin d'éviter ou d'atténuer les conflits d'intérêts potentiels et apportent en cas de besoin leur concours à la conception, à la gestion et au suivi de ces évaluations.

27. Le Bureau indépendant d'évaluation gère une fonction évaluation de la qualité axée sur tous les aspects de l'évaluation décentralisée: direction; budget; mise en œuvre. Les évaluations décentralisées réalisées chaque année font l'objet d'une évaluation portant sur la qualité et la conformité à leur cahier des charges; le thème, le contexte et l'objet; le cadre et le budget; les constatations, conclusions et recommandations. Les résultats de cette évaluation sont rendus publics dans des rapports annuels sur l'évaluation et des informations en retour sont communiquées aux bureaux régionaux et bureaux de pays pour examen en vue de renforcer leur gestion des évaluations. Le système couvre également toutes les évaluations demandées par le FENU et les VNU.

28. Les activités du Bureau indépendant d'évaluation sont soumises à un examen et une critique périodiques du Groupe consultatif de l'évaluation qui garantit la qualité de ses évaluations indépendantes. Les activités du Bureau sont aussi

critiquées périodiquement au moyen d'examens par les pairs, dans le cadre de mécanismes spécifiques d'assurance de la qualité utilisés par le GNUE pour ses membres.

G. Il convient de distinguer clairement entre les fonctions d'évaluation et de suivi

29. Les fonctions d'évaluation et de suivi s'appuient mutuellement mais il existe une différence très nette entre les deux. 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. L'évaluation est un jugement indépendant basé sur des critères et des points de référence convenus par les principaux partenaires et parties prenantes. Il convient de distinguer clairement ces rôles et de définir précisément les ressources (financières et humaines) affectées à chacun.

H. Le renforcement des systèmes de mesure de la performance améliorera la qualité des évaluations

30. La qualité et l'utilité des évaluations sont grandement renforcées par l'élaboration de cadres de résultats de projet et programme qui établissent la séquence logique des résultats escomptés et comprennent une « théorie du changement » qui précise comment les activités et les produits devraient conduire aux réalisations et résultats souhaités. Les indicateurs de performance devraient être spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et limités dans le temps.

I. La direction devrait donner suite à toutes les recommandations issues des évaluations

31. L'administration du PNUD, du FENU et des VNU élaborent les réponses de l'administration à toutes les évaluations indépendantes et décentralisées. Ces réponses devraient comprendre des mesures spécifiques assorties de délais et les responsabilités relatives à leur mise en œuvre devraient être clairement assignées. Ces réponses sont discutées avec les parties prenantes et rendues publiques par l'intermédiaire du Centre de gestion en ligne des évaluations et leur état d'application est communiqué au Conseil d'administration dans le rapport d'évaluation annuel établi par le Bureau indépendant d'évaluation. Les réponses de l'administration aux évaluations indépendantes ou thématiques ou des programmes mondial et régionaux sont soumises au Conseil d'administration pour examen en même temps que les évaluations correspondantes.

32. Les administrations respectives du PNUD, du FENU et des VNU font rapport chaque année sur leurs réponses et les mesures qu'elles ont prises. Le Bureau indépendant d'évaluation analyse et le Conseil d'administration valide ces rapports sur les réponses de l'administration chaque année au moyen du suivi au niveau des pays lors de la réalisation des évaluations au niveau des pays (évaluation des résultats des activités de développement) et au moyen de vérifications ponctuelles

périodiques de petits échantillons aléatoires de programmes et projets achevés et évalués.

J. La programmation conjointe devrait être évaluée conjointement

33. Une cohérence structurelle accrue dans l'ensemble du système des Nations Unies, comprenant l'élargissement de la programmation conjointe et l'application des modalités de l'initiative « Unis dans l'action », passe par un effort correspondant fait pour évaluer dans cet esprit, lorsque cela est possible. Le PNUD joue un rôle central dans les efforts faits par le système des Nations Unies pour parvenir à une cohérence structurelle accrue au moyen des évaluations dans le cadre du rôle qui lui incombe en tant que membre fondateur et principal bailleur de fonds du GNUE.

IV. Le dispositif d'évaluation pour le PNUD, le FENU et les VNU

A. Le cadre institutionnel

34. Afin de se conformer à ces principes et d'appliquer la politique, le dispositif d'évaluation pour le PNUD, le FENU et les VNU est présenté ci-après.

Conseil d'administration

35. Le Conseil d'administration est le coordonnateur de la politique d'évaluation; il approuve la politique d'évaluation, examine chaque année son application et demande périodiquement des examens indépendants de la politique. Le Conseil approuve les affectations de crédits biennales au Bureau indépendant d'évaluation dans le cadre du budget du PNUD et entreprend des examens et des ajustements périodiques de ces crédits affectés au Bureau sur la base du programme de travail du Bureau indépendant d'évaluation, que le Conseil approuve. Les évaluations indépendantes de thèmes et de programmes sont soumises par le Bureau au Conseil d'administration, qui approuve les réponses de l'administration. Le Conseil d'administration est consulté avant de recruter le Directeur du Bureau, de renouveler son contrat et/ou de licencier le Directeur du Bureau.

Administrateur du PNUD

36. L'Administrateur : a) préserve l'intégrité de la fonction d'évaluation, en assurant son indépendance à l'égard des activités opérationnelles et des rapports sur toutes les questions de gouvernance relatives à la responsabilité effective du PNUD vis-à-vis du Conseil d'administration et de son Bureau; b) veille à ce que des ressources financières et humaines adéquates soient affectées à la fonction d'évaluation dans l'ensemble de l'organisation, conformément à l'ouverture de crédits approuvée par le Conseil d'administration pour le Bureau indépendant d'évaluation, et fait rapport au Conseil chaque année sur le volume de ressources que l'organisation a investi dans l'évaluation; c) est responsable du recrutement, de la nomination, de l'évaluation de la performance, du renouvellement du contrat et du licenciement du Directeur du Bureau indépendant d'évaluation, après consultation avec le Conseil d'administration par l'intermédiaire de son Bureau.

Nomination et évaluation du Directeur du Bureau indépendant d'évaluation

37. Les consultations avec le Conseil d'administration portant sur la sélection du Directeur du Bureau indépendant d'évaluation comprennent:

- a) La présentation du mandat du Directeur pour sa nomination;
- b) La publication des candidats présélectionnés pour un entretien conformément aux règles relatives à la gestion de ressources humaines;
- c) L'indication du candidat (ou des candidats s'il y en a plus qu'un) recommandé par la direction pour le poste.

38. Les évaluations de la performance du Directeur du Bureau indépendant d'évaluation sont conduites conformément aux règles du PNUD concernant l'évaluation et la notation du personnel supérieur, en prenant en considération les rapports annuels sur l'évaluation présentés au Conseil d'administration et les déclarations du Conseil sur les rapports.

39. Le renouvellement de l'engagement du Directeur du Bureau indépendant d'évaluation suit les mêmes règles concernant la consultation que celles suivies pour l'engagement initial, en prenant en considération les évaluations annuelles de la performance qui ont été réalisées au cours de la période. Le processus de renouvellement est mené à bien de façon à toujours garantir la continuité de la fonction et un passage du témoin efficace, le cas échéant.

40. Le licenciement du Directeur du Bureau indépendant d'évaluation pour cause de performance médiocre ou de malversations suit les politiques et procédures du PNUD, avec consultation préalable du Conseil d'administration, par l'intermédiaire de son Bureau. Le Directeur du Bureau indépendant d'évaluation ne peut pas être licencié pour des déclarations publiques faites dans la conduite de son travail.

Services du PNUD chargés des programmes et de l'élaboration des politiques

41. Les services du PNUD chargés de l'élaboration des politiques et des programmes font réaliser des évaluations décentralisées conformément aux plans d'évaluation qui coïncident avec les programmes concernés (mondial, régionaux et de pays). Ces évaluations sont effectuées par des consultants externes indépendants conformément aux dispositions des paragraphes 9, 10 et 26 du présent rapport. La séparation des tâches est instituée pour les bureaux et les officiels qui font réaliser des évaluations décentralisées et les bureaux et les officiels qui payent ces évaluations.

Bureau des politiques et de l'appui aux programmes

42. Le Bureau des politiques et de l'appui aux programmes (BPAP) coordonne la fonction d'évaluation décentralisée, travaillant avec le personnel des bureaux régionaux et bureaux de pays chargé du suivi et de l'évaluation afin de faire en sorte que les plans d'évaluation soient appliqués conformément aux dispositions énoncées au paragraphe 26 ci-dessus. Le BPAP fournit des conseils aux services du PNUD sur l'utilisation des conclusions et enseignements tirés des évaluations en vue d'améliorer la prise de décision par l'organisation et sa responsabilité et de faire une synthèse des enseignements découlant des évaluations aux fins de l'apprentissage par l'organisation. Le BPAP coordonne également la communication entre l'administration du PNUD et le Bureau indépendant d'évaluation et suit

l'application des réponses de l'administration aux évaluations indépendantes et évaluations décentralisées réalisées au PNUD conformément aux dispositions du paragraphe 31 ci-dessus.

FENU et VNU

43. Le FENU et les VNU ont chacun mis en place un service de l'évaluation qui fait réaliser des évaluations décentralisées de façon analogue à celle des services du PNUD chargés des politiques et des programmes. L'administration de ces organisations établit des plans d'évaluation, affecte des fonds, mandate des évaluateurs, fournit les réponses de l'administration et tire des enseignements des résultats des évaluations.

Bureau indépendant d'évaluation

44. Le Bureau indépendant d'évaluation est une unité indépendante qui fournit un appui aux fonctions de supervision et de responsabilisation dont s'acquittent le Conseil d'administration et la direction du PNUD, du FENU et des VNU. Son principal rôle est de conduire des évaluations indépendantes conformément au plan et au programme de travail chiffré approuvé par le Conseil d'administration. Le Bureau indépendant d'évaluation mène les activités suivantes:

- a) Il actualise la politique d'évaluation du PNUD à la demande du Conseil d'administration;
- b) Il élabore des normes, des procédures, des critères et des directives méthodologiques relatifs à l'évaluation pour les évaluations du PNUD et gère des mécanismes d'assurance de la qualité des évaluations afin d'améliorer et de renforcer continuellement la qualité, la crédibilité et l'utilité des évaluations du PNUD;
- c) 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 du programme mondial, des programmes régionaux ou encore du programme Sud-Sud, et toute autre évaluation indépendante requise;
- d) Il coordonne ses communications sur les évaluations indépendantes avec le BPAP, qui assure la liaison entre l'administration du PNUD et le Bureau indépendant d'évaluation;
- e) 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 l'apprentissage et la prise de décisions;
- f) Il évalue la qualité des évaluations décentralisées du PNUD, du FENU et des VNU et assure le suivi de la conformité avec les normes internationales d'évaluation et de collecte de données les plus strictes, y compris les normes, le code de conduite et les règles d'éthique du GNUE et contribue à l'innovation en matière de méthodes d'évaluation et de diffusion des bonnes pratiques;
- g) Il tient à jour un registre accessible au public de toutes les évaluations du PNUD, du FENU et des VNU et des réponses de leurs administrations respectives, ainsi que des mesures qui en ont résulté;

h) Il extrait l'essence des conclusions des évaluations et des enseignements qui sont tirés des évaluations pour l'utiliser dans des produits axés sur le savoir afin d'apporter un appui à l'apprentissage, à la gestion des connaissances et au développement des capacités d'évaluation au sein de l'organisation;

i) 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;

j) Il noue des partenariats avec des réseaux professionnels d'évaluation, y compris le GNUE, 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;

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

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

m) Il contribue au programme de travail annuel du GNUE.

Directeur du Bureau indépendant d'évaluation

45. Le Bureau indépendant d'évaluation est dirigé par un directeur qui est chargé d'assurer l'impartialité et la crédibilité. La nomination du Directeur, l'évaluation de ses résultats et le renouvellement de son contrat incombent à l'Administrateur, après consultation du Conseil d'administration par l'intermédiaire de son Bureau, et la durée du mandat est limitée à quatre ans, l'engagement étant renouvelable une fois et toute réintégration dans le PNUD est exclue.

46. Les rôles et responsabilités spécifiques du Directeur du Bureau indépendant d'évaluation consistent à :

a) Préserver l'utilité de la fonction d'évaluation du PNUD et des parties prenantes extérieures, aux fins tant de l'apprentissage que de la responsabilisation;

b) Établir 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 et d'autres parties prenantes et en réponse aux questions émergentes que le Bureau indépendant d'évaluation identifie et présenter chaque année un programme de travail chiffré pour le Bureau indépendant d'évaluation au Conseil d'administration;

c) Présenter chaque année au Conseil d'administration un rapport sur les activités d'évaluation menées par le PNUD et les fonds et programmes qui lui sont associés, leur conformité aux règles établies en la matière, leur portée, leur qualité, leurs conclusions, les connaissances produites, les enseignements en matière de développement qui en sont tirés et la suite qui a été donnée auxdites activités;

d) Fournir au PNUD et aux partenaires de développement les connaissances et enseignements tirés des évaluations qui peuvent être utilisés dans les programmes de développement aux niveaux mondial, régional et de pays;

e) Faire en sorte qu'un système consultable, dans lequel figurent tous les rapports d'évaluation, les réponses de l'administration, l'état d'application des mesures de suivi et les enseignements et connaissances tirés des évaluations, soit accessible au public;

f) Définir des normes, des procédures et des critères d'évaluation, approuver des directives méthodologiques sur les évaluations du PNUD, et veiller à l'existence de mécanismes d'étude de la qualité des évaluations afin d'améliorer et de renforcer constamment la qualité, la crédibilité et l'utilité des évaluations du PNUD;

g) Alerter régulièrement les échelons supérieurs de la hiérarchie sur les questions nouvelles liées à l'ensemble de l'organisation, sans prendre part au processus de décision;

h) Approuver les rapports d'évaluation finals indépendants avant leur présentation à la direction du PNUD;

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

j) Gérer le budget du Bureau indépendant d'évaluation, y compris les contributions des partenaires;

k) Gérer le recrutement du personnel du Bureau indépendant d'évaluation, conformément aux procédures de recrutement du PNUD et aux compétences que le GNUE exige des évaluateurs et prendre la décision finale quant aux recrutements;

l) Favoriser 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 conjointement, tout en veillant à l'indépendance, à la qualité et à l'utilité de l'évaluation;

m) Privilégier les évaluations menées conjointement avec des organismes du système des Nations Unies;

n) Créer un groupe consultatif de l'évaluation, composé d'experts externes internationaux de l'évaluation et du développement, pour un mandat de trois ans, chargé d'examiner et de critiquer les stratégies, plans, méthodologies et évaluations du Bureau indépendant d'évaluation, et faire rapport sur la composition et les qualifications des membres du groupe au Conseil d'administration.

B. Politiques opérationnelles, planification et budgétisation

47. Nonobstant son indépendance qui est consacrée dans la politique d'évaluation, le Bureau indépendant d'évaluation, en tant que division faisant partie intégrante de la structure organisationnelle d'ensemble du PNUD, bénéficie des mêmes services d'appui (tels que ressources humaines, administration, services financiers, informatique, communication) que ceux qui sont fournis à tous les départements et divisions, conformément aux règles et règlements en vigueur. En tant qu'unité administrative du PNUD, le Bureau indépendant d'évaluation applique les règles et règlements de l'organisation.

48. La politique est concrétisée au moyen d'un certain nombre de stratégies et de plans approuvés par le Conseil d'administration, indiqués ci-après :

a) Le plan d'évaluation pluriannuel du Bureau indépendant d'évaluation. Le Bureau indépendant d'évaluation établit un plan d'évaluation pluriannuel qui suit le Plan stratégique du PNUD. Le Bureau indépendant d'évaluation fournit également chaque année au Conseil d'administration un programme de travail chiffré pour appliquer ce plan d'évaluation;

b) Les plans d'évaluation pour le programme mondial, les programmes régionaux et les programmes de pays du PNUD. Ces plans chiffrés sont approuvés par le Conseil d'administration lorsqu'il examine leurs descriptifs de programme connexes;

c) Les plans d'évaluation pour le FENU et les VNU. Chaque programme établit un plan d'évaluation pluriannuel qui est aligné sur son plan stratégique et un programme de travail chiffré biennal aux fins d'une évaluation conjointement avec son budget global d'évaluation.

49. Les groupes des politiques et des programmes du PNUD, du FENU et des VNU sont tenus d'élaborer un plan d'évaluation pour chaque cycle de programmation. Ces plans d'évaluation doivent être entièrement chiffrés et accompagnés d'un texte expliquant pour quelles raisons les évaluations sont incluses dans le plan. Un plan d'évaluation stratégique et complet doit comporter le bon dosage d'évaluations de programmes et de projets, y compris 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.

C. Établissement de rapports sur l'application de la politique d'évaluation

50. L'application des plans d'évaluation est suivie par le Bureau indépendant d'évaluation et par l'administration du PNUD et il en est rendu compte au Conseil d'administration à la session annuelle au moyen du rapport annuel sur l'évaluation et les observations de l'administration sur le rapport. Le rapport annuel sur l'évaluation comprend les éléments ci-après qui sont soumis à une vérification de l'assurance qualité par le Bureau indépendant d'évaluation :

a) *Rapport sur les évaluations décentralisées.* Le Bureau indépendant d'évaluation entreprend une évaluation annuelle de l'état de l'évaluation décentralisée au PNUD, au FENU et aux VNU, qui comprend une évaluation de la qualité de toutes les évaluations décentralisées;

b) *Rapport sur les évaluations indépendantes.* Une évaluation indépendante de l'application du programme de travail pour l'année sera effectué par le Groupe consultatif de l'évaluation du Bureau indépendant d'évaluation;

c) *Rapport sur le renforcement du PNUD au moyen de l'évaluation.* Une synthèse des principales constatations, conclusions et leçons tirées de l'ensemble des évaluations indépendantes et décentralisées sur la performance du PNUD, établie conjointement par le Bureau indépendant d'évaluation et le BPAP;

d) *Rapport sur les méthodes d'évaluation.* Rapport établi conjointement par le BPAP, les bureaux régionaux, le FENU et les VNU, qui examine les enseignements sur les méthodes, approches et processus tirés des évaluations

indépendantes et décentralisées effectuées durant l'année. Le rapport sera communiqué au Conseil d'administration et partagé plus largement avec le réseau mondial de praticiens de l'évaluation.

V. Concrétisation de la politique d'évaluation

51. En vue de concrétiser la politique d'évaluation, les mesures suivantes seront prises.

52. Le PNUD présentera au Conseil d'administration une stratégie pluriannuelle chiffrée visant à renforcer l'évaluation décentralisée dans les six mois suivant l'approbation de la politique. La stratégie prévoira le recrutement d'effectifs spécifiques, un budget détaillé qui s'inscrit dans un programme de travail chiffré, ainsi que des échéances annuelles et des indicateurs de résultats. Elle s'appuiera sur les normes d'évaluation du GNUE. Elle définira quels types d'évaluation sont obligatoires et les cas où les responsables de programme et de projet peuvent utiliser d'autres instruments d'évaluation tels que les examens internes de fin de programme. L'élaboration de la stratégie d'évaluation décentralisée commencera dès l'approbation de la politique révisée.

53. Afin d'assurer l'impartialité des évaluations décentralisées, le PNUD créera un avant-projet d'archives pour toutes les évaluations décentralisées effectuées en 2016. Le BPAP travaillera avec ses homologues chargés du suivi et de l'évaluation aux niveaux des régions et des pays pour assurer la séparation de la gestion opérationnelle et des procédures de paiement pour les consultants externes en matière d'évaluation, conformément aux dispositions du paragraphe 40 de la politique.

54. Le PNUD actualisera et révisera le « Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement » en tant qu'outil accessible en ligne en vue de garantir l'incorporation des meilleures pratiques mondiales.

55. Le BPAP assumera la responsabilité de l'amélioration de la formation du PNUD à l'évaluation à l'intention des membres de son personnel qui sont déjà chargés de l'évaluation. Il tiendra également un fichier de consultants en matière d'évaluation conjointement avec le Bureau indépendant d'évaluation. Les services décentralisés du PNUD qui font réaliser et gèrent des évaluations recevront un appui accru en matière de services consultatifs de la part du BPAP et des équipes de suivi et d'évaluation du centre de services régional sur les questions de conception et de méthode d'évaluation.

56. Le PNUD concrétisera la politique d'évaluation en modifiant les politiques et procédures régissant les programmes et opérations à cette fin. Le BPAP actualisera les directives, manuels et trousseaux à outils pertinents conformément à la politique, en prenant en considération les normes établies par le GNUE et les recommandations du Bureau indépendant d'évaluation. Cela comprendra des directives précisant comment les bureaux régionaux et bureaux de pays devraient appliquer les normes en matière de politique concernant l'impartialité et l'éthique de l'évaluation. Des directives seront également établies, qui préciseront quels types d'évaluations sont obligatoires, les contextes dans lesquels les responsables de programmes et projets peuvent utiliser d'autres outils d'évaluation et quels sont ces autres outils, conformément aux dispositions du paragraphe 14 ci-dessus.

57. Les services du PNUD chargés de programmes sont tenus de fournir un appui aux gouvernements aux fins du renforcement des capacités nationales en matière d'évaluation. Reconnaissant l'accent stratégique qu'il place sur le renforcement des capacités des gouvernements, le PNUD étendra ses activités dans ce domaine au titre d'un nouveau programme comprenant un appui à cette fin. Le programme sera géré par le BPAP et le Bureau indépendant d'évaluation donnera des orientations selon que de besoin. Les coûts et les domaines d'intervention proposés ayant trait au renforcement des capacités nationales en matière d'évaluation seront présentés au Conseil d'administration pour examen. Les résultats du programme feront l'objet d'un rapport annuel au Conseil.

58. En collaboration avec le GNUE, le Bureau indépendant d'évaluation fournit un appui au renforcement des capacités nationales en matière d'évaluation en facilitant conjointement les possibilités de traiter les problèmes touchant à l'évaluation que rencontrent les pays, de concert avec les bureaux régionaux du PNUD et le BPAP.

Annexe

Définitions

Plusieurs définitions clés sont énoncées dans la politique, en particulier en vue de caractériser les différents types d'évaluation et de distinguer la fonction d'évaluation des autres activités de gestion axée sur les résultats et de responsabilisation menées au PNUD.

1. Évaluation et notions connexe

Une **évaluation** est un jugement indépendant basé sur des critères et des références convenus par les principaux partenaires et parties prenantes. Une évaluation a pour objet d'apprécier, de manière aussi systématique et impartiale que possible, une activité, un projet, un programme, une stratégie, une politique, un sujet, un thème, un secteur, un domaine opérationnel ou une performance institutionnelle. Un processus rigoureux, systématique et objectif devrait servir à concevoir, analyser et interpréter des informations en vue de répondre à des questions précises sur la pertinence, les effets, l'efficacité, l'efficience et la viabilité d'une intervention à l'étude. Une évaluation doit être axée sur les résultats escomptés et réalisés, examiner la chaîne des résultats, les processus, les facteurs contextuels et la causalité, en vue de mieux éclairer les résultats ou leur absence. Une évaluation doit fournir, à partir d'éléments de fait, une information crédible, fiable et utile et fournir des enseignements stratégiques qui guide la prise de décision par les décideurs et informe les parties prenantes. Les évaluations conduites par le PNUD sont regroupées dans deux catégories: les évaluations indépendantes, réalisées par le Bureau indépendant d'évaluation et les évaluations décentralisées, dont la réalisation est demandée par les services chargés des politiques et des programmes et qui sont effectuées par des experts externes indépendants.

Les **évaluations conjointes** comprennent la participation active d'autres agents d'exécution et parties prenantes. 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. Pour être considérée comme indépendante, une évaluation conjointe doit être réalisée conjointement avec d'autres bureaux d'évaluation indépendants.

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.

Les **examens** sont étroitement liés au suivi et sont réalisés périodiquement: ils portent sur la performance d'une initiative et n'appliquent pas nécessairement la procédure normale de l'évaluation dans toute sa rigueur méthodologique.

L'**audit** est une activité indépendante et objective de validation et de conseils destinés à créer de la plus-value et améliorer le fonctionnement d'une organisation concernant 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 et des politiques et des procédures applicables.

2. Évaluations décentralisées

Les **évaluations décentralisées** examinent les contributions du PNUD aux résultats en matière de développement au niveau des produits. Ces évaluations sont demandées par les bureaux régionaux et bureaux de pays du PNUD. Leur couverture globale des activités au titre des programmes devrait être suffisante pour traiter toutes les réalisations figurant dans les plans des bureaux régionaux et bureaux de pays. Elles ont pour objet de fournir des données d'évaluation propres à éclairer la prise de décisions et à favoriser la responsabilité des décideurs et le renforcement du savoir. Outre qu'elle servent d'outil d'apprentissage au niveau des bureaux régionaux et bureaux de pays, les évaluations décentralisées sont des éléments essentiels des évaluations de programme et de thème réalisées par le Bureau indépendant d'évaluation.

Les **évaluations des réalisations** traitent des 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 intéressées, 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 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 effets 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 projets sont de précieux outils pour la gestion axée sur les résultats et elles renforcent la responsabilité effective des directeurs de projet. De plus, elles jettent les bases de l'évaluation des effets 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 des connaissances.

3. Évaluations indépendantes réalisées par le Bureau indépendant d'évaluation

Les **évaluations thématiques** portent sur la qualité des prestations du PNUD dans des domaines qui sont essentiels pour assurer une contribution de longue durée 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, des

questions transversales telles que l'identité sexuelle et le développement des capacités, les partenariats, les démarches privilégiées dans le cadre des programmes, les modalités de coopération et les schémas de fonctionnement. Ces évaluations traitent au premier chef l'aspect de l'évaluation qui touche à la responsabilité.

Les **évaluations de programme** qui couvrent les programmes mondial, régionaux et Sud-Sud ainsi que le Plan stratégique du PNUD 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 du programme mondial, des programmes régionaux et des programmes de pays** visent à apprécier dans quelle mesure le PNUD a atteint les résultats escomptés et contribué aux résultats et aux effets prévus dans les divers programmes. Elles passent 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 résultats des activités de développement sont également des évaluations de programme qui 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 notamment 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 conjointement ou, du moins, en coordination avec d'autres organismes des Nations Unies.
