



**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  
1<sup>er</sup> décembre 2014  
Français  
Original : anglais

---

**Première session ordinaire de 2015**

26-30 janvier 2015, New York

Point 4 de l'ordre du jour provisoire

**Évaluation**

**Réponse de l'administration à l'étude concernant  
la politique de l'évaluation du PNUD**

**Contexte, généralités et constatations**

1. Pour le PNUD, l'évaluation est une fonction essentielle, un moteur qui stimule l'obtention des résultats, l'efficacité, l'efficience et l'apprentissage, en renforçant l'impact de l'organisation sur le développement et son rôle de principal acteur du développement. Il apprécie chaque occasion qui lui est donnée de collaborer avec le Conseil d'administration, les États Membres, le Bureau indépendant d'évaluation et d'autres partenaires, afin de renforcer les résultats de la fonction d'évaluation et la programmation reposant sur des données tangibles.
2. La deuxième étude de la politique d'évaluation du PNUD (récapitulée dans le document DP/2015/5) fournit des orientations sur les moyens d'améliorer la politique de façon à satisfaire aux normes voulues d'indépendance, de crédibilité et de pertinence des résultats des évaluations. Le PNUD est déterminé à appliquer ces normes en exerçant sa fonction relative aux évaluations décentralisées. Pour ce faire, il travaillera avec le Conseil d'administration et le Bureau indépendant d'évaluation afin d'appliquer intégralement et efficacement la politique d'évaluation révisée. Ensemble, en particulier, ils s'emploieront à établir fermement la fonction d'assurance-qualité des évaluations décentralisées, tout en veillant au respect des normes de qualité du Bureau indépendant d'évaluation.
3. Trois grands éléments ressortent de l'étude; ils concernent : a) l'indépendance opérationnelle du Bureau indépendant d'évaluation; b) la pertinence, la crédibilité et l'utilisation des évaluations indépendantes; et c) la fiabilité et la crédibilité des évaluations décentralisées, y compris la capacité institutionnelle de les entreprendre.
4. Pour ce qui est de l'indépendance du Bureau indépendant d'évaluation, les auteurs de l'étude recommandent de modifier la politique de l'évaluation pour préciser la durée du mandat du Directeur du Bureau. Le PNUD, qui ne s'oppose pas à cette révision, a d'ores et déjà nommé le Directeur dans le cadre d'un contrat de quatre ans, renouvelable une fois.



5. Pour ce qui est de l'allocation des ressources, l'étude met en évidence un déséquilibre entre le montant des ressources de base approuvées par le Conseil d'administration dans le budget intégré du PNUD et le montant effectivement reçu par le Bureau indépendant d'évaluation. Il est précisé dans l'étude que le budget intégré comprend les prévisions de dépenses afférentes aux activités de contrôle et d'assurance couvrant à la fois les coûts du Bureau de l'audit et des investigations et ceux du Bureau indépendant d'évaluation, et que le PNUD doit revoir son budget institutionnel à la baisse lorsque les contributions volontaires sont inférieures aux prévisions. Le PNUD se réjouit que les auteurs aient constaté que, chaque fois que cela était possible, il avait défendu avec constance le Bureau indépendant d'évaluation des effets préjudiciables de minoration inévitables des crédits budgétaires, et qu'aucune autre mesure n'ait été recommandée dans ce domaine.

6. Les auteurs de l'étude soulignent que les liens existants entre l'indépendance de la méthode d'évaluation et le financement n'ont pas toujours été appréciés ou respectés par les responsables du financement, au sujet desquels certains fonctionnaires du Bureau indépendant d'évaluation interrogés ont fait savoir que les propositions de maîtrise des coûts qu'ils avaient avancées pourraient avoir l'effet de restreindre le choix des méthodes offertes aux évaluateurs indépendants. Le PNUD tient à souligner que la politique de l'évaluation indique clairement que la gestion des ressources financières du Bureau indépendant d'évaluation ressort du directeur du Bureau, et que l'Administrateur a donné rigoureusement pour instruction aux fonctionnaires des finances de ne pas débattre de la méthode utilisée pour toute évaluation menée par le Bureau indépendant d'évaluation. Tous les départements du PNUD doivent être sensibles à la nécessité de faire preuve de rigueur dans leurs pratiques de gestion.

7. Enfin, les auteurs du rapport soulignent que la politique de l'évaluation ne comprend pas de dispositions expresses concernant la nécessité de publier dans les délais fixés les rapports concernant des évaluations indépendantes dont les constatations, les conclusions et les recommandations font l'objet d'un désaccord. Le PNUD convient que la politique pourrait être plus précise à cet égard, et travaillera avec le Bureau indépendant d'évaluation pour parvenir à ce résultat.

8. Au sujet des évaluations indépendantes, les auteurs de l'étude présentent cinq grandes constatations, dont quatre ont trait à l'administration du PNUD. La première, qui concerne l'indépendance, la qualité et la crédibilité, est que la majorité des évaluations [indépendantes] entre dans la catégorie « satisfaisante » et constitue donc une base solide pour ce qui est du respect de l'obligation de rendre compte. Le PNUD est conscient de certaines difficultés qu'il y a à reconstruire des modèles logiques et théories du changement, convient des limites de certaines des méthodes d'évaluation adoptées, et s'emploie à définir les enseignements qui doivent en être tirés. L'organisation se réjouit que le rapport final de l'étude ne retienne pas une constatation figurant dans la version préliminaire, à savoir que les évaluations indépendantes n'avaient pas systématiquement tenu compte des questions transversales de l'égalité des sexes et de la vulnérabilité environnementale, pourtant considérée comme des éléments essentiels des bonnes pratiques d'évaluation dans le cadre du système des Nations Unies. Le PNUD n'en cherchera pas moins à renforcer les données factuelles nécessaires aux évaluations indépendantes de l'égalité des sexes et de la vulnérabilité environnementale, en vue de mieux prendre en considération ces aspects transversaux de l'action de l'Organisation. Le Bureau indépendant d'évaluation devrait pleinement appliquer

d'ici à 2017 les normes relatives à la prise en compte de la problématique hommes-femmes définies par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, vu qu'il s'agit là de l'une des activités prescrites par le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. L'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes figurent déjà en bonne place dans les trois politiques et principes prioritaires envisagés dans les normes sociales et environnementales que le PNUD a récemment publiées.

9. La deuxième constatation concerne les obstacles au bon déroulement, à l'achèvement des travaux et à l'élaboration finale de plusieurs d'évaluations indépendantes (qui constituent cependant une minorité), dont les auteurs de l'étude considèrent qu'une large partie échappe au contrôle des responsables du PNUD. L'étude fait toutefois ressortir certains problèmes – résultant de l'absence de réponse rapide aux demandes d'observations et d'information en retour sur les projets de rapport formulées par le Bureau indépendant d'évaluation, l'établissement des réponses de l'administration, ou l'organisation de réunions avec les parties intéressées pour présenter les constatations – qui ont été décelés dans deux (soit 10 %) des 20 évaluations des résultats des activités de développement examinés. Le PNUD est déterminé à renforcer les modalités de contrôle et d'appui concernant la conduite et l'achèvement des travaux de toutes les évaluations indépendantes et l'élaboration finale des rapports correspondants, la fourniture d'une assistance, les réponses aux recommandations et le suivi de leur application en temps opportun et la prise des mesures nécessaires pour traiter ces problèmes. La politique révisée de l'évaluation renforcera le suivi des évaluations des résultats des activités de développement et fixera des échéances pour l'élaboration finale des rapports et la communication des réponses de l'administration en vue de prévenir les retards.

10. Une troisième constatation concerne l'utilisation des évaluations indépendantes. Le PNUD désapprouve l'observation selon laquelle la responsabilité du suivi des réponses de l'administration n'est officiellement prévue dans le mandat d'aucun bureau central, et tient à indiquer qu'avant l'examen structurel de l'organisation cette responsabilité relevait du Groupe d'appui opérationnel. Depuis lors, elle relève du Groupe de l'impact du développement du Bureau des politiques et de l'appui aux programmes. L'administration du PNUD fera en sorte que les mandats soient clairement définis dans les principes et directives des programmes et des opérations et dûment communiqués aux services pertinents.

11. La quatrième et dernière constatation relative à l'administration du PNUD a trait aux mesures visant à promouvoir la prise en charge et les capacités nationales. Le PNUD se réjouit que les auteurs du rapport aient constaté que plusieurs services chargés des programmes avaient pris l'initiative de fournir un appui (en particulier aux gouvernements nationaux) pour le renforcement des capacités (de suivi et) d'évaluation et étaient disposés à aider le Bureau indépendant d'évaluation à exercer son rôle visant à renforcer les capacités d'évaluation nationales et à faire en sorte que les enseignements des évaluations puissent être mis en pratique dans les différents contextes nationaux. Le PNUD en a fait état dans sa réponse concernant les domaines et mandats prioritaires de l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies (par. 175 de la résolution de l'Assemblée générale sur l'examen quadriennal).

12. Plusieurs observations faites dans l'étude se rapportent aux évaluations décentralisées. La première concerne l'insuffisance et la diminution des ressources,

du point de vue tant du nombre et des capacités des spécialistes du suivi et de l'évaluation que des ressources budgétaires. Par ailleurs, le PNUD relève la constatation selon laquelle le changement le plus notable au cours des trois ans est une diminution de la proportion de rapports « moyennement insatisfaisants », selon la classification retenue par le Bureau indépendant d'évaluation lui-même. Afin que l'organisation soit en mesure d'exécuter son plan stratégique, d'importantes réformes institutionnelles sont en cours pour mieux aider les bureaux de pays à mettre en œuvre des programmes en vue de produire des résultats. Il s'agit notamment de mettre en place des moyens humains et financiers efficaces et renforcés. Quarante-deux pour cent des bureaux de pays disposent d'au moins un spécialiste du suivi et de l'évaluation, contre 23 % en 2012. Dans le cadre des efforts qu'il mène pour renforcer ses capacités de gestion axée sur les résultats au niveau des pays et des régions, le PNUD a fixé des objectifs à atteindre au niveau mondial pendant la période visée par le plan stratégique, à savoir :

- a) Deux spécialistes du suivi et de l'évaluation par bureau de pays pour les programmes d'une valeur supérieure à 50 millions de dollars;
- b) Un spécialiste à plein temps du suivi et de l'évaluation par bureau de pays pour les programmes d'une valeur supérieures à 10 millions de dollars et inférieure à 50 millions de dollars;
- c) Pour les programmes d'une valeur inférieure à 10 millions de dollars, des capacités doivent être en place pour le suivi et l'évaluation sans qu'il s'agisse nécessairement d'un poste à plein temps de spécialiste.

13. Une deuxième observation, d'une plus grande gravité, a trait à l'indépendance et à l'impartialité des évaluations décentralisées. Les auteurs de l'étude constatent qu'environ 38 % des consultants ayant répondu à l'enquête [...] signalent une forme ou une autre d'ingérence inacceptable de la part de l'administration. Le PNUD relève que 12,2 % des réponses concernent des services dont le paiement a été refusé ou retardé, ce qui n'est pas inhabituel et peut se justifier lorsque le projet de rapport d'évaluation laisse à désirer. Cependant, les 25,6 % restant constituent un grave problème dont le PNUD prend note avec préoccupation et qu'il s'engage à régler. La nouvelle politique de l'évaluation précisera les fonctions et les attributions à tous les niveaux pour ancrer fermement la fonction d'assurance-qualité des évaluations décentralisées tout en assurant le respect des normes de qualité du Bureau indépendant d'évaluation. De plus, le PNUD prendra les dispositions nécessaires pour assurer le respect des règles et procédures visant à protéger les évaluateurs des entraves injustifiables et promouvoir un état d'esprit privilégiant l'évaluation qui favorise la transparence, l'acceptation de la critique et la détermination à tirer les enseignements des évaluations.

14. Une troisième observation concerne la qualité des services des consultants engagés pour mener les évaluations décentralisées. Considérant que le recrutement de consultants insuffisamment qualifiés nuit à la qualité des évaluations, le PNUD demande au Bureau indépendant d'évaluation d'aider à renforcer ses fichiers de consultants pour obtenir des services spécialisés et professionnels de qualité à tous les niveaux des évaluations.

15. Le PNUD relève d'autres observations importantes. La première concerne les différents degrés de satisfaction exprimés par les consultants au sujet de leurs relations avec l'organisation. Le PNUD constate avec satisfaction que les auteurs de

l'étude prennent acte des efforts considérables [faits par la haute direction] pour procéder à des analyses quantitatives et utiliser l'information des évaluations disponible dans toute l'organisation. Les auteurs de l'étude estiment que, malgré sa grande complexité, la base des connaissances tirées des évaluations, constituée par le PNUD à des fins d'apprentissage – en exploitant les constatations, conclusions et recommandations des rapports d'évaluation, pour renforcer le respect de l'obligation de rendre compte et celui des règles par le Centre de gestion en ligne des évaluations – s'est révélée particulièrement utile pour gérer les résultats.

16. Le PNUD a constitué une équipe technique comprenant des conseillers en évaluation indépendants reconnus sur le plan international pour travailler avec le Bureau indépendant d'évaluation dans l'objectif que le projet de politique de l'évaluation tienne pleinement compte des constatations et recommandations de l'étude. Il a également fait en sorte que les membres du Conseil d'administration soient informés des propositions au moment de leur établissement et aient la possibilité d'émettre des avis pendant tout le processus.

17. Les auteurs de l'étude concluent leur rapport en énonçant cinq questions que la future politique de l'évaluation du PNUD devra régler : a) la fiabilité des évaluations décentralisées; b) les litiges déraisonnables dont font l'objet certaines évaluations indépendantes; c) les dispositions trop vagues de la politique concernant les points essentiels qui garantiraient l'indépendance opérationnelle du Bureau indépendant d'évaluation; d) l'absence d'assurance accompagnant les évaluations indépendantes effectuées par les fonds et programmes associés.

18. Ces cinq questions sont traitées dans le détail dans la réponse de l'administration aux recommandations, sous forme de tableaux dans l'annexe qui suit.

## Principales recommandations, et réponses de l'administration

---

**Recommandation 1. L'administration devrait être tenue, en vertu de la politique de l'évaluation, d'instituer et de faire appliquer des systèmes efficaces d'assurance-qualité pour les évaluations décentralisées; le Bureau indépendant d'évaluation serait chargé des vérifications et des pénalités seraient prévues pour sanctionner les unités administratives en cas de non-respect des normes. Cette mesure devrait s'accompagner de directives actualisées ou nouvelles et d'une évaluation par le Conseil d'administration de la valeur qu'ajoutent à l'information de gestion disponible les nombreuses évaluations à faible budget dont la qualité varie.**

Solutions de rechange proposées dans l'étude :

a) **Retirer les évaluations décentralisées des systèmes d'information de gestion.** À l'opposé de ce qui est normalement prévu en termes d'information de gestion et de besoins en ressources, il serait tout simplement possible de ne pas communiquer les évaluations décentralisées au Conseil d'administration. Ces évaluations seraient traitées dans le cadre du processus de gestion au niveau des bureaux de pays (ou à un autre niveau), sans faire l'objet d'une vérification ou d'une récapitulation au niveau central. Les évaluations devant obligatoirement être établies lorsque le bailleur de fonds le demande pourraient faire l'objet d'une récapitulation par les bureaux pertinents, comme le bureau du PNUD-Fonds pour l'environnement mondial (FEM), mais elles ne seraient pas présentées au Conseil d'administrations;

b) **Confier au Bureau indépendant d'évaluation la responsabilité générale de la qualité des évaluations décentralisées.** Dans cette perspective, une unité administrative serait créée au sein du Bureau indépendant d'évaluation pour fournir des services d'appui et d'assurance-qualité pour les évaluations décentralisées. Elle aiderait les services demandeurs à recruter les consultants, à formuler les cahiers des charges, à définir les ressources nécessaires et à faire des observations sur les projets de rapport. Les responsabilités seraient ainsi partagées entre le service demandeur (habituellement un bureau de pays) et le Bureau indépendant d'évaluation, les bureaux de région n'ayant plus de rôle à jouer. La structure la plus efficace comprendrait probablement une petite entité du Bureau à New York – tandis que d'autres fonctionnaires du Bureau seraient affectés dans les centres de services régionaux et rendraient compte au Directeur du Bureau, en liaison étroite avec le responsable régional;

c) **Demander à l'administration du PNUD d'instituer et de faire appliquer des systèmes d'assurance-qualité efficaces.** Le Conseil d'administration demanderait à l'administration d'exercer efficacement les fonctions et attributions qui lui reviennent déjà en vertu de la politique de l'évaluation. Il appartiendrait à l'administration de décider des moyens d'y parvenir et de présenter au Conseil d'administration une proposition à cet effet, ainsi que les ressources humaines et financières supplémentaires dont elle aurait besoin. L'administration n'ayant pas obtenu de bons résultats dans ce domaine à ce jour, le Conseil d'administration devrait instituer un système d'examen périodiques indépendants des progrès accomplis afin que les améliorations souhaitées se concrétisent.

---

## Réponse de l'administration

Le PNUD convient que, bien que la politique de l'évaluation ait été constamment améliorée au cours des dernières années, le système actuel des évaluations décentralisées présente des défaillances qu'il faut régler. Il souscrit à la recommandation de renforcer les dispositions en vue d'assurer une véritable assurance-qualité de ces évaluations. Il est déterminé à favoriser de nouvelles améliorations importantes de la fonction d'évaluation décentralisée. Les problèmes à régler concernent l'« évaluabilité » des programmes, l'indépendance des évaluations, la crédibilité et l'utilité des évaluations décentralisées, et le dispositif d'assurance-qualité. Le PNUD traitera ces problèmes dans le cadre d'une triple démarche :

a) La politique de l'évaluation sera révisée pour préserver l'indépendance et l'impartialité de manière à accroître la crédibilité et, ce faisant, l'utilité des évaluations décentralisées. La nouvelle politique précisera les fonctions et attributions à tous les niveaux et instituera des systèmes de contrepoids. Les solutions de rechange proposées dans l'étude, ainsi que d'autres options, seront attentivement prises en considération dans le processus de révision de la politique;

b) Le PNUD veillera à ce que des règles et procédures soient en place pour protéger les évaluateurs des ingérences inacceptables et pour promouvoir un état d'esprit privilégiant l'évaluation qui favorise la transparence, l'acceptation de la critique et la volonté de tirer les enseignements des évaluations. Il est d'avis que les « problèmes » auxquels les consultants se réfèrent, dont les ressources et les délais insuffisants, constituent des difficultés normales qui sont le lot de toutes les évaluations. Le PNUD s'appliquera à ne tolérer aucune ingérence injustifiable dans les travaux des consultants chargés des évaluations indépendantes. Les instruments envisagés dans ce cadre sont notamment : le suivi systématique du processus d'évaluation par des spécialistes de l'évaluation au niveau régional; la consignation par écrit des observations sur les projets de rapport émises par toutes les parties intéressées (ces observations sont pour la plupart faites oralement aujourd'hui); l'assurance que les rapports ne sont pas « édités » par le PNUD; la mise en place d'une permanence téléphonique pour signaler directement les comportements ou mesures inappropriés. Ces deux derniers éléments ont déjà été mis en œuvre conformément aux instructions de l'Administrateur;

c) Le PNUD continuera d'investir dans les moyens institutionnels et humains pour améliorer encore la qualité des évaluations. L'administration et le Bureau indépendant d'évaluation définiront ensemble les mesures à prendre pour accroître la capacité des fonctionnaires de concevoir des évaluations, d'en commander l'exécution et d'en assurer la gestion, et de faire en sorte que les consultants engagés soient en mesure d'effectuer des évaluations crédibles de grande qualité. Les activités de suivi seront conçues de sorte à fournir une information fiable pour la gestion courante, l'évaluation de la performance et les évaluations. La formation de spécialistes et de responsables des évaluations sera intensifiée, et un système de certification et d'accréditation des spécialistes sera institué. Les consultants chargés des évaluations indépendantes seront sélectionnés à partir d'un fichier, dont l'administration et l'assurance-qualité seront assurées par le Bureau indépendant d'évaluation. Le PNUD continuera de former les fonctionnaires à la gestion axée sur les résultats, en se fondant sur les méthodes présentées et les engagements pris dans le nouveau *Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement*, qui sera mis à jour périodiquement pour tenir compte de l'évolution des principes et des méthodes. Les systèmes, instruments et pratiques seront révisés et des dispositifs de responsabilité seront clairement mis en place afin que les hauts responsables des bureaux de pays, des centres régionaux et du siège rendent compte des améliorations et des résultats dans tout le cycle de programmation. En particulier, on veillera à systématiquement prendre en compte la problématique hommes-femmes et les normes correspondantes du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) dans les évaluations décentralisées afin de satisfaire aux prescriptions du plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies d'ici à 2017;

d) Outre ces mesures, le PNUD examinera la mesure dans laquelle la production de 300 évaluations décentralisées par an, avec un budget modeste pour nombre d'entre elles, est bien utile. Une solution de rechange consisterait à remplacer plusieurs de ces évaluations par des « rapports d'achèvement de projet » ou des « examens de fin de projet », et à effectuer un nombre restreint d'évaluations stratégiquement importantes.

<i>Principales mesures</i>	<i>Date limite</i>	<i>Unités responsables</i>	<i>Suivi*</i>	
			<i>Observations</i>	<i>État d'avancement</i>
1.1 Contribuer au processus commun d'élaboration du projet de nouvelle politique de l'évaluation en vue de préserver et de renforcer l'indépendance et l'impartialité des évaluations décentralisées, y compris l'élaboration de dispositions visant expressément à mettre en place des systèmes d'assurance-qualité efficaces	Mai 2015	Bureau des politiques et de l'appui aux programmes  Bureaux régionaux du PNUD en consultation avec le Bureau indépendant d'évaluation		
1.2 Élaborer et incorporer de nouvelles dispositions visant à simplifier le recrutement des consultants chargés des évaluations à partir d'un fichier géré par le Bureau indépendant d'évaluation, pour appuyer les évaluations décentralisées et garantir que les intéressés possèdent les compétences voulues pour appliquer les normes du GNUE concernant la prise en compte de la problématique hommes-femmes.	Mai 2015	Bureau de la gestion/Bureau des ressources humaines du PNUD  Bureau des politiques et de l'appui aux programmes  En consultation avec le Bureau indépendant d'évaluation		
1.3 Élaborer et adopter des dispositions prescrivant la création d'un groupe consultatif (composé de fonctionnaires du Bureau indépendant d'évaluation et de spécialistes de l'évaluation des bureaux de pays, des bureaux régionaux et du siège du PNUD), qui fournirait des services d'assurance-qualité et veillerait à la bonne exécution des évaluations décentralisées	Mai 2015	Bureau des politiques et de l'appui aux programmes  Bureaux régionaux du PNUD  En consultation avec le Bureau indépendant d'évaluation		
1.4 Élaborer ou actualiser en permanence des programmes de formation à la gestion axée sur les résultats, et mettre à jour la formation en ligne destinée aux praticiens de l'évaluation. Le groupe consultatif prendra en compte la problématique hommes-femmes	Décembre 2015	Bureau des politiques et de l'appui aux programmes  Bureau de la gestion/Centre de perfectionnement professionnel		

**Recommandation 2. Lorsque l'information ne remonte pas en temps voulu de la part de l'administration, le Bureau indépendant d'évaluation devrait être clairement autorisé à mener toutes les phases des évaluations indépendantes selon le calendrier préétabli. Les objections persistantes aux constatations ou recommandations des évaluations devraient ne figurer que dans les réponses de l'administration et ne pas pouvoir retarder l'organisation d'ateliers nationaux ou la publication de rapports. Les unités administratives du PNUD (dont les bureaux de pays) qui entravent le déroulement ou l'achèvement des évaluations indépendantes devraient être sanctionnées par l'application d'un système d'avertissements.**

#### Réponse de l'administration

L'administration du PNUD convient qu'il y a eu des retards dans la mise au point définitive des rapports du Bureau indépendant d'évaluation. La politique révisée précisera les dates limites de l'établissement de la version finale des rapports et des réponses de l'administration. La fixation de délais pour la formulation d'observations sur les projets de rapport et la préparation des réponses empêchera les unités du PNUD de retarder l'élaboration finale des rapports.

Principales mesures	Date limite	Unités responsables	Suivi	
			Observations	État d'avancement
2.1 Contribuer à la formulation de la nouvelle politique de l'évaluation, en vue de définir des échéances précises pour la mise au point définitive des rapports et des réponses correspondantes de l'administration	Mai 2015	Bureau des politiques et de l'appui aux programmes Bureaux régionaux du PNUD En consultation avec le Bureau indépendant d'évaluation		

**Recommandation 3. Le Conseil d'administration devrait modifier la politique de l'évaluation de sorte à préciser le rôle directeur qui lui revient dans les procédures de recrutement du Directeur du Bureau indépendant d'évaluation; la durée du mandat associé à ce poste (soumis à une évaluation de la performance); les modalités de renouvellement du mandat et la durée du nouveau mandat; et la faculté du Directeur de lui rendre compte directement en tant que de besoin. Ces mesures renforceraient l'indépendance structurelle du Bureau, et cadreraient avec sa nouvelle appellation.**

#### Réponse de l'administration

L'actuelle politique de l'évaluation stipule que « [l]e Conseil d'administration du PNUD et du Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) est responsable de la politique de l'évaluation » et, à ce titre, a) « il approuve la politique [...] et examine les rapports annuels relatifs à sa mise en œuvre »; 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; et ii) en donnant un avis consultatif sur la désignation du Directeur du Bureau de l'évaluation, sa reconduction dans ses fonctions et son renvoi ». Bien qu'elles précisent déjà le rôle directeur joué par le Conseil d'administration dans les procédures de recrutement du Directeur du Bureau indépendant d'évaluation, la haute direction du PNUD est déterminée à réexaminer ces dispositions dans le cadre de la révision de la politique de l'évaluation.

<i>Principales mesures</i>	<i>Date limite</i>	<i>Unités responsables</i>	<i>Suivi</i>	
			<i>Observations</i>	<i>État d'avancement</i>
3.1 Contribuer à l'élaboration de la nouvelle politique de l'évaluation de sorte à préciser le rôle directeur du Conseil d'administration dans le recrutement, l'évaluation, la durée du mandat et la reconduction dans ses fonctions, et la procédure de renvoi du Directeur du Bureau indépendant d'évaluation, ainsi que le fait que celui-ci relève directement du Conseil d'administration.	Fin février 2015	Bureau des politiques et de l'appui aux programmes, en consultation avec le Bureau indépendant d'évaluation		

**Recommandation 4. Les auteurs de l'étude constatent que les groupes d'évaluation des fonds et programmes associés ne se sont pas développés de la même façon et recommandent d'incorporer dans la politique d'évaluation des méthodes de travail nouvelles et adaptables, comme suit : les groupes d'évaluation devraient être tenus soit de soumettre leurs évaluations indépendantes au Bureau indépendant d'évaluation aux fins de l'assurance-qualité (pour que « les normes internationales les plus strictes » appliquées soient comparables), soit de collaborer directement avec le Bureau pour gérer leurs évaluations indépendantes et en rendre compte. En plus de ces mesures, il est recommandé de faire en sorte que le Bureau soit tenu en vertu de la politique de prêter plus systématiquement attention à la contribution des fonds et programmes associés aux résultats du PNUD dans toutes les évaluations indépendantes.**

#### **Réponse de l'administration**

L'administration du PNUD et le Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU) approuvent les propositions visant à officialiser la fonction d'assurance-qualité des évaluations du FENU. L'administration du PNUD et le Programme des Volontaire des Nations Unies (VNU) approuve la proposition tendant à établir un dispositif de collaboration directe avec le Bureau indépendant d'évaluation pour gérer les évaluations indépendantes du Programme et en rendre compte. Le Programme des VNU approuve en outre la proposition d'examiner systématiquement les contributions qu'il apporte à l'obtention des résultats du PNUD dans toutes ses évaluations indépendantes.

<i>Principales mesures</i>	<i>Date limite</i>	<i>Unités responsables</i>	<i>Suivi</i>	
			<i>Observations</i>	<i>État d'avancement</i>
4.1 Contribuer à la formulation de la nouvelle politique de l'évaluation de sorte à préciser les fonctions et attributions des hauts responsables du FENU en ce qui concerne l'évaluation		Groupe de l'évaluation du FENU Section de la gestion des résultats du Programme des VNU		
4.2 Contribuer à la formulation de la nouvelle politique de l'évaluation de sorte à définir des nouveaux critères réglementaires concernant les évaluations du FENU et du Programme des VNU		Groupe de l'évaluation du FENU Section de la gestion des résultats du Programme des VNU		

<i>Principales mesures</i>	<i>Date limite</i>	<i>Unités responsables</i>	<i>Suivi</i>	
			<i>Observations</i>	<i>État d'avancement</i>
4.3 Contribuer à la formulation de la nouvelle politique de l'évaluation de sorte à établir des mécanismes réglementaires d'assurance-qualité pour les évaluations du FENU		Groupe de l'évaluation du FENU		
4.4 Contribuer à la formulation de la nouvelle politique de l'évaluation de sorte à mettre en place les arrangements de travail voulus pour que le Bureau indépendant d'évaluation gère les évaluations indépendantes du Programme des VNU et en rende compte		Section de la gestion des résultats du Programme des VNU		

**Recommandation 5. Remplacer la section de la politique de l'évaluation contenant les définitions par un texte plus général indiquant que le Bureau indépendant d'évaluation actualisera et diffusera périodiquement des thèmes et des définitions tenant compte des normes internationales les plus strictes dans le cadre des manuels et par d'autres moyens appropriés.**

#### **Réponse de l'administration**

Le PNUD approuve la recommandation de réviser la section consacrée aux définitions. Il considère qu'il est nécessaire d'actualiser cette dernière et fera en sorte que la nouvelle politique de l'évaluation tienne compte des définitions et des normes énoncées par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation

<i>Principales mesures</i>	<i>Date limite</i>	<i>Unités responsables</i>	<i>Suivi</i>	
			<i>Observations</i>	<i>État d'avancement</i>
5.1 Contribuer au processus commun d'élaboration du projet de nouvelle politique de l'évaluation (dispositions relatives aux définitions et aux normes)	Mai 2015	Programme des Nations Unies pour le développement Bureau des politiques et de l'appui aux programmes		

\* L'état d'avancement de l'application des recommandations fait l'objet d'un suivi électronique dans la base de données du Centre de gestion en ligne des évaluations.