



**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  
5 juillet 2019  
Français  
Original : anglais

---

**Deuxième session ordinaire de 2019**

3-6 septembre 2019, New York

Point 4 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 révisée .....	2
II. Objet de l'évaluation. ....	2
III. Principes de l'évaluation. ....	3
IV. Procédures d'évaluation et assurance de la qualité. ....	6
V. Dispositif d'évaluation du PNUD .....	7
VI. Mise en œuvre de la politique d'évaluation révisée du PNUD .....	11



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

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 des programmes qui lui sont associés. Elle couvre les évaluations indépendantes menées par le Bureau indépendant d'évaluation du PNUD ; les évaluations décentralisées demandées par les services du PNUD chargés des programmes et des politiques, le programme des Volontaires des Nations Unies (VNU) et le Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU) ; ainsi que les activités menées par le PNUD et le Bureau indépendant d'évaluation pour soutenir les capacités d'évaluation nationales.

2. Cette politique a été révisée à la lumière des recommandations issues de l'examen indépendant de la politique d'évaluation du PNUD (DP/2019/13) qui, accompagné d'une réponse de l'administration (DP/2019/14) formulée conjointement par l'administration du PNUD et le Bureau indépendant d'évaluation, a été présenté au Conseil d'administration à sa session annuelle de 2019. Dans sa décision 2019/7, le Conseil d'administration a demandé qu'une politique révisée lui soit présentée pour examen et approbation à sa deuxième session ordinaire de 2019.

3. La politique d'évaluation révisée est 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 résolutions de l'Assemblée générale, des décisions prises par le Conseil d'administration et des normes et règles du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE).

## II. Objet de l'évaluation

4. 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 ». Les évaluations doivent être axées sur les résultats escomptés et sur les résultats obtenus, et examiner les liens de causalité présumés, les processus et les réalisations ainsi que les facteurs contextuels qui peuvent favoriser ou entraver ces réalisations. Elles visent à déterminer la pertinence, l'impact, l'efficacité, l'efficience et la durabilité des travaux du PNUD afin de procéder à des ajustements et d'améliorer les contributions de l'institution et de tous les organismes du système au développement.

*Apprentissage : les évaluations contribuent à améliorer la prise de décisions et encouragent l'apprentissage par les parties prenantes*

5. Une solide culture de l'évaluation est un préalable pour une organisation apprenante. Les évaluations sont des instruments importants pour aider le PNUD, le FENU et le programme des Volontaires des Nations Unies à tirer des enseignements de l'expérience passée et à mieux comprendre quels types d'appui au développement donnent de bons résultats, ou non, dans les différents contextes. Les évaluations soutiennent les décisions de procéder à des réorientations grâce aux données d'observation collectées, aux processus de réflexion et d'analyse et à la formulation de jugements impartiaux. 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 institutionnel.

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

6. Outre l'apprentissage, les évaluations tiennent le PNUD et les programmes 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). Elles constituent donc une source d'éléments de preuve importante pour le système de suivi de la performance de l'institution et de tous les organismes du système.

*L'amélioration des capacités d'évaluation nationale favorise les avancées en direction des objectifs de développement durable*

7. Indépendamment de la poursuite d'évaluations indépendantes et décentralisées des travaux du PNUD, le soutien apporté aux capacités d'évaluation nationales est, en lui-même, considéré comme une priorité des programmes conformément à la résolution 69/237 de l'Assemblée générale. Lorsqu'elle est bien adaptée aux circonstances et priorités nationales, la fonction d'évaluation est un outil efficace employé par les pays pour mieux rendre compte aux citoyens, qui peut accélérer les progrès en direction des objectifs de développement durable prioritaires en tirant parti des contributions des peuples autochtones, de la société civile, du secteur privé et d'autres parties prenantes, notamment les parlementaires nationaux.

### III. Principes de l'évaluation

8. 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, tel qu'énoncé dans les objectifs de développement durable et le Programme de développement durable à l'horizon 2030. L'évaluation respecte les valeurs universelles d'équité, de justice, d'égalité femmes-hommes 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 demande l'intégration systématique des droits de l'homme et de l'égalité femmes-hommes dans l'évaluation des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies.

9. 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 :

*Des normes et règles déontologiques exigeantes doivent être appliquées*

10. 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.

11. 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 femmes-hommes.

12. 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 ; ils doivent en outre procéder par triangulation des différentes conclusions d'une évaluation de façon à éviter que ces conclusions ne reposent que sur des preuves qui ne peuvent pas être révélées ou vérifiées.

13. Les évaluations révèlent parfois des éléments prouvant 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.

*Les évaluations doivent être indépendantes, impartiales et crédibles*

14. Toutes les évaluations doivent être indépendantes, et cette indépendance revêt des aspects déontologiques et structurels. Une évaluation indépendante est une évaluation objective d'un sujet, menée en l'absence de contraintes morales pouvant biaiser sa réalisation ou ses conclusions. L'indépendance signifie également qu'il existe une liberté structurelle dans la conduite des évaluations. Des caractéristiques essentielles comme l'impartialité et la crédibilité sont les aspects déontologiques de l'indépendance, tandis que la structure de la fonction d'évaluation, et les procédures établies pour gérer les évaluations sont les aspects structurels de l'indépendance.

15. Les évaluations doivent être impartiales. L'impartialité contribue à la crédibilité d'évaluations indépendantes et décentralisées et aide à éviter ou à neutraliser tout parti pris au niveau des observations, analyses et conclusions.

16. 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 réalisations attendues – autant de 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.

*La planification et la réalisation des évaluations doivent respecter les règles*

17. Toutes les évaluations devraient être conçues et menées conformément aux normes et règles du GNUE. Le principe de crédibilité devrait être établi par l'adoption de processus d'évaluation transparents et explicites menés en consultation, compte dûment tenu du droit de réponse de la partie évaluée. Il importe que les différentes évaluations fassent l'objet d'une assurance de la qualité, et que les systèmes d'ensemble ainsi que les processus suivis pour les évaluations donnent lieu à des examens indépendants périodiques.

18. 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 d'allocation des ressources qui lui est associé, selon que de besoin.

19. En vue de maintenir l'impartialité de l'ensemble des évaluations demandées par les bureaux régionaux et bureaux de pays, il importe que celles-ci ne soient pas réalisées par des agents du PNUD ayant un intérêt personnel lié aux résultats de l'évaluation. L'expression « agents ayant un intérêt personnel » désigne toute personne responsable de la question évaluée ou bénéficiant de son association à cette dernière. Les évaluateurs doivent également être indépendants des gouvernements des États membres. Cette indépendance assure la légitimité de l'évaluation et réduit le risque de conflit d'intérêts.

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

20. Il est essentiel que les évaluateurs fassent preuve de professionnalisme et utilisent efficacement les méthodes d'évaluation normalisées. Les questions et domaines d'investigation principaux devraient 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.

21. Pour garantir l'exactitude et la fiabilité 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. Le recours à des approches d'évaluation et à des méthodes de collecte de données novatrices est encouragé pour évaluer les activités du PNUD lorsqu'il fournit un appui dans des circonstances complexes, en particulier dans les situations de crise.

22. La compétence de l'évaluateur est essentielle. Les évaluateurs devraient avoir 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 ainsi que l'expérience de méthodes qui combinent les éléments de preuve de multiples sources afin de parvenir à une conclusion générale. Les évaluateurs doivent comprendre la différence entre des données vérifiées indépendamment et des données communiquées directement. Ils doivent se tenir au courant des nouvelles méthodes et avoir des compétences avérées correspondant aux normes de la communauté des évaluateurs.

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

23. Une véritable consultation avec la direction du PNUD et d'autres parties prenantes est essentielle pour la crédibilité et l'utilité des évaluations indépendantes. Les thèmes d'évaluation devraient être choisis en fonction de leur potentielle utilisation pour la prise de décisions stratégiques. Les responsables de l'évaluation, sans compromettre leur indépendance, en vue d'encourager une culture de l'évaluation basée sur le partage des connaissances, devraient inclure les principaux utilisateurs à chaque étape du processus d'évaluation. L'information relative à la conception et à la méthode d'évaluation devrait être 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.

24. Toutes les évaluations du PNUD doivent être rendues publiques et être présentées par le Bureau indépendant d'évaluation et par le PNUD dans les instances et manifestations appropriées.

25. 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.

#### **IV. Procédures d'évaluation et assurance de la qualité**

*Les systèmes d'évaluation devraient être dotés de ressources adéquates, donner lieu à une assurance de la qualité et être évalués de façon indépendante*

26. Le système dans son ensemble ainsi que les différentes évaluations devraient être dotés de ressources adéquates et les budgets à la hauteur des ambitions. Les ressources sont affectées aux évaluations par le biais d'une série de plans d'évaluation qui couvrent les programmes aux niveaux national, régional et mondial, et du plan d'évaluation à moyen terme du Bureau indépendant d'évaluation.

27. À l'échelle de l'institution, le PNUD s'efforcera d'affecter 1 % de l'ensemble des ressources programmatiques (ressources de base et autres ressources) à la fonction d'évaluation, en réservant au moins 0,3 % des montants affectés aux travaux du Bureau indépendant d'évaluation.

28. Toutes les évaluations sont réalisées par le Bureau indépendant d'évaluation conformément à sa charte d'évaluation. Toutes les évaluations décentralisées demandées par les services du PNUD chargés des programmes et des projet sont conçues et exécutées conformément aux lignes directrices de l'institution en matière d'évaluation.

29. Le Bureau indépendant d'évaluation gère un système d'évaluation de la qualité des évaluations décentralisées, communique des informations en retour sur les résultats aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays du PNUD et fait rapport sur une base annuelle au Conseil d'administration. Le système couvre toutes les évaluations demandées par le PNUD, le FENU et le programme des VNU.

*Il convient de distinguer clairement les fonctions d'évaluation et de suivi*

30. 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.

*Le renforcement des systèmes de mesure de la performance améliorera la qualité des évaluations*

31. La qualité et l'utilité des évaluations sont grandement renforcées par les cadres de résultats de projet et programme qui établissent la séquence logique des résultats escomptés et comprennent une « théorie du changement » précisant 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.

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

32. Les directions du PNUD, du FENU et des VNU élaborent les réponses de la direction à toutes les évaluations thématiques indépendantes et décentralisées. Les réponses de la direction aux évaluations indépendantes des programmes de pays peuvent être remplacées par les nouveaux descriptifs de programme de pays, au cas par cas. Ces réponses devraient comprendre des mesures spécifiques assorties d'un calendrier et les responsabilités relatives à leur mise en œuvre devraient être clairement assignées. Les réponses sont discutées avec les parties prenantes et rendues publiques par l'intermédiaire du Centre de gestion en ligne des évaluations, et les progrès affichés dans le cadre de leur application sont communiqués au Conseil d'administration dans le rapport annuel d'évaluation établi par le Bureau indépendant d'évaluation. Les réponses de la direction aux évaluations indépendantes ou thématiques ou du programme mondial et des programmes régionaux sont soumises au Conseil d'administration pour examen en même temps que les évaluations correspondantes.

33. Le PNUD, le FENU et le programme des VNU font rapport chaque année au Conseil d'administration sur leurs réponses et les mesures qu'ils ont prises. Le Bureau indépendant d'évaluation analyse ces rapports tous les ans en procédant à un suivi au niveau des pays, notamment en procédant à des évaluations des résultats des activités de développement et à des vérifications ponctuelles périodiques d'échantillons de programmes et de projets achevés et évalués.

*La programmation conjointe devrait être évaluée conjointement*

34. Une cohérence structurelle accrue dans l'ensemble du système des Nations Unies, comprenant l'élargissement de la programmation conjointe et le rôle d'intégrateur en constante évolution du PNUD au sein du système, passe par un effort correspondant visant à procéder à une évaluation sur cette base. Le PNUD continue de jouer 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 et de sa participation active au GNUE.

## **V. Dispositif d'évaluation du PNUD**

*Cadre institutionnel*

35. Le dispositif d'évaluation du PNUD, du FENU et du programme des VNU établi dans le but d'assurer le respect des principes énoncés précédemment et appliquer la politique est présenté ci-après. Le PNUD est doté d'un système d'évaluation dichotomique couvrant, d'une part, de grandes évaluations qui sont thématiques ou portent sur les programmes ou les pays et qui sont effectuées par le Bureau indépendant d'évaluation et, d'autre part, des évaluations décentralisées commanditées par les services chargés des programmes (bureaux des politiques, bureaux régionaux et bureaux de pays).

*Le Conseil d'administration*

36. 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 intégré du PNUD, et de ses réglementations et règles de gestion financière, 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 également. Le Bureau soumet les évaluations indépendantes de thèmes et de programmes au Conseil d'administration qui approuve les réponses de l'administration, selon le cas. Le Conseil d'administration est consulté dans le cadre du recrutement du Directeur du Bureau.

*L'Administrateur du PNUD*

37. L'Administrateur :

a) Réserve l'intégrité de la fonction d'évaluation, en assurant son indépendance à l'égard de la direction et des activités opérationnelles ;

b) Veille à ce que des ressources financières 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) Veille à ce que le Bureau ait accès sans aucune restriction aux données et aux informations nécessaires à l'évaluation des résultats du PNUD ; et

d) Nomme le Directeur du Bureau en consultation avec le Conseil d'administration, compte tenu des conseils formulés par le Comité consultatif pour les questions d'audit et d'évaluation, dont les attributions sont précisées ci-après.

*Les services du PNUD chargés des programmes et de l'élaboration des politiques*

38. 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 (régionaux et de pays) et les projets mondiaux. Ces évaluations doivent être effectuées par des consultants externes indépendants, et la direction du PNUD prend toutes les mesures nécessaires pour assurer l'objectivité et l'impartialité du processus et des personnes recrutées.

39. Conformément à la délégation de pouvoirs de l'Administrateur du PNUD, le Bureau des politiques et de l'appui aux programmes coordonne la communication entre la direction du PNUD et le Bureau indépendant d'évaluation, et fournit aux bureaux régionaux des conseils sur la fonction d'évaluation décentralisée au PNUD. Le Bureau des politiques et de l'appui au programme travaille avec le personnel chargé du suivi et de l'évaluation pour veiller à ce que les plans d'évaluation soient correctement appliqués. Conjointement au Bureau indépendant d'évaluation, il fournit des conseils aux services du PNUD sur l'utilisation des conclusions et des enseignements tirés des évaluations en vue d'améliorer la prise de décisions par l'organisation et sa responsabilité et de faire une synthèse des enseignements découlant des évaluations aux fins de l'apprentissage par l'organisation. Il suit également l'application des réponses de la direction aux évaluations indépendantes et évaluations décentralisées réalisées au PNUD.

*Le FENU et le programme des VNU*

40. Le FENU et le programme des 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. Ces organisations établissent des plans d'évaluation, affectent des fonds, mandatent des évaluateurs, fournissent les réponses de l'administration et tirent des enseignements des résultats des évaluations.

*Le Bureau indépendant d'évaluation*

41. Le Bureau indépendant d'évaluation est une unité opérant de manière indépendante au sein du PNUD qui fournit un appui aux fonctions de contrôle et de responsabilisation dont s'acquittent le Conseil d'administration et la direction du PNUD, du FENU et du programme des VNU. L'indépendance que lui confère sa structure constitue la base de son fonctionnement et garantit qu'il peut librement mener des évaluations et faire rapport sur leurs résultats au Conseil d'administration.

42. Le Bureau a principalement pour rôle de conduire des évaluations indépendantes conformément aux plans et aux programmes de travail chiffrés approuvés par le Conseil d'administration. Il mène les activités suivantes :

a) Il élabore des normes, des procédures, des critères et des directives méthodologiques relatifs à l'évaluation pour les évaluations du PNUD, et contribue aux innovations en matière de méthodes d'évaluation et de diffusion des bonnes pratiques ;

b) Il réalise des évaluations thématiques, des évaluations de programme et d'autres évaluations indépendantes, et donne une image stratégique et représentative des programmes du PNUD et de leurs résultats en se basant sur des échelles nationales, régionales et mondiale ;

c) Il fournit en temps utile 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 ;

d) Il évalue la qualité des évaluations décentralisées du PNUD, du FENU et du programme 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 ;

e) Il communique les observations, conclusions et recommandations tirées de ses évaluations sous diverses formes et tient à jour un registre consultable, accessible au public, de toutes les évaluations du PNUD, du FENU et du programme des VNU, et des réponses de leurs directions respectives ainsi que des mesures qui en ont résulté ;

f) Il appuie la constitution de réseaux de praticiens et participe à des réseaux professionnels d'évaluation pour améliorer l'utilité et la crédibilité des évaluations ;

g) Il appuie l'harmonisation de la fonction d'évaluation au sein du système des Nations Unies ; il contribue notamment au programme de travail annuel du GNUE, participe aux évaluations menées à l'échelle du système et privilégie les évaluations menées conjointement avec des organismes des Nations Unies ;

h) Il favorise l'appropriation et le pilotage des évaluations par les pays grâce à des évaluations menées par les pays ou conjointement.

43. Les conseillers régionaux pour l'évaluation du Bureau indépendant d'évaluation collaborent avec les hauts fonctionnaires responsables des résultats de développement dans les régions. Ils examinent les plans d'évaluation des bureaux régionaux et de pays, aident au recrutement d'évaluateurs indépendants qualifiés pour les évaluations demandées par ces bureaux, évaluent la qualité et l'utilité des évaluations qu'ils ont demandées, apportent leur concours au renforcement des capacités en matière d'évaluation et gèrent les évaluations indépendantes des programmes de pays sous la direction du Bureau indépendant.

*Directeur du Bureau indépendant d'évaluation*

44. Le Bureau indépendant d'évaluation est dirigé par un directeur qui est chargé d'assurer son indépendance, ainsi que l'impartialité et la crédibilité de ses travaux ; le Directeur fait rapport et rend directement compte au Conseil d'administration du PNUD.

45. Le Directeur gère le Bureau conformément aux normes et règles du GNUE et suivant les politiques et procédures du PNUD, en assurant son indépendance structurelle et opérationnelle.

46. Dans l'exercice de ses différentes fonctions, le Directeur du Bureau indépendant d'évaluation se conforme aux règlements et règles du PNUD, aux normes de conduite établies par les Nations Unies pour la fonction publique internationale, aux statut et règlement du personnel des Nations Unies et aux normes et règles du GNUE.

47. Le Directeur peut traiter directement avec les parties prenantes extérieures dans le cadre de l'application de cette politique, conformément aux normes de conduite établies par les Nations Unies pour la fonction publique internationale.

48. Le Directeur a pour rôles et attributions de :

a) gérer périodiquement le processus de révision de la présente politique à la demande du Conseil d'administration et en consultation avec la direction du PNUD ;

b) gérer le Bureau et son budget, y compris les contributions des partenaires, d'une manière financièrement responsable ;

c) gérer le recrutement du personnel du Bureau conformément aux procédures de recrutement du PNUD et aux compétences que le GNUE exige des évaluateurs et prendre la décision finale quant aux recrutements ;

d) après avoir consulté la direction du PNUD, présenter au Conseil d'administration un plan d'évaluation pluriannuel aligné sur le cycle de planification stratégique du PNUD : le plan d'évaluation doit être ajusté chaque année par le biais d'un programme de travail chiffré présenté au Conseil d'administration dans les rapports annuels sur l'évaluation ;

e) faire rapport chaque année au Conseil d'administration sur le statut de la fonction d'évaluation dans le cadre de cette politique, notamment sur les questions principales soumises à l'examen du Conseil par suite des évaluations indépendantes qui ont été réalisées ;

f) alerter régulièrement la haute direction du PNUD des nouvelles questions soulevées par les évaluations qui revêtent une importance institutionnelle, sans prendre part au processus de décision ;

g) 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 ;

h) décider en dernier ressort du contenu et de la diffusion des évaluations menées par le Bureau, conformément aux décisions du Conseil d'administration du PNUD (les rapports d'évaluation seront publiés avec l'imprimatur du Bureau) ; et

i) veiller à ce que les évaluations du PNUD suivent les politiques et les réformes des Nations Unies et y contribuent.

*Nomination du Directeur du Bureau indépendant d'évaluation*

49. La nomination du Directeur incombe à l'Administrateur, après consultation du Conseil d'administration, compte dûment tenu de l'avis du Comité consultatif pour les questions d'audit et d'évaluation.

50. La sélection du Directeur donne lieu à l'application non seulement des procédures de recrutement habituelles du PNUD, mais aussi au respect des critères suivants :

a) La sélection est fondée sur l'expertise et la compétence professionnelles en matière d'évaluation, telles que définies dans les principes directeurs et le référentiel de compétences du GNUE pour les chefs des services d'évaluation ; et

b) Le Bureau du Conseil d'administration communique par écrit tous les critères et le processus de sélection.

51. La durée du mandat du Directeur est limitée à cinq ans, l'engagement n'est pas renouvelable et toute réintégration dans le PNUD est exclue.

52. Le licenciement du Directeur du Bureau indépendant d'évaluation pour cause de performance médiocre, de faute, 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 ne peut pas être licencié pour des déclarations publiques faites dans l'exercice de ses fonctions, conformément aux statut et règlement du personnel du PNUD et aux normes de conduite établies par les Nations Unies pour la fonction publique internationale.

*Comité consultatif pour les questions d'audit et d'évaluation*

53. La mission du Comité consultatif pour les questions d'audit du PNUD a été élargie pour inclure les fonctions de supervision des évaluations. Les membres du Comité, renommé Comité consultatif pour les questions d'audit et d'évaluation, conseillent l'Administrateur du PNUD et le Directeur du Bureau indépendant d'évaluation pour les aider à s'acquitter de leurs responsabilités concernant la fonction d'évaluation du PNUD ainsi qu'énoncé dans la présente politique.

54. Au moins deux membres du Comité sont nommés sur la base de leur réputation internationale et de l'expertise qu'ils ont acquise dans le cadre de l'évaluation d'organisations de développement.

55. Dans le domaine de l'évaluation, le Comité examinera les questions ci-après et présentera à l'Administrateur des conseils à leur sujet :

a) La politique d'évaluation ;

b) La nomination et le licenciement du Directeur du Bureau indépendant d'évaluation ;

c) Les plans de travail pluriannuels et annuels, le budget et les rapports périodiques du Bureau indépendant d'évaluation ;

d) Les rapports d'évaluation thématique et programmatique et les réponses de la direction ; et

e) La fonction d'évaluation décentralisée du PNUD et la programmation des capacités d'évaluation nationales.

## VI. Mise en œuvre de la politique d'évaluation révisée du PNUD

56. Nonobstant son indépendance qui est consacrée dans la politique d'évaluation révisée, le Bureau indépendant d'évaluation, en tant que division faisant partie intégrante de la structure organisationnelle d'ensemble du PNUD, suit toutes les règles et procédures applicables du PNUD. Il bénéficie également des mêmes services d'appui (telles que ressources humaines, administration, services financiers, technologies de l'information et communications) que ceux qui sont fournis à tous les départements et divisions, conformément aux règles et règlements en vigueur.

57. Cette 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.* Le Bureau indépendant d'évaluation établit un plan d'évaluation pluriannuel qui suit le plan stratégique du PNUD. Il 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 sont approuvés par le Conseil d'administration lorsqu'il examine leurs descriptifs de programme connexes ;

c) *Les plans d'évaluation pour le FENU et le programme des VNU.* Chaque organisation 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 ;

d) Un plan d'évaluation stratégique et complet doit comporter un dosage pertinent 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 ;

e) Tous les plans d'évaluation doivent être entièrement chiffrés et accompagnés d'un texte expliquant pour quelles raisons les évaluations sont incluses dans le plan.

58. Le Comité consultatif pour les questions d'audit et d'évaluation est, de fait, un conseil consultatif pour l'Administrateur du PNUD. Le Directeur du Bureau indépendant d'évaluation peut également constituer et gérer un groupe consultatif international chargé des évaluations pour fournir à la direction du PNUD et au Directeur des conseils sur les stratégies et les méthodes en matière d'évaluation indépendante et décentralisée. Ce panel devrait être composé de manière à avoir la diversité géographique et sectorielle nécessaire aux travaux du PNUD. Le Groupe consultatif international chargé des évaluations devrait soutenir la fonction d'évaluation du PNUD, fournir des informations en retour et procéder à des examens critiques par les pairs en ce qui concerne les évaluations du PNUD.

### *Présentation de rapports*

59. L'état de l'application de cette politique est présenté par le Bureau indépendant d'évaluation au Conseil d'administration lors de chaque session annuelle dans le cadre de son rapport annuel sur l'évaluation. Chaque rapport annuel est soumis à l'examen du Comité pour les questions d'audit et d'évaluation et doit comprendre les éléments suivants :

a) *Évaluations indépendantes.* Présentation des activités et des réalisations du Bureau au cours de l'année écoulée, et des programmes de travail pour l'année en cours et l'année suivante ;

b) *Évaluations décentralisées*. Description factuelle, accompagnée d'une évaluation de l'état d'avancement, de la qualité et de l'utilité des évaluations décentralisées demandées par le PNUD, le FENU et le programme des VNU ;

c) *Renforcement du PNUD au moyen de l'évaluation*. Synthèse des principales constatations, conclusions et leçons tirées des évaluations indépendantes et décentralisées sur la performance du PNUD ; et

d) *Méthodes d'évaluation*. Examen des enseignements sur les méthodes, les démarches et les processus, tirés des évaluations indépendantes et décentralisées effectuées chaque année.

60. Le Comité consultatif pour les questions d'audit et d'évaluation supervise, tous les quatre ans, la réalisation d'un examen indépendant et externe de la fonction d'évaluation du PNUD, le prochain examen devant avoir lieu en 2023.

---