



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

Distr. générale
28 avril 2010
Français
Original : anglais

Session annuelle de 2010

21 juin-2 juillet 2010, New York

Point 4 de l'ordre du jour provisoire

Évaluation

**Réponse de l'Administration à l'examen indépendant
de la politique du PNUD en matière d'évaluation**

Contexte, historique et conclusions

1. Le PNUD souscrit aux principales conclusions concernant la pertinence de sa politique en matière d'évaluation. Il reconnaît que les conclusions confirment l'existence d'un certain nombre de problèmes en ce qui concerne la mise en œuvre de la politique d'évaluation, notamment la nécessité de faire une plus grande place à la gestion axée sur les résultats à l'échelle de l'organisation et aux résultats donnés par les dispositifs d'évaluation décentralisée. La direction du PNUD est pleinement déterminée à régler ces problèmes et à renforcer l'attachement à la gestion axée sur les résultats dans l'ensemble de l'organisation.

**Mesures déjà prises ou en cours en vue de renforcer
la gestion axée sur les résultats et d'améliorer les résultats
de l'évaluation au PNUD**

2. Le PNUD investit dans ses capacités en matière de planification, de suivi et d'évaluation axés sur les résultats aux échelons national, régional et mondial. Des efforts particuliers sont actuellement menés pour renforcer le rôle des bureaux régionaux dans leurs fonctions de contrôle et d'appui auprès des bureaux de pays et pour améliorer leur gestion globale axée sur les résultats, notamment la réalisation des évaluations décentralisées. Des investissements sont ainsi faits, dans la limite des ressources disponibles, en vue d'améliorer les compétences en matière de suivi et d'évaluation à l'échelon des pays. Conformément aux recommandations formulées dans l'examen, le PNUD cherche à remplacer la politique passive qu'il avait à l'égard de « l'obligation de procéder aux évaluations » par une politique dynamique en réclamant des données d'évaluation. Il veut que ce changement soit perçu comme un élément essentiel de la concertation avec les partenaires des gouvernements hôtes sur l'efficacité de ses politiques et sur la mesure dans laquelle elles contribuent aux résultats nationaux. L'idée est de voir la planification, le suivi



et l'évaluation axés sur les résultats comme un processus itératif qui lui permet, en collaboration avec les partenaires nationaux, d'assurer la pertinence de ses activités et de les moduler et les redéfinir en fonction des données, autant d'améliorations qui peuvent être faites durant le cycle de programmation.

3. Au niveau central, le Bureau des politiques de développement a mis en place un système de gestion pour le nouveau programme mondial qui permet de mettre en œuvre une politique axée sur les résultats et la responsabilité effective grâce au renforcement de la gestion au niveau institutionnel et au respect des exigences du PNUD en matière de programmation. Jusqu'à 3 % des ressources du programme mondial ont été allouées au suivi et à l'évaluation ainsi qu'aux examens stratégiques de l'apprentissage et des mesures prises par la direction, ce qui permettra au Bureau d'augmenter le nombre et la qualité des évaluations décentralisées. Des mesures similaires sont adoptées à l'échelon des programmes régionaux. Le Bureau régional pour l'Afrique a ainsi alloué 5 % des budgets des projets régionaux au suivi et à l'évaluation. Le Bureau de la prévention des crises et du relèvement élabore actuellement un cadre de résultats triennal aligné sur les résultats d'ensemble prévus par le plan stratégique et étoffe son équipe de la gestion des connaissances, du suivi et de l'évaluation de deux fonctionnaires à New York et de deux fonctionnaires à Genève. Un nouveau système de communication de l'information axé sur les résultats assorti d'un suivi et d'une évaluation accrus est en cours d'élaboration afin de fournir des informations régulières sur le cadre de résultats pluriannuel. Le Bureau des partenariats procède à un examen pour déterminer si l'évaluation des initiatives prises sous sa tutelle a été réalisée dans les règles et le Bureau de la gestion poursuit ses activités d'affinage des outils et des systèmes de renforcement et de facilitation de la gestion axée sur les résultats et de l'évaluation.

4. Lorsqu'il effectue des audits de bureaux de pays, le Bureau de l'audit et des investigations vérifie si les évaluations et les examens des résultats obtenus par les outils communs de programmation des Nations Unies (les descriptifs de programme de pays et les plans d'action pour la mise en œuvre des programmes de pays) constituent un système cohérent ayant une portée suffisante pour assurer la gestion axée sur les résultats et promouvoir le principe de responsabilité. Plus précisément, les auditeurs vérifient si les pratiques du bureau de pays en matière d'évaluation contribuent efficacement aux résultats du développement et si les enseignements tirés de l'expérience sont pris en compte dans les programmes à venir. Les auditeurs vérifient également si le plan d'évaluation et notamment les évaluations obligatoires des résultats sont bien mis en œuvre.

5. Parmi les autres mesures prises, on trouve le lancement en 2009 du *Guide révisé de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement*, qui complète les politiques et procédures régissant les programmes et opérations en donnant des conseils pratiques sur la planification, le suivi et l'évaluation des résultats du développement. Le nouveau guide reconnaît que la planification claire des résultats avec les partenaires nationaux est une condition préalable à l'élaboration de programmes efficaces et qu'il est nécessaire d'axer la planification, le suivi et l'évaluation sur les priorités et les résultats définis par les pays en matière de développement. Depuis 2009, neuf ateliers sur la gestion axée sur les résultats ont été organisés au siège, dans les régions et dans les pays et ont permis de former plus de 400 fonctionnaires dans plus de 67 bureaux de pays aux méthodes recommandées par le *Guide*. Un support d'apprentissage en ligne sur la gestion axée sur les résultats du développement devrait être lancé d'ici à 2011.

6. La culture institutionnelle du PNUD se tourne progressivement vers une gestion davantage axée sur les résultats, mais le PNUD et ses partenaires nationaux auront besoin de plus de temps pour mieux définir les cadres de résultats, grâce aux connaissances plus approfondies issues des examens critiques et des évaluations par les pairs. Le PNUD convient que l'accent devrait être mis sur la question de savoir si les programmes prévus peuvent être évalués (la question de leur « évaluabilité »), une condition préalable à l'élaboration de programmes efficaces, au suivi continu avec les partenaires nationaux et à l'évaluation. Le PNUD reconnaît également qu'après l'approbation des descriptifs de programme de pays par le Conseil d'administration, les réalités sur le terrain peuvent changer, appelant une révision de l'objectif et de l'approche de l'exécution du programme. Nous nous engageons à travailler en étroite collaboration avec nos partenaires nationaux afin de définir au mieux les résultats de façon à faciliter l'évaluation tout au long du processus de planification et d'élaboration et à aider nos partenaires (lorsqu'ils en font la demande) à renforcer leurs propres capacités en matière de gestion axée sur les résultats en vue d'améliorer l'efficacité du développement.

Méthode proposée pour faire respecter l'obligation de procéder à une évaluation décentralisée

7. Comme suite aux recommandations formulées dans l'examen, le PNUD propose de faire respecter l'obligation de procéder à une évaluation, grâce à l'exécution intégrale du plan d'évaluation élaboré en consultation avec le gouvernement et annexé au descriptif de programme de pays, et de revoir la méthode actuelle visant à faire respecter cette obligation afin de mieux tenir compte de la nécessité de la prise en main des opérations par les pays et de la réforme des Nations Unies à l'échelon des pays. Les bureaux du PNUD s'inquiètent de l'utilité limitée de la pratique actuelle d'évaluation des résultats qui ne permet pas d'établir de manière concluante dans quelle mesure le PNUD contribue aux résultats plus larges obtenus par les partenaires multiples. Pour améliorer les résultats, il est nécessaire de combiner les contributions d'un grand nombre de partenaires, notamment les partenaires nationaux. Le PNUD propose donc de doter les bureaux de pays d'un plus large éventail d'instruments relatifs à l'évaluation décentralisée pour dialoguer avec les partenaires nationaux, notamment participer aux évaluations sectorielles multipartites, le cas échéant.

8. En particulier, le PNUD propose d'adopter une approche en trois volets visant à mieux faire respecter l'obligation de procéder à l'évaluation : 1) améliorer la qualité des évaluations de projet en s'appuyant sur des cadres de résultat plus solides qui définissent plus clairement comment améliorer les résultats; 2) participer aux évaluations pertinentes des effets, des secteurs ou des programmes entreprises par les partenaires à l'échelon national et procéder de manière plus systématique aux évaluations des programmes à mi-parcours axées sur les résultats (évaluations à mi-parcours des descriptifs de programme de pays); 3) charger le Bureau de l'évaluation de procéder à une évaluation indépendante consistant en une évaluation des résultats des activités de développement et d'autres examens indépendants réalisés à la fin du cycle de programmation. Si les évaluations des effets étaient réalisées en partenariat avec le gouvernement, ou les organismes des Nations Unies, ou les donateurs, elles seraient plus stratégiques et plus utiles aux partenaires du PNUD à l'échelon des pays, notamment le gouvernement, tout en continuant de respecter les normes en

matière d'indépendance et de crédibilité. Les bureaux de pays recevront des directives claires pour faire en sorte que les évaluations conjointes déterminent la mesure dans laquelle le PNUD contribue aux réalisations communes.

9. Les directives communiquées aux bureaux de pays sur les normes minimales d'évaluation seront révisées en fonction de cette approche. La bonne exécution des évaluations sera jugée sur la base des éléments évalués par rapport au plan d'évaluation défini dans le descriptif de programme de pays et à toute révision convenue avec le gouvernement durant le cycle de programmation. Les normes de qualité seront également incorporées dans les instruments d'évaluation des résultats, tels que le pilotage de la performance afin d'accroître la demande et d'inciter les pays à prendre des mesures face aux résultats décevants de la qualité des évaluations décentralisées en cours.

Modalité de financement proposée

10. Les bureaux de pays du PNUD ont régulièrement des difficultés à financer les évaluations décentralisées, étant donné que leur financement doit être négocié au cas par cas. Afin d'accroître la prévisibilité du financement, le PNUD offrira aux bureaux de pays plusieurs formules de mise en œuvre dans les nouveaux programmes à compter de 2011. Ces ressources devront être interchangeable afin de financer les évaluations de projet, les évaluations de programme ou les évaluations thématiques et la participation aux évaluations des effets ou à d'autres évaluations multipartites conformément au plan approuvé en la matière. Ce financement ne serait fourni que pour les évaluations convenues dans le plan ou convenues ultérieurement dans le cadre d'une révision officielle et approuvée en concertation avec les partenaires nationaux. Le PNUD exigera que le coût intégral de tous les plans d'évaluation annexés aux descriptifs de programme de pays, de programme régional et de programme mondial soit calculé avant soumission au d'administration.

Méthode proposée à l'appui de l'évaluation décentralisée

11. Comme suite à l'examen, le PNUD s'efforce de mieux définir les rôles et les fonctions de l'évaluation décentralisée. Les bureaux de pays devraient mettre en place des mécanismes institutionnels appropriés de gestion et de suivi des évaluations décentralisées. Dans le cadre de leurs fonctions de contrôle, les bureaux régionaux sont chargés de veiller : 1) à la pertinence du plan de suivi sur lequel reposent les évaluations qui pourraient être effectuées; 2) à la qualité des cadres de résultats visant à améliorer l'évaluabilité des programmes; 3) à la qualité des plans d'évaluation, y compris la portée adéquate des programmes; 4) à l'efficacité des mécanismes institutionnels des bureaux de pays, à l'établissement des comptes rendus des visites de suivi, à l'élaboration des réponses de la direction pour toutes les évaluations et à l'adoption de mesures correctives. À cette fin, les bureaux régionaux peuvent utiliser les informations disponibles au Centre de gestion en ligne des évaluations. En outre, le rôle et les attributions des conseillers de pays sont actuellement précisés, notamment en ce qui concerne la conduite des discussions de fond menées avec les bureaux de pays sur les données relatives aux résultats. Cela devrait, en retour, inciter les bureaux de pays à réclamer et à utiliser les données issues des évaluations. Pour sa part, le Bureau de l'évaluation continuera de définir

des normes et des directives visant à renforcer les capacités des conseillers régionaux en matière d'évaluation.

Utilisation des évaluations

12. Pour que la direction joue un rôle moteur en la matière, la question des conclusions et des recommandations renouvelées des évaluations indépendantes est désormais inscrite à l'ordre du jour de toutes les réunions semestrielles du Groupe de gestion (chargé des orientations stratégiques et de l'apprentissage), présidé par l'Administrateur, et du Groupe des opérations (chargé du suivi opérationnel), présidé par l'Administrateur associé. Ces deux groupes passent en revue les évaluations thématiques indépendantes et décentralisées, ainsi que les mesures prévues par la direction pour donner suite aux évaluations du programme mondial, des programmes régionaux ou du programme Sud-Sud. Chaque fois que possible, ils examinent la suite donnée aux évaluations indépendantes du programme mondial et des programmes régionaux en cours lorsqu'ils étudient les projets de descriptif de programme du cycle de programmation à venir, afin de faciliter l'apprentissage et la prise en compte dans les nouveaux programmes des conclusions des évaluations.

13. Le PNUD redouble d'efforts dans les domaines de la gestion des connaissances, des réseaux de connaissances, des mécanismes d'évaluation par les pairs et des enseignements tirés de l'évaluation. Le partage de l'information et des données d'expérience en temps réel grâce aux systèmes de connaissances et aux mécanismes d'évaluation par les pairs constitue également un élément important de l'acquisition du savoir institutionnel et sera utilisé de manière plus systématique en complément des enseignements tirés des évaluations. Parallèlement, le PNUD reconnaît que des évaluations de qualité fournissent aux responsables et aux partenaires du PNUD des informations factuelles utiles sur la question de savoir si les résultats obtenus permettront d'atteindre les priorités nationales.

14. En outre, le PNUD formule les observations suivantes sur la méthodologie de l'examen :

1) Le taux de participation à l'enquête réalisée par Internet, dont les résultats figurent aux tableaux 1, 2 et 3, sur la perception des raisons d'être de la politique d'évaluation du PNUD et sur la connaissance et l'utilité de cette politique, a été de 9 %. Ce faible taux remet en cause la valeur de cette enquête de perception, ce que les évaluateurs ont largement reconnu dans la note de bas de page;

2) Les évaluateurs reconnaissent que la durée des visites sur le terrain pour la collecte de données était très courte (10 jours) et que celles-ci n'avaient porté que sur quatre bureaux (le Centre de service régional de Johannesburg et les bureaux de pays de l'Égypte, du Swaziland et du Viet Nam). Le PNUD estime que, si les évaluateurs avaient disposé de davantage de données, ils auraient pu donner une image plus nuancée de la mise en œuvre de la politique d'évaluation.

15. L'annexe ci-après expose les recommandations principales de l'examen de la politique et les réponses du PNUD, y compris les mesures actuellement prises par l'organisation pour régler les problèmes soulevés.

Principales recommandations et réponse de la direction à l'examen indépendant de la politique du PNUD en matière d'évaluation

Recommandation 1. La direction du PNUD doit décider si les évaluations décentralisées revêtent une importance telle qu'elle est disposée à consacrer l'attention et les ressources voulues pour mettre en application les solutions envisagées dans le *Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement*. Pour ce faire, il faut qu'elle :

- a) Mesure l'ampleur de la tâche;
- b) S'engage fermement à apporter les changements voulus aussi rapidement et efficacement que possible;
- c) Révise les politiques et procédures régissant les programmes et opérations si besoin est, afin de les mettre en adéquation avec celles énoncées dans le *Guide*;
- d) Définisse les moyens, les capacités et le calendrier nécessaires pour renforcer le dispositif d'évaluation décentralisée et veille à l'allocation des ressources, au suivi de la mise en œuvre et à l'adoption de mesures correctives, le cas échéant.

Il faudra adapter les systèmes et les pratiques de l'ensemble du cycle de planification et d'exécution des projets, l'évaluation devant être intégrée à toutes les nouvelles initiatives au fur et à mesure qu'elles sont mises au point et dans les systèmes d'évaluation du personnel.

Réponse de la direction : La direction du PNUD est fermement résolue à améliorer la fonction d'évaluation décentralisée. Les questions à régler concernent notamment l'évaluabilité des programmes, les obligations minimales en matière d'évaluation, la réalisation des évaluations des effets, le financement et le suivi des évaluations.

Le PNUD continuera de former le personnel à la gestion axée sur les résultats, en se fondant sur les solutions et les engagements adoptés dans le nouveau *Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement*. Les systèmes, les outils et les pratiques seront révisés plus avant afin d'y incorporer des dispositifs de responsabilisation bien définis afin que les hauts responsables des bureaux de pays, des centres régionaux et des services du siège répondent de l'importance donnée aux améliorations et aux résultats dans tout le cycle de programmation.

À partir de 2010, le Groupe de gestion examinera la suite donnée par la direction à toutes les évaluations indépendantes. Les évaluations des résultats des activités de développement et la suite qui y est donnée seront étudiées dans le cadre de l'examen par la direction des résultats obtenus et des progrès accomplis par rapport au plan stratégique. Les systèmes d'incitation et d'évaluation des résultats seront révisés de manière à encourager la demande en données d'évaluation fiables ainsi que le partage et le suivi des enseignements tirés de l'expérience.

Le Bureau de l'évaluation continuera d'appuyer la direction du PNUD en informant régulièrement le Groupe de gestion et le Groupe des opérations des conclusions et recommandations renouvelées des évaluations indépendantes. Il continuera de définir les normes et d'élaborer les directives relatives aux évaluations indépendantes et aux évaluations décentralisées.

Le Bureau de l'évaluation met actuellement au point un cours d'apprentissage en ligne. En outre, il continuera de collaborer avec le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation sur la formation en matière d'évaluation à l'échelle du système des Nations Unies.

Le Bureau de l'évaluation continuera également de maintenir la base de données publique accessible en ligne – le Centre de gestion en ligne des évaluations – qui permet de consulter l'ensemble des plans, des rapports et des cahiers des charges relatifs aux évaluations, les mesures prises par l'administration à cet égard ainsi qu'un système de suivi de la suite qui y est donnée. Ce centre favorise le partage et l'apprentissage des connaissances, la gestion de l'information et le contrôle.

Le Bureau de l'évaluation continuera d'apporter un appui au réseau de praticiens de l'évaluation par l'intermédiaire du Centre de gestion en ligne des évaluations et l'hébergement d'EvalNet, réseau d'évaluation en ligne, qui compte actuellement 1 311 membres.

<i>Principale(s) mesure(s)</i>	<i>Calendrier</i>	<i>Unité(s) administrative(s) responsable(s)</i>	<i>Suivi*</i>	
			<i>Observations</i>	<i>État d'avancement</i>
Respect de l'obligation de procéder aux évaluations et financement				
1.1 Soumettre au Conseil le plan d'évaluation annexé aux descriptifs des programmes de pays, des programmes régionaux et du programme mondial assorti de prévisions de coût détaillées et veiller à son exécution intégrale, base du respect de l'obligation de procéder aux évaluations	À compter de 2011	Bureaux régionaux		
1.2 Réviser les directives afin d'y ajouter de nouvelles méthodes d'évaluation décentralisée, notamment le recours accru aux examens à mi-parcours des programmes axés sur les résultats. Les critères d'évaluation des effets seront révisés de façon à favoriser la participation aux évaluations multipartites, comme convenu avec les partenaires nationaux, tout en garantissant l'indépendance et la crédibilité de la procédure.	À compter de 2010	Bureaux régionaux		
1.3 Réviser les directives relatives aux conditions minimales en matière d'évaluation décentralisée	2010	Groupe d'appui opérationnel, Bureau de l'évaluation		
1.4 Présenter des formules de financement des évaluations décentralisées en vue d'assurer le financement intégral des plans d'évaluation des descriptifs de programme de pays et une certaine flexibilité, en fonction des besoins des pays	2010	Groupe d'appui opérationnel, Bureau de l'évaluation		
Outils				
1.5 Réviser les politiques et procédures relatives aux programmes et aux opérations et les autres outils et directives si besoin est afin de mettre en adéquation le <i>Guide</i> , les directives du Groupe des Nations Unies pour le développement, les pratiques et les politiques de référence ainsi que les procédures	Septembre 2010	Groupe d'appui opérationnel, Bureau des politiques de développement/Groupe du développement des capacités, Bureau de l'évaluation		
1.6 Maintenir des listes régionales d'experts et d'instituts présélectionnés dans le domaine de l'évaluation	2011	Bureaux régionaux, avec un contrôle de la qualité effectué par le Bureau de l'évaluation		
1.7 Mettre au point un cours d'évaluation en ligne	Octobre 2010	Bureau de l'évaluation		
1.8 Gérer le Centre de gestion en ligne des évaluations, les listes approuvées et EvalNet et définir les normes et les directives en matière d'évaluation	En cours	Bureau de l'évaluation		
1.9 Modifier les outils existants tels que le pilotage de la performance afin de remplir les normes de qualité relatives à la gestion axée sur les résultats, notamment le suivi et l'évaluation	2011	Bureau de la gestion, avec le Groupe d'appui opérationnel et le Bureau de l'évaluation		
Capacités techniques en matière de suivi et d'évaluation				
1.10 Recruter au moins un (deux au besoin) conseiller(s) en matière de suivi et d'évaluation pour chaque région	Juin 2010	Bureaux régionaux		
1.11 Renforcer la formation à la gestion axée sur les résultats et institutionnaliser le suivi	En cours	Bureaux régionaux		

Principale(s) mesure(s)	Calendrier	Unité(s) administrative(s) responsable(s)	Suivi*	
			Observations	État d'avancement
Utilisation des évaluations				
1.12 Veiller à recourir systématiquement au suivi et aux données d'évaluation pour ajuster les programmes durant leur cycle, mettre au point de nouveaux programmes, services consultatifs et outils de connaissance	En cours	Bureaux régionaux, Bureau des politiques de développement, Bureau de la prévention des crises et du relèvement, Bureau des partenariats		
<p>Recommandation 2. Les responsables du PNUD devront tirer parti des possibilités qui s'offrent à eux pour renforcer la direction et la prise en main des évaluations par les pays.</p> <p>Comme suite aux changements décidés par le Groupe des Nations Unies pour le développement concernant l'établissement de rapports sur les résultats et l'utilisation de cadres de résultats à l'échelon des pays, il faudra que la direction du PNUD révise son nouveau <i>Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement</i>, ses politiques et procédures régissant les programmes et opérations et d'autres outils et directives.</p> <p>Lors de la révision, il faudra aussi tenir compte du fait que le Bureau de l'évaluation s'appuie en permanence sur ces données d'évaluation pour apprécier les résultats du développement et pour fonder les évaluations à l'échelle du Programme, sachant que celles-ci permettent au PNUD de respecter ses responsabilités et d'atteindre les objectifs fixés en matière d'acquisition de connaissances. Le Bureau devrait se pencher de nouveau sur ses directives méthodologiques à la lumière de ces changements et coopérer avec le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation afin de dégager une réponse commune qui parvienne à un équilibre entre les besoins de l'organisation et les besoins des pays concernant les données d'évaluation.</p> <p>Réponse de la direction : Le PNUD souscrit à cette recommandation. Dans le cadre du contrôle des bureaux de pays, les bureaux régionaux renforceront la participation globale des parties prenantes et des partenaires nationaux à la planification, à la gestion, à la réalisation et à l'utilisation des évaluations, conformément aux recommandations du nouveau <i>Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement</i>.</p> <p>Dans le prolongement des nouvelles méthodes d'évaluation des résultats du développement adoptées par le Bureau de l'évaluation, de nouvelles directives encourageront les bureaux de pays à davantage utiliser les systèmes nationaux (s'il y a lieu), et les évaluations menées par les pays seront préconisées comme la meilleure option dans la mesure du possible. À cet égard, le PNUD propose de modifier la politique en matière d'évaluation afin de donner la priorité à la prise en main par les pays dans la prochaine génération d'évaluations, sur le modèle de l'évaluation conjointe menée par les gouvernements et l'ONU en Afrique du Sud et des évaluations menées par les pays dans le cadre de l'initiative « Unis dans l'action », qui s'appuient sur le cadre de référence du Groupe des Nations Unies sur l'évaluation.</p> <p>Le PNUD révisera si nécessaire le <i>Guide</i>, les politiques et les procédures relatives aux programmes et aux opérations ainsi que les autres outils et directives en vue de les aligner sur celles du Groupe des Nations Unies pour le développement. Les révisions auront pour objet de préciser la méthodologie afin de permettre l'évaluation crédible de la contribution du PNUD.</p> <p>Pour sa part, le Bureau de l'évaluation élargira le guide méthodologique en matière d'évaluation à toutes les formules d'évaluation décentralisée des unités de programme, notamment les directives relatives à l'évaluation des effets, comme suite aux modifications et à l'évolution intervenues au niveau du Groupe des Nations Unies pour le développement, notamment dans les nouvelles directives du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement.</p> <p>Le Bureau de l'évaluation a révisé les formules et la méthodologie concernant les évaluations indépendantes (les évaluations des résultats des activités de développement et les évaluations thématiques) en conséquence. La révision du guide méthodologique sur l'évaluation des résultats des activités de développement a été achevée en avril 2010.</p>				

<i>Principale(s) mesure(s)</i>	<i>Calendrier</i>	<i>Unité(s) administrative(s) responsable(s)</i>	<i>Suivi*</i>	
			<i>Observations</i>	<i>État d'avancement</i>
2.1 Définir des mesures visant à renforcer la participation active des gouvernements partenaires à la réalisation des évaluations décentralisées et à la mise en œuvre des mesures prises par l'administration	Fin 2010	Groupe d'appui opérationnel, Bureau de l'évaluation		
2.2 Élargir le guide méthodologique à toutes les formules d'évaluation décentralisée	Octobre 2010	Bureau de l'évaluation		
2.3 Élaborer, en collaboration avec le Groupe des Nations Unies sur l'évaluation, les méthodes d'évaluation à l'échelon des pays	En cours	Bureau de l'évaluation		

Recommandation 3. Le Conseil d'administration devrait modifier la politique d'évaluation de façon à garantir de façon formelle l'indépendance du Bureau de l'évaluation. Les mesures à prendre sont les suivantes :

- a) Recrutement du Directeur du Bureau de l'évaluation. La politique existante prévoit que l'Administrateur nomme le Directeur du Bureau, en consultation avec le Conseil d'administration, et s'assure que son recrutement ne crée pas de conflit d'intérêts, notamment en limitant la durée de son mandat à quatre ans, renouvelable une fois, et en excluant le recrutement ultérieur de l'intéressé au sein de l'organisation. L'indépendance serait mieux garantie si le rôle joué par le Conseil d'administration dans le recrutement du Directeur était renforcé et défini sans équivoque dans la politique;
- b) Recrutement du personnel du Bureau de l'évaluation. Dans la mesure où le PNUD respecte les règles applicables en matière de gestion des ressources humaines, le comité de supervision ne devrait plus être autorisé à passer outre aux décisions du Directeur;
- c) Liens hiérarchiques. Il faut préciser la place du Directeur du Bureau de l'évaluation par rapport aux autres membres de la direction du PNUD et sur quelle base il participe aux mécanismes de planification stratégique;
- d) Élargissement des perspectives de carrière du personnel du Bureau de l'évaluation. Il faut renforcer la possibilité pour le personnel du Bureau d'occuper des postes financés au moyen des ressources de base du PNUD et de bénéficier de mutations et de promotions conformément aux procédures du Programme;
- e) Budget. La politique actuelle décrit en termes très généraux la façon dont le budget du Bureau de l'évaluation est fixé, à savoir l'Administrateur prévoit suffisamment de ressources et le budget est négocié tous les semestres avec le Bureau de la gestion. Il faudrait que le montant du budget soit suffisant pour financer le programme de travail arrêté par le Bureau de l'évaluation et le Conseil d'administration. Il serait souhaitable que le Conseil d'administration approuve le budget dans le cadre du processus d'approbation du plan de travail du Bureau.

Réponse de la direction : Nous proposons de réviser la politique comme suit :

Directeur du Bureau de l'évaluation

L'Administrateur consulte le Conseil d'administration lors de la nomination, du renouvellement ou du renvoi du Directeur. Le Directeur est nommé pour un mandat de quatre ans, renouvelable une fois. Au terme de son mandat, il ne peut pas faire acte de candidature à un autre poste au sein de l'organisation afin d'éviter des conflits d'intérêts. La définition d'emploi reprendra les compétences des responsables de l'évaluation définies par le Groupe des Nations Unies sur l'évaluation, et l'avis de vacance de poste sera publié sur les plans interne et externe. Les procédures habituelles de recrutement du PNUD seront suivies. L'Administrateur établira le rapport d'évaluation annuel du Directeur selon les modalités régulières du PNUD et le communiquera au Bureau du Conseil administratif. Le Groupe d'examen des carrières ne procédera à aucun examen.

Personnel du Bureau de l'évaluation

Conformément à la pratique actuelle concernant le personnel d'appui, le Bureau de l'évaluation continuera de suivre les procédures habituelles de recrutement du PNUD. Comme c'est déjà le cas, les définitions d'emploi des administrateurs reprendront les compétences des évaluateurs définies par le Groupe des Nations Unies sur l'évaluation, et les avis de vacance de poste seront publiés sur les plans interne et externe. Le Bureau de l'évaluation organisera avec des membres externes du Groupe des examens écrits et des entretiens techniques. Le groupe chargé de conduire les derniers entretiens destinés à évaluer les compétences des candidats sera composé d'autres fonctionnaires du PNUD, dont un représentant du Bureau des ressources humaines. Tout au long de la procédure, le Bureau des ressources humaines encadrera le Bureau de l'évaluation afin d'assurer l'application des politiques et des règles du PNUD. Le Directeur du Bureau de l'évaluation choisira

en dernier ressort le candidat retenu, après que le Conseil chargé de surveiller le respect des procédures applicables se sera assuré que toutes les politiques et règles du PNUD, notamment celles concernant l'équilibre hommes-femmes et l'équilibre régional, ont été correctement appliquées et aura validé la procédure de sélection.

L'ensemble des membres du personnel du Bureau de l'évaluation, y compris le Directeur, seront engagés selon les dispositions des contrats du PNUD et respecteront les directives déontologiques et le code de conduite des évaluateurs du Groupe des Nations Unies sur l'évaluation. Le personnel du Bureau de l'évaluation aura les mêmes obligations, droits et perspectives de carrière que les autres fonctionnaires du PNUD.

Relation entre le Directeur du Bureau de l'évaluation et le reste de l'organisation et le rôle de celui-ci dans la prise de décisions

Comme c'est déjà le cas, le Directeur ne participera pas aux processus décisionnels de l'organisation.

Budget

Le Conseil d'administration continuera d'approuver le programme de travail du Bureau de l'évaluation et son budget dans le cadre de l'approbation du budget d'appui biennal du PNUD.

Principale(s) mesure(s)	Calendrier	Unité(s) administrative(s) responsable(s)	Suivi*	
			Observations	État d'avancement
3.1 Modifier la politique en matière d'évaluation afin de préciser que le PNUD consultera le Conseil d'administration au sujet de la nomination, du renouvellement ou du renvoi du Directeur du Bureau de l'évaluation	Tous les 4 ans au terme du mandat du Directeur ou selon qu'il conviendra	Administrateur		
3.2 Sélectionner le personnel du Bureau de l'évaluation selon les procédures du PNUD	En cours	Directeur du Bureau de l'évaluation		
3.3 Le Directeur du Bureau de l'évaluation ne participera pas à la prise de décisions de l'organisation	En cours			
3.4 Le Conseil d'administration continuera d'approuver le budget du Bureau de l'évaluation dans le cadre de l'approbation du budget d'appui biennal du PNUD	Session pertinente d'administration	Bureau de l'évaluation du Conseil d'administration		

Recommandation 4. Le Bureau de l'évaluation prend en considération la mesure dans laquelle la politique de développement actuelle et la mise en œuvre des évaluations des résultats du développement contribuent à la prise en main des opérations par les pays.

Il convient notamment d'associer les autorités nationales à la définition de la portée des évaluations des résultats du développement et au choix des domaines à étudier, et d'examiner les recommandations issues des évaluations et la suite donnée par la direction.

Réponse de la direction : Le Bureau de l'évaluation adopte de nouvelles méthodes pour évaluer les résultats du développement. Son chef de projet effectue une mission préparatoire afin de déterminer la meilleure façon de réaliser une évaluation dans un pays donné. Il existe quatre façons de procéder : 1) charger une équipe d'évaluateurs composée de consultants indépendants placés sous la direction d'un chef d'équipe international et du chef de projet du Bureau de l'évaluation de procéder à l'évaluation; 2) charger un bureau d'évaluation national et indépendant de réaliser une évaluation conjointe sous la supervision d'un groupe commun de gestion de l'évaluation (comme en Afrique du Sud); 3) charger un groupe de référence créé par le gouvernement de collaborer avec le Bureau de l'évaluation à l'élaboration du cahier des charges et du rapport (comme au Ghana, en Mongolie et en Thaïlande); et 4) charger un bureau national indépendant engagé par le Bureau de l'évaluation de procéder à l'évaluation (comme en Chine et en Thaïlande). Toutes les évaluations continueront de mettre l'accent sur l'obligation pour le PNUD de répondre de sa contribution aux résultats du développement. Dans tous les cas, l'indépendance de l'équipe d'évaluation ainsi que la qualité et l'intérêt de l'évaluation seront garantis par le Bureau de l'évaluation.

Le PNUD s'appuiera sur ces nouvelles méthodes d'évaluation décentralisée pour renforcer la prise en main des opérations par les pays.

<i>Principale(s) mesure(s)</i>	<i>Calendrier</i>	<i>Unité(s) administrative(s) responsable(s)</i>	<i>Suivi*</i>	
			<i>Observations</i>	<i>État d'avancement</i>
4.1 Mettre à l'essai les nouvelles méthodes lors des évaluations des résultats des activités de développement réalisées durant la période 2010-2011	2010-2011	Bureau de l'évaluation		

Recommandation 5. Il conviendrait que le Bureau de l'évaluation s'attache par l'intermédiaire du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation : a) à préciser les atouts dont dispose le PNUD pour renforcer les capacités d'évaluation au niveau des pays; b) à définir les mesures que lui et les programmes de pays devraient prendre pour tirer parti de ces atouts.

Réponse de la direction : Grâce à son aptitude à promouvoir et à coordonner la coopération Sud-Sud et la coopération trilatérale, le PNUD est particulièrement bien placé pour renforcer les capacités d'évaluation à l'échelon des pays. Cette tâche sera facilitée par l'élargissement du réseau de praticiens de l'évaluation et la tenue de listes régionales d'experts et d'instituts en matière d'évaluation dans chaque région (voir la mesure principale 1.6 plus haut). Prenant appui sur l'excellent travail déjà accompli par certains bureaux de pays, le PNUD redoublera d'efforts pour renforcer, s'il y a lieu, les capacités nationales d'évaluation à travers la coopération Sud-Sud et la coopération trilatérale. Cela sera décidé au cas par cas, en fonction des besoins des pays et des atouts dont dispose le PNUD pour renforcer leurs capacités.

Le Bureau de l'évaluation a organisé la première conférence sur les capacités nationales d'évaluation en décembre 2009 au Maroc, qui a servi de cadre de discussion des problèmes auxquels les pays étaient confrontés en matière d'évaluation et a permis aux participants de tirer profit des expériences novatrices faites dans d'autres pays. La conférence a fait bien comprendre les normes internationales applicables en matière d'évaluation et a fait apparaître que l'évaluation pouvait contribuer à améliorer la gestion des résultats des activités de développement et à renforcer l'apprentissage et la responsabilité à l'égard du public. La conférence a ouvert la voie à la formulation d'initiatives à plus longue échéance visant à perfectionner les capacités nationales en matière d'évaluation des politiques publiques dans le cadre d'une coopération Sud-Sud ou d'une coopération trilatérale. Un réseau a été créé et il est prévu d'organiser des conférences annuelles.

<i>Principale(s) mesure(s)</i>	<i>Calendrier</i>	<i>Unité(s) administrative(s) responsable(s)</i>	<i>Suivi*</i>	
			<i>Observations</i>	<i>État d'avancement</i>
5.1 Organiser régulièrement des conférences sur les capacités nationales d'évaluation	Annuellement	Bureau de l'évaluation		
5.2 Renforcer les capacités nationales d'évaluation dans le cadre d'une coopération Sud-Sud et d'une coopération trilatérale	En cours	Bureaux régionaux, bureaux de pays		
5.3 Élargir le réseau de praticiens de l'évaluation	En cours	Bureaux régionaux, Centre de service régionaux		

Recommandation 6. Le Conseil d'administration devrait envisager de demander qu'il soit procédé à un examen dont les résultats lui seraient présentés en 2012 et qui porterait sur la mesure dans laquelle :

- a) Les rôles et attributions définis dans les politiques et procédures régissant les programmes et opérations lancées en 2007 et dans le *Guide* 2009 se concrétisent véritablement;
- b) L'adoption des méthodes recommandées dans le *Guide* a renforcé : i) la gestion axée sur les résultats; ii) l'évaluation décentralisée à l'échelon des pays;
- c) L'indépendance du Bureau de l'évaluation est formellement garantie;
- d) La politique d'évaluation a été mise en œuvre et a apporté quelque chose aux fonds et programmes associés au PNUD;
- e) Des modalités efficaces de renforcement de la prise en main par les pays et de renforcement des capacités ont été recensées et appliquées.

<i>Principale(s) mesure(s)</i>	<i>Calendrier</i>	<i>Unité(s) administrative(s) responsable(s)</i>	<i>Suivi*</i>	
			<i>Observations</i>	<i>État d'avancement</i>
6.1 Informer régulièrement le Conseil administratif des progrès accomplis dans la mise en œuvre des mesures principales	2012	Bureau exécutif, Bureau de l'évaluation		

* L'état d'exécution est suivi électroniquement dans la base de données du Centre de gestion en ligne des évaluations.