



**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^{er} novembre 2013
Français
Original : anglais

Première session ordinaire de 2014
27-31 janvier 2014, New York
Point 5 de l'ordre du jour provisoire
Évaluation

**Bureau de l'évaluation du PNUD : plan d'évaluation
à moyen terme (2014-2017)**

Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction	2
II. Réalisation des évaluations	3
III. Autres activités du Bureau de l'évaluation	6
Annexes	
I. Présentation des évaluations indépendantes au Conseil d'administration pendant la période 2014-2017	8
II. Rapport entre les évaluations thématiques et le plan stratégique du PNUD pour la période 2014-2017	10



I. Introduction

1. Le présent document a été établi en application du paragraphe 9 de la décision 2013/15 du Conseil d'administration dans lequel celui-ci notait que le programme de travail pour 2014 en était au stade initial de son élaboration, priait le Bureau de l'évaluation de lui soumettre à sa première session ordinaire de 2014 un plan de travail détaillé qui intégrerait pleinement le nouveau plan stratégique du PNUD pour la période 2014-2017 et demandait également que le plan de travail pour 2014 prévoise un plan d'évaluation complet à moyen terme pour le PNUD.

2. Le Bureau de l'évaluation du PNUD accueille favorablement l'occasion qui lui est donnée de présenter son programme de travail pour 2014-2017 au Conseil. Le plan d'évaluation pour 2014-2017 a été établi à un moment crucial pour le PNUD qui coïncide avec le lancement d'un nouveau plan stratégique et une restructuration majeure. Le Bureau de l'évaluation, bureau indépendant, est conscient du fait que les donateurs et les bénéficiaires veulent avoir des précisions sur la proposition du PNUD de se poser en fournisseur mondial d'un appui au développement. S'il bénéficie du financement voulu et est mis en œuvre dans son intégralité, le plan d'évaluation peut répondre aux attentes du Conseil. Il définit l'ensemble minimal d'évaluations et d'activités connexes nécessaires pour évaluer les réalisations du PNUD dans chacun de ses domaines d'intervention dans les quatre prochaines années. Dans le cadre des évaluations prévues dans le plan, le Bureau de l'évaluation s'attachera tout particulièrement à vérifier si le PNUD atteint véritablement ses objectifs d'ensemble définis dans le nouveau plan stratégique et qui consiste à aider les pays à éliminer simultanément la pauvreté et à réduire notablement les inégalités et l'exclusion.

3. Le plan est indicatif en ce sens qu'il est lancé avant l'examen indépendant qui sera consacré à la politique d'évaluation du PNUD et dont les résultats seront examinés par le Conseil d'administration à sa deuxième session ordinaire de 2014. Les recommandations issues de l'examen entraîneront vraisemblablement des changements dans la politique d'évaluation et par voie de conséquence dans le plan d'évaluation à moyen terme.

4. Pendant la période 2014-2017, le Bureau de l'évaluation continuera de présenter un rapport annuel sur les activités d'évaluation au Conseil d'administration, dans lequel il fera figurer des éléments d'information sur les résultats du PNUD et sur ses propres activités, y compris la mise en œuvre du présent plan d'évaluation à moyen terme. En 2014, il modifiera le mode de présentation de son rapport annuel de façon à faciliter les débats sur ses principales constatations et recommandations. La possibilité d'établir des rapports conjoints avec le Bureau de l'audit et des investigations du PNUD sera examinée et présentée au Conseil d'administration.

5. Le tout nouveau Groupe consultatif de l'évaluation continuera de conseiller le Bureau de l'évaluation et d'assurer le contrôle de la qualité. Cette initiative va de pair avec d'autres mesures visant à renforcer les méthodes et procédures d'évaluation et à rendre les évaluations indépendantes consacrées au PNUD plus crédibles et plus utiles.

II. Réalisation des évaluations

6. Le Bureau de l'évaluation du PNUD a pour principale fonction de procéder à des évaluations indépendantes. Celles-ci aident le PNUD à mieux rendre des comptes à son Conseil d'administration et aux autres parties prenantes dans les pays dans lesquels il intervient. Elles aident aussi à tirer les enseignements de l'expérience et à renforcer la programmation et, partant, à faire du Programme un organisme plus utile et plus efficace. On trouvera à l'annexe 1 les évaluations auxquelles le Bureau se propose de procéder.

7. À l'issue de l'examen collégial qui a été consacré en 2012 à ses méthodes, le Bureau de l'évaluation a pris des mesures en vue de renforcer la capacité du PNUD d'évaluer l'impact de ses activités. Ce changement a été bien accueilli par le Conseil d'administration dans sa décision 2013/15 et permettra d'axer quelques évaluations non plus sur la contribution apportée dans tel ou tel domaine d'intervention, mais lorsque cela est possible et souhaitable sur la manière dont le PNUD a véritablement changé la vie des populations. Pour y parvenir, il faudra prévoir des critères relatifs à l'impact dans la série d'évaluations indépendantes existantes et faciliter la généralisation d'une démarche fondée sur l'impact dans les évaluations décentralisées. D'ici à 2017, la notion d'impact devrait être fermement ancrée, à tous les niveaux, dans les méthodes d'évaluation du PNUD.

8. **Évaluation des programmes.** Les évaluations des résultats des activités de développement, qui sont menées au niveau des pays, seront maintenues. On trouvera dans le tableau ci-après une indication du nombre d'évaluations auxquelles il est prévu de procéder.

<i>Année</i>	<i>Nombre de pays pouvant faire l'objet d'une évaluation des résultats des activités de développement</i>	<i>Nombre d'évaluations des résultats des activités de développement</i>
2014	23	6
2015	49	10
2016	33	6
2017	23	6
Total	128	28

9. Au total, 28 évaluations des résultats des activités de développement seront menées entre 2014 et 2017. La plupart se dérouleront en 2015 dans la perspective des 40 programmes de pays qui seront présentés au Conseil d'administration en 2016. Le Bureau de l'évaluation compte mettre l'accent sur les programmes de pays en Afrique afin de parvenir à un équilibre entre les quatre régions. À ce jour, quelque 40 % des pays de programme en Afrique ont bénéficié d'une évaluation des résultats des activités de développement, contre 60 % en Asie.

10. Le Bureau de l'évaluation a entrepris de réviser de fond en comble la méthode d'évaluation des résultats des activités de développement en vue de la faire cadrer avec le nouveau plan stratégique. Il sera tenu compte des nouvelles méthodes dans les évaluations qui commenceront à la fin de 2014. Cela permettra peut-être au Bureau de l'évaluation d'augmenter le nombre d'évaluations des résultats, auxquelles il procédera à partir de 2015. Dans le cas d'un organisme fortement

décentralisé comme le PNUD, les évaluations qui ont lieu au niveau des pays – unité sur laquelle porte l'analyse – sont essentielles pour évaluer les résultats. Le Bureau de l'évaluation sait aussi que les évaluations des résultats des activités de développement seront menées dans le contexte de la réforme du système des Nations Unies et qu'il lui faudra garder à l'esprit les questions liées aux plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement et à d'autres évaluations menées conjointement par le système des Nations Unies au niveau des pays.

11. Le Bureau de l'évaluation procédera aussi à d'autres évaluations des programmes dans les quatre ans à venir, à savoir : a) des évaluations des cinq programmes régionaux; b) une évaluation du programme mondial pour 2014-2017. Les activités d'évaluation auront lieu en 2016 et les résultats en seront présentés au Conseil d'administration à sa session annuelle en 2017. Étant donné que cet ensemble d'évaluations représente un volume de travail très élevé pour l'administration du PNUD, le Conseil d'administration et lui-même, le Bureau de l'évaluation s'attache d'ores et déjà à concevoir les activités de façon à leur prêter une plus grande efficacité. À sa session annuelle de 2013, les membres du Conseil ont souhaité que les évaluations régionales soient combinées afin de réduire les activités qui se recoupaient et de disposer d'une analyse comparative entre les programmes. Il est donc envisagé d'établir un rapport de synthèse qui portera sur le programme mondial et sur les cinq programmes régionaux et qui permettra de tirer des enseignements communs et de mesurer les résultats obtenus dans chacune des régions. Le Bureau de l'évaluation, les bureaux régionaux et le Bureau des politiques de développement se sont concertés de façon à garantir la coordination entre les plans des uns et des autres.

12. Le Bureau de l'évaluation se fondera sur les évaluations de programme et les évaluations thématiques pour procéder à l'évaluation du plan stratégique pour 2014-2017 du PNUD, dont les résultats seront présentés au Conseil d'administration à sa session annuelle de 2017. Les évaluations de programme incorporeront un examen des grands principes fondateurs énumérés dans le plan stratégique et d'autres éléments cruciaux dont il est question dans le plan, tels que les partenariats.

13. **Évaluations thématiques.** Une série d'évaluations thématiques concordant avec les principaux résultats escomptés fixés dans le plan stratégique pour 2014-2017 a été prévue. Les évaluations ne couvriront pas de façon détaillée les différents résultats, mais permettront d'examiner les grands problèmes qui se posent pour chacun d'eux. L'annexe 2 illustre la manière dont les évaluations thématiques et le plan stratégique s'articulent.

14. Le Bureau de l'évaluation prévoit de procéder à 10 évaluations thématiques pendant la période 2014-2017, décrites ci-après (la date de présentation au Conseil d'administration est indiquée entre parenthèses) :

a) *Évaluation de la contribution du PNUD à l'égalité des sexes* (session annuelle de 2015). Cette évaluation fera fond sur celle qui a été consacrée en 2006 à la généralisation de la prise en compte de la problématique hommes-femmes au PNUD et portera sur la contribution du Programme à la promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes;

b) *Évaluation de la contribution du PNUD aux rapports sur le développement humain* (première session ordinaire de 2015). L'évaluation portera sur le rapport mondial sur le développement humain et sur les rapports régionaux;

les rapports nationaux seront éventuellement évalués dans un deuxième temps. L'évaluation portera non seulement sur le respect du principe de responsabilité et sur les objectifs d'apprentissage, mais aussi sur la valeur pédagogique que ces publications phares du PNUD, véritables mines de connaissances, peuvent représenter pour les pouvoirs publics;

c) *Évaluation du rôle du PNUD à l'appui de la réalisation sur le plan national des objectifs du Millénaire pour le développement* (session annuelle de 2015). L'évaluation mettra l'accent sur les outils et les initiatives proposés par le PNUD à l'appui des mesures prises par les pouvoirs publics et la société civile afin d'atteindre les objectifs, y compris les rapports nationaux, les campagnes de sensibilisation (par exemple, la campagne du Millénaire), la prise en compte des stratégies nationales de développement dans les stratégies pour la réduction de la pauvreté, les activités de budgétisation, le cadre d'accélération de la réalisation des objectifs, l'adaptation des objectifs, etc.;

d) *Évaluation de l'appui du PNUD aux initiatives de développement faisant une place aux personnes handicapées* (deuxième session ordinaire de 2016). L'évaluation portera sur deux aspects : i) la manière dont le PNUD prend systématiquement en compte les droits et les perspectives des personnes handicapées dans ses activités d'appui à l'exécution des programmes dans les pays; ii) les résultats de l'appui apporté directement, par exemple aux victimes de mines terrestres. Le Bureau de l'évaluation tiendra des consultations avec d'autres organismes et programmes des Nations Unies afin de déterminer s'il est possible de mener cette évaluation conjointement;

e) *Évaluation de la contribution du PNUD à la coopération Sud-Sud et à la coopération triangulaire* (session annuelle de 2017). Il s'agira de la troisième évaluation consacrée à ce thème crucial;

f) *Évaluation de la contribution du PNUD aux stratégies d'intégrité publique et de lutte contre la corruption* (deuxième session ordinaire de 2016). Il s'agit de la première évaluation sur ce thème. Elle portera sur toutes les activités de lutte contre la corruption menées par le PNUD, y compris de Programme thématique mondial de lutte contre la corruption pour un développement efficace;

g) *Évaluation de la réponse du PNUD immédiatement après une crise* (première session ordinaire de 2017). Cette évaluation fait fond sur une série d'évaluations axées sur la prévention des crises et le relèvement après un conflit ou une catastrophe. Elle est programmée vers la fin du cycle pour permettre le lancement par le PNUD de son nouveau groupe de réponse aux crises;

h) Une évaluation thématique supplémentaire sera sélectionnée pour couvrir un aspect de l'efficacité institutionnelle ayant trait à la section 5 du plan stratégique. Le thème en sera décidé après un débat approfondi avec la direction du PNUD et le Conseil d'administration et les résultats en seront présentés à la première session ordinaire de 2017.

15. Deux évaluations thématiques qui mettront l'accent sur la démarche axée sur l'impact seront mises au point :

a) *L'impact de l'appui du PNUD dans le cadre de la gestion des zones protégées* (première session ordinaire de 2015). L'évaluation est en cours et est

administrée conjointement par les bureaux de l'évaluation du PNUD et du Fonds pour l'environnement mondial (FEM);

b) *L'impact de l'appui du PNUD dans le cadre de la lutte antimines* (juin 2015). L'évaluation est en cours de conception et portera sur l'impact socioéconomique de l'appui apporté par le PNUD aux mesures prises pour réduire la menace que représentent les mines et les restes explosifs de guerre et les effets qu'ils ont.

16. D'autres évaluations thématiques axées sur l'impact seront mises au point à mesure que des ressources financières et humaines deviendront disponibles. Il est également prévu que les évaluations thématiques auxquelles il sera procédé vers la fin de la période couverte par le plan stratégique et qui porteront sur la gouvernance et les questions liées à la prévention des crises mettront davantage l'accent sur l'impact de l'appui apporté par le PNUD.

17. **Autres évaluations.** En coopération avec le Bureau de l'évaluation du FEM, le Bureau de l'évaluation du PNUD procède actuellement à l'évaluation du Programme de microfinancements commun au FEM et au PNUD. Il a également entrepris de nombreuses autres évaluations, dont celle de l'Initiative Pauvreté-Environnement, en collaboration avec le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), et celle du Programme de collaboration des Nations Unies sur la réduction des émissions liées au déboisement et à la dégradation des forêts dans les pays en développement (programme ONU-REDD), en collaboration avec le PNUE et l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture.

III. Autres activités du Bureau de l'évaluation

18. **Partenariats et gestion des connaissances.** Le Bureau de l'évaluation du PNUD est le plus important bureau de ce type dans le système des Nations Unies et est pris en exemple par d'autres organismes des Nations Unies et partenaires d'évaluation. Fort de la crédibilité dont il jouit, il devrait être amené à jouer un rôle encore plus central, à enrichir les données d'expérience au plan mondial et à en bénéficier, sachant que celles-ci augmentent rapidement. Il continuera à participer aux travaux des réseaux régionaux et internationaux qui évaluent le développement et à ceux des organismes qui s'attachent à renforcer les capacités d'évaluation.

19. **Appui à la conduite des évaluations décentralisées.** L'examen indépendant qui sera consacré en 2014 à la politique d'évaluation du PNUD sera axé sur la question de la décentralisation des évaluations et des changements seront peut-être apportés à la répartition des fonctions. En 2014, le Bureau continuera d'apporter un appui limité aux évaluations menées de façon décentralisée, sous forme : a) d'un fichier de consultants; b) de l'Initiative d'appui aux bureaux de pays, en collaboration avec le Groupe d'appui opérationnel; c) d'un contrôle de la qualité des évaluations décentralisées; d) du maintien du Centre de gestion en ligne des évaluations; e) de directives concernant les évaluations, notamment celles consacrées à l'impact. Dans le cadre de ces directives, des stratégies d'évaluation de l'impact seront mises à l'essai par des unités du PNUD décentralisées.

20. **Appui à la réforme du système des Nations Unies.** Le Bureau de l'évaluation appuie la réforme du système des Nations Unies dans le cadre du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, qui regroupe les unités chargées de

l'évaluation dans le système. Il continuera d'héberger le secrétariat du Groupe et financera certaines activités du Groupe.

21. **Capacités nationales d'évaluation.** Comme prévu par la politique d'évaluation du PNUD, le Bureau de l'évaluation continuera d'appuyer le renforcement des capacités nationales d'évaluation et de mettre l'accent sur les échanges Sud-Sud entre les services administratifs nationaux qui sont chargés des évaluations et ceux qui les utilisent. Il se fondera sur les conférences consacrées en 2013 aux capacités nationales d'évaluation au cours desquelles les représentants des services nationaux d'évaluation et ceux des réseaux d'évaluation ont collaboré pour la première fois à la mise au point d'activités de suivi axées sur l'action. Le Bureau de l'évaluation continuera à appuyer ces efforts dans le cadre des conférences prévues pour 2015 et 2017. Pendant la période 2014-2017, l'appui du PNUD évoluera à mesure que le réseau est progressivement pris en mains par ceux qui y participent.

Annexe I

Présentation des évaluations indépendantes au Conseil d'administration pendant la période 2014-2017

(PSO = première session ordinaire; SA = session annuelle; DSO = deuxième session ordinaire)

	2014			2015			2016			2017		
	PSO	SA	DSO	PSO	SA	DSO	PSO	SA	DSO	PSO	SA	DSO
Évaluations au niveau central												
Rapport annuel sur les activités d'évaluation		●			●			●				●
Examen de la politique d'évaluation			●									
Politique d'évaluation révisée					●							
Programmes												
Évaluations des résultats des activités de développement		⑥			⑥			⑩				⑥
Programmes régionaux												⑤
Programme mondial												●
Plan stratégique												●
Évaluations thématiques												
Égalité des sexes					●							
Objectifs du Millénaire pour le développement					●							
Rapports sur le développement humain					●							
Initiatives de développement faisant une place aux personnes handicapées												●
Sud-Sud												●
Lutte contre la corruption												●
Réponse du PNUD immédiatement après une crise												●
Impact												
Zones protégées					●							
Lutte antimines												●

	2014			2015			2016			2017		
	PSO	SA	DSO	PSO	SA	DSO	PSO	SA	DSO	PSO	SA	DSO
	Évaluations institutionnelles											
À déterminer												●
Évaluations de projets												
Programme de microfinancements												●

Annexe II

Rapport entre les évaluations thématiques et le plan stratégique du PNUD pour la période 2014-2017

Résultat escompté retenu dans le plan stratégique

Évaluation thématique

La croissance ne fait pas de laissés-pour-compte, est durable et génère les capacités de production nécessaires pour créer des emplois et des moyens d'existence pour les pauvres et les exclus.

Il est répondu aux attentes des citoyens, notamment en matière de liberté d'expression, de développement, de primauté du droit et de respect du principe de responsabilité, grâce à des systèmes plus solides de gouvernance démocratique.

Les pays se dotent d'institutions renforcées pour assurer progressivement un accès universel aux services de base.

Des progrès plus rapides sont accomplis dans le sens de l'autonomisation des femmes et de la réduction des inégalités entre les sexes.

Les pays sont à même de réduire les risques de conflit et de catastrophe naturelle, notamment ceux liés aux changements climatiques.

Dans les périodes qui suivent un conflit ou une catastrophe naturelle, le redressement est rapide et le retour sur le chemin du développement durable se fait sans tarder.

Les débats et les activités concernant le développement à tous les niveaux accordent la priorité à la lutte contre la pauvreté, l'inégalité et l'exclusion, compte tenu des principes fondateurs du PNUD.

- Évaluation du rôle du PNUD à l'appui de la réalisation sur le plan national des objectifs du Millénaire pour le développement
- Évaluation conjointe du Programme de microfinancements commun au FEM et au PNUD
- Évaluation de l'impact de l'appui du PNUD et du FEM à la gestion des zones protégées
- Gouvernance (thème restant à déterminer)

- Évaluation du rôle du PNUD à l'appui de la réalisation sur le plan national des objectifs du Millénaire pour le développement

- Évaluation de la contribution du PNUD à l'égalité des sexes

- Évaluation conjointe du Programme de microfinancements commun au FEM et au PNUD

- Prévention des crises (thème restant à déterminer)

- Évaluation de l'impact de l'appui du PNUD à la lutte antimines

- Évaluation de la contribution du PNUD à l'établissement des rapports sur le développement humain

Évaluations transversales

- Évaluation de l'appui du PNUD aux initiatives de développement faisant une place aux personnes handicapées
- Évaluation de la contribution du PNUD à la coopération Sud-Sud et à la coopération triangulaire

Évaluation institutionnelle

- Thème restant à déterminer
-