ADDENDUM JUIN 2011

ÉVALUATION

NOTE D'ORIENTATION ACTUALISÉE RELATIVE À L'ÉVALUATION DANS LE GUIDE DE LA PLANIFICATION, DU SUIVI ET DE L'ÉVALUATION AXÉS SUR LES RÉSULTATS DU DÉVELOPPEMENT (2009)

TABLE DES MATIÈRES

1. Contexte et aperçu **1**
1.1 Pourquoi cet addendum? 1
1.2 Comment utiliser cet addendum? 1
1.3 Organisation de l'addendum 2

2. La politique d'évaluation du PNUD 2011 **3**
2.1 Aperçu des révisions – qu'est-ce qui a changé? 3
2.2 Implications pour les rôles et les responsabilités 5

3. Principaux changements relatifs aux chapitres du Guide **7**
3.1 Comment planifier les évaluations (Chapitre 3.2 du Guide) 7
3.2 Types d'évaluations décentralisées (Chapitre 5.3 du Guide) 8
3.3 Évaluations obligatoires (Chapitre 5.5 du Guide) 9
3.4 Suivi de l'évaluation et de la réponse de la direction (Chapitre 6.2 du Guide, page 158) 11

1. CONTEXTE ET APERÇU

1.1. POURQUOI CET ADDENDUM ?

Le Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats de développement (le Guide) a été lancé par l'Administrateur du PNUD en Septembre 2009. En 2010, le PNUD a commandé un examen indépendant de la politique d'évaluation, selon les dispositions prises dans la première politique d'évaluation de l'organisation, approuvée par le Conseil d'administration en 2006. Tout en reconnaissant les progrès accomplis dans la mise en œuvre de la politique d'évaluation, l'examen a souligné la nécessité de réviser la politique d'évaluation pour clarifier davantage les rôles et les responsabilités des principaux constituants de l'organisation, souligner les principes clés tels que l'appropriation nationale, et codifier dans la politique les pratiques actuelles. Lors de l'approbation de l'examen et de la réponse de la direction du PNUD, le Conseil d'administration du PNUD a demandé à l'organisation de réviser la politique, ainsi que les directives opérationnelles et les notes d'orientation pertinentes telles que les PoPP. La nouvelle politique d'évaluation du PNUD a été approuvée par le Conseil d'administration en Janvier 2011. Cet addendum présente les changements introduits dans la politique d'évaluation récemment approuvée et explique comment ces changements affectent les directives fournies dans le Guide.

Les principes et l'orientation générales quant à ce qui constitue une bonne planification, un bon suivi et une bonne évaluation sont toujours pertinents et gardent toute leur importance dans le cadre des efforts déployés par le PNUD pour une gestion davantage axée sur les résultats.

1.2. COMMENT UTILISER CET ADDENDUM?

Le Guide reste la noted'orientation principale du PNUD en matière d'évaluation. Par conséquent, les responsables du PNUD, le personnel et les partenaires doivent continuer à utiliser le Guide comme document de référence au moment de la planification, la gestion et l'utilisation des évaluations. Dès lors que l'on utilise le manuel comme étant un matériel de formation ou une note d'orientation pour le personnel du PNUD et les partenaires, alors autant le Guide que le présent addendum devront être mis à disposition afin d'assurer l'accès à l'information et à l'orientation les plus récentes.

En plus du Guide et du présent addendum, les chapitres pertinents des politiques et procédures (POPP) sur la gestion des programmes et des projets , ainsi que le guide sur les évaluations décentralisées des

résultats, devraient être consultés puisqu'ils fournissent des informations complémentaires sur la base des changements introduits dans la politique d'évaluation.

1.3. ORGANISATION DE L'ADDENDUM

Ce bref addendum comporte trois sections. Afin de donner un aperçu clair des fondements de cet addendum, la section suivante (section 2) présente les principaux changements introduits dans la politique d'évaluation du PNUD de 2011. La section 3 présente les implications des changements par chapitres du Guide relatifs à l'évaluation. La liste ci-dessous résume les chapitres ou sous-chapitres du Guide qui sont affectés par les modifications apportées à la politique d'évaluation.

- Ch. 3.2 (Tableau 16 Plan d'évaluation et Considérations particulières pour la planification des évaluations)
- Ch. 5.2 (Politique d'évaluation: principes et normes pour l'évaluation)
- Ch. 5.3 (Types d'évaluation du PNUD)
- Ch. 5.4 (Rôles et responsabilités dans l'évaluation)
- Ch. 5.5 (Exigences obligatoires pour les unités de programmes)
- Ch. 6.2 Quatrième étape (Réponse de la direction)

Référence est faite aux chapitres ou pages correspondants du Guide dans la section 3 de l'addendum où sont présentés les changements.

2. LA POLITIQUE D'ÉVALUATION DU PNUD 2011

2.1 APERÇU DES RÉVISIONS – QU'EST-CE QUI A CHANGÉ ?

En réponse à la demande formulée par le Conseil d'administration, le PNUD a révisé la politique d'évaluation, en se concentrant principalement sur les cinq domaines suivants: **l'appropriation nationale, le renforcement des capacités nationales d'évaluation, l'indépendance du Bureau de l'évaluation, le renforcement des évaluations décentralisées et l'utilisation des évaluations.** Les sections liminaires de la politique sont pour la plupart inchangées. Aucune modification n'a été faite aux principes directeurs et aux normes autres que celle qui consiste à renforcer l'appropriation nationale. La section suivante résume les modifications qui ont été faites dans chacun des domaines clés.

L'APPROPRIATION NATIONALE

Pour le PNUD, l'appropriation nationale a toujours été un principe clé des évaluations, et la nouvelle politique donne encore plus d'importance à ce principe. Les évaluations menées par les pays ou de façon conjointe sont encouragées pour les évaluations indépendantes ainsi que pour les évaluations décentralisées. La nouvelle politique rend également explicite l'engagement des gouvernements nationaux dans le processus d'évaluation décentralisée, de l'étape de planification de l'évaluation jusqu'à la préparation de la réponse de la direction et l'utilisation de l'évaluation. Par exemple, l'élaboration et la révision du plan d'évaluation et le développement de la réponse de la direction à une évaluation doivent se faire en étroite consultation avec les gouvernements et les acteurs concernés.

LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS NATIONALES D'ÉVALUATION

Comme il ressort de l'examen triennal complet des activités opérationnelles de développement (TCPR) et d'autres résolutions de l'Assemblée générale, il y a une demande croissante pour que le système des Nations Unies et le PNUD répondent aux besoins de renforcement des capacités nationales d'évaluation. La nouvelle politique contient une sous-section qui clarifie les rôles distincts du Bureau de l'évaluation et des unités de programmes dans ce domaine. Elle précise aussi que le PNUD fournit un appui au renforcement des capacités nationales d'évaluation, à la demande des gouvernements hôtes du programme, et insiste sur la promotion de la coopération Sud-Sud et de la coopération trilatérale en faveur du renforcement des capacités d'évaluation. Le Bureau de l'évaluation, pour sa part, continuera à fournir aux pays un forum de discussion des questions d'évaluation.

L'INDÉPENDANCE DU BUREAU DE L'ÉVALUATION

La nouvelle politique clarifie l'indépendance institutionnelle du Bureau de l'évaluation en termes de budget, recrutement du personnel et du programme de travail. Le rôle du Conseil d'administration et de l'Administrateur dans la nomination, le renouvellement et la révocation du directeur du Bureau de l'évaluation a également été clarifié.

LE RENFORCEMENT DES ÉVALUATIONS DÉCENTRALISÉES

La nouvelle politique contient une section sur les évaluations décentralisées afin de distinguer les rôles et les responsabilités spécifiques en ce qui concerne l'évaluation décentralisée, de ceux concernant les évaluations indépendantes. A la demande du Conseil d'administration, la mise en œuvre complète du plan d'évaluation est désormais obligatoire, et non plus uniquement les évaluations planifiées au niveau des effets. Cette nouvelle exigence de conformité offrira aux unités de programmes plus de flexibilité pour faire des choix stratégiques quant à la couverture du plan d'évaluation, ainsi qu'une plus grande gamme d'instruments d'évaluation décentralisée à discuter avec les partenaires. Ici encore, les évaluations conjointes avec les partenaires gouvernementaux et/ou le système des Nations Unies et d'autres partenaires sont à préférer et sont vivement encouragées.

La politique exige que les unités de programme assurent que l'évaluation considère de façon adéquate les activités programmatiques de telle sorte qu'on puisse obtenir des preuves d'évaluation suffisantes pour éclairer la prise de décision et pour appuyer la responsabilisation et l'apprentissage. Dans le même temps, l'accent est davantage mis sur la «qualité», par opposition à la «quantité», de la planification et de la conduite des évaluations.

La nouvelle politique précise que tous les nouveaux programmes mondiaux, régionaux, nationaux, thématiques et Sud-Sud devront être présentés au Conseil accompagnés d'un plan d'évaluation et son coût. Dans le cas des bureaux de pays, ils sont priés de budgétiser le plan, au plus tard, au moment de l'adoption du plan d'action du programme de pays. Il s'agit de s'assurer que l'on réserve des ressources suffisantes pour l'évaluation à l'étape de la planification.

En bref: Les principaux changements dans la politique d'évaluation du PNUD 2011

- La mise en œuvre complète du plan d'évaluation est désormais obligatoire. Toutes les évaluations prévues dans le plan sont obligatoires.
- Il existe un nouveau modèle de plan d'évaluation (voir l'annexe 1 du présent addendum).
- Tous les plans d'évaluation doivent être présentés au Conseil d'administration avec un détail des coûts (et pour les programmes de pays, intégralement budgétisés au moment de l'approbation du CPAP).
- Une plus grande flexibilité est fournie en termes de couverture par l'évaluation décentralisée. Les différents types d'évaluations décentralisées sont décrits dans l'annexe I de la politique révisée.
- Les plans d'évaluation doivent être examinés dans le cadre de l'examen périodique des programmes et le cas échéant, peuvent être révisés avec l'accord préalable du Bureau régional et avec l'approbation du gouvernement et/ou des acteurs concernés.
- Les évaluations conjointes sont promues comme étant la modalité d'évaluation préférée (tout en conservant clairement la responsabilité spécifique pour les résultats de la part du PNUD).
- Toutes les évaluations doivent mettre l'accent sur la contribution du PNUD au niveau des effets de sorte que le PNUD puisse diriger ses activités de développement pour des résultats au-delà de l'exécution des produits.
- Les responsabilités de supervision des directeurs des bureaux régionaux et leur rôle de soutien à l'évaluation décentralisée (en assurant la couverture, la conformité, la qualité et l'utilisation de l'évaluation décentralisée) ont été plus clairement définis.
- La section «Exploitation des conclusions et des recommandations des évaluations » a été renforcée. Aux responsabilités des cadres supérieurs dans les évaluations indépendantes et décentralisées se sont ajoutées des références à l'apprentissage organisationnel à travers l'analyse et l'application des conclusions de l'évaluation.

Pour améliorer la qualité des évaluations, la nouvelle politique renforce la responsabilité des bureaux régionaux et des bureaux de pays pour qu'ils s'assurent que les programmes sont « évaluables ». Aussi, une sous-section a été créée pour clarifier le rôle de surveillance des directeurs des bureaux régionaux dans l'évaluation au niveau des bureaux de pays.

UTILISATION DE L'ÉVALUATION

En qualité d'organisation axée sur le renforcement du savoir et de la connaissance, le PNUD continue à donner une grande importance à l'utilisation de l'évaluation et à l'exploitation et l'internalisation des leçons tirées des évaluations. L'utilisation de l'évaluation pour l'apprentissage a été incluse comme étant l'un des principaux rôles et responsabilités de la direction au siège et des bureaux de pays.

2.2 IMPLICATIONS POUR LES RÔLES ET LES RESPONSABILITÉS

Dans la nouvelle politique d'évaluation, les rôles et les responsabilités des principales composantes de l'organisation n'ont pas changé de manière significative. Toutefois, pour les évaluations indépendantes et les évaluations décentralisées, ils ont été séparés, par souci de commodité et de clarté. Les responsabilités de surveillance et de soutien des bureaux régionaux vis-à-vis des bureaux de pays ainsi que le rôle du Conseil d'administration en matière d'évaluation ont été clarifiés. Le tableau ci-dessous présente les principaux acteurs des évaluations décentralisées et résume leurs rôles et responsabilités. [Remarque: la politique d'évaluation décrit les composantes clés de l'organisation qui sont responsables en dernier ressort. En pratique, certains rôles et responsabilités sont délégués à des personnes ou des groupes de personnes plus appropriées - par exemple, tandis que la direction générale du bureau de pays est responsable de la mise à jour des informations de l'ERC, l'entrée effective et la gestion des données dans le système pourraient être déléguées à un point focal pour l'évaluation ou à un spécialiste en S&E.]

Composante	Rôles et Responsabilités
L'Administrateur du PNUD	▪ Veiller au respect de la politique d'évaluation, condition indispensable à une responsabilité effective des décideurs dans l'ensemble de l'organisation; ▪ Prévoir suffisamment de ressources et de capacités pour les évaluations décentralisées; ▪ Approuver toute révision des plans d'évaluation liés aux programmes régionaux, mondiaux ou thématiques; ▪ Veiller à ce que la direction du PNUD fournisse une réponse aux évaluations décentralisées; ▪ Veiller à ce que les cadres supérieurs répondent aux évaluations décentralisées et les mettent à profit dans le cadre de leurs fonctions opérationnelles, stratégiques, de définition des politiques et de supervision, et à ce que les services concernés donnent dûment suite aux conclusions et aux recommandations des évaluations décentralisées
Les cadres supérieurs des bureaux chargés des pratiques et des politiques, des bureaux régionaux et des bureaux de pays chargés de la gestion de programmes mondiaux, régionaux, nationaux ou thématiques (RBx, BDP, BCPR, PB, SS/SSC)	▪ Faire en sorte qu'il soit possible d'évaluer les programmes en définissant clairement les résultats escomptés, en établissant des indicateurs mesurables et en déterminant les objectifs visés et des données de référence; ▪ En collaboration avec les parties prenantes et les partenaires, assurer un suivi efficace de l'exécution des programmes et de leurs résultats, de manière à fournir rapidement l'information pertinente nécessaire à la gestion axée sur les résultats et à l'évaluation; ▪ En collaboration avec les gouvernements partenaires et les principales parties prenantes, élaborer un plan d'évaluation chiffré et l'annexer aux descriptifs de programmes. Les bureaux de pays doivent arrêter le budget du plan au plus tard lors de l'adoption du plan d'action relatif au programme de pays. Par la suite, réexaminer et actualiser périodiquement le plan afin d'assurer sa pertinence par rapport aux priorités nationales; ▪ Mettre en place un dispositif institutionnel adapté pour gérer les activités d'évaluation; ▪ Veiller à ce que les activités d'évaluation bénéficient de ressources suffisantes; ▪ Préserver l'indépendance du processus d'évaluation et de ses produits;

	▪ Veiller à l'exécution du plan d'évaluation, conformément aux normes de qualité en vigueur, y compris les normes, le code de conduite et les règles d'éthique du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et les directives du PNUD en matière d'évaluation; ▪ Recommander la réalisation d'évaluations menées par les pays ou d'évaluations conjointes, afin de favoriser l'appropriation et le pilotage des évaluations par les pays tout en veillant à l'indépendance, à la qualité et à l'utilité de l'évaluation; ▪ Mettre toute l'information nécessaire à la disposition de l'équipe d'évaluation; ▪ Favoriser les travaux d'évaluation menés conjointement avec des partenaires du système des Nations Unies et de l'extérieur tout en veillant à la responsabilité des décideurs en ce qui concerne les contributions spécifiques du PNUD aux résultats des activités de développement. S'agissant des bureaux de pays, contribuer à l'évaluation du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement; ▪ Préparer, en concertation avec les partenaires nationaux, les réponses de la direction à toutes les évaluations et veiller, en assurant le suivi nécessaire, à ce ▪ que les recommandations issues de l'évaluation acceptées soient dûment et rapidement suivies; ▪ S'inspirer des conclusions des évaluations pour améliorer la qualité des programmes, prendre les décisions stratégiques relatives aux programmes et aux positionnements futurs et partager les enseignements tirés de l'expérience acquise en matière de développement; ▪ Veiller à ce que tous les rapports d'évaluation soient transparents et publiquement accessibles; ▪ Favoriser l'apprentissage au sein de l'organisation en analysant les conclusions des évaluations et en les extrapolant à toutes les régions, à tous les thèmes et à tous les domaines de résultats, notamment grâce à des systèmes et produits de gestion des connaissances.
Dans l'exercice de leurs fonctions de supervision directe et d'appui aux évaluations demandées par les bureaux de pays, les directeurs des bureaux régionaux	▪ Veiller à ce que les programmes de pays se prêtent aux évaluations et assurer la qualité des plans et des pratiques d'évaluation des bureaux de pays, ainsi que la pleine exécution des plans d'évaluation chiffrés; ▪ Compléter et guider les capacités des bureaux de pays en matière d'évaluation, y compris en mettant en place des systèmes régionaux d'experts et d'appui à l'évaluation; ▪ Examiner et avaliser les révisions apportées aux plans d'évaluation liés aux programmes de pays; ▪ Assurer la mise à profit des évaluations à des fins de supervision
Le Bureau de l'évaluation	▪ Fixe les normes applicables à la planification, à la réalisation et à l'exploitation des évaluations décentralisées et apprécie la qualité des rapports d'évaluation; ▪ Assure la diffusion des méthodes et des normes de bonnes pratiques relatives à la gestion des évaluations au sein du PNUD; ▪ Tient un registre d'experts de l'évaluation; ▪ Assure un appui à un réseau de praticiens de l'évaluation; ▪ Tient un registre public des ressources d'évaluation, afin de faciliter le partage des connaissances en la matière.

Source: Politique d'évaluation du PNUD DP/2011/3

3. PRINCIPAUX CHANGEMENTS RELATIFS AUX CHAPITRES DU GUIDE

3.1 COMMENT PLANIFIER POUR ÉVALUER (CHAPITRE 3.2 DU GUIDE)

Le développement d'un plan d'évaluation continue d'être une partie intégrante du dialogue que le PNUD détient avec ses partenaires au cours de la conception de l'UNDAF (puisque le plan d'évaluation du DPP du PNUD provient du plan de suivi et d'évaluation de l'UNDAF) et du DPP. La nouvelle politique révisée exige que le plan d'évaluation avec ses coûts soit présenté au Conseil d'administration en tant qu'annexe aux documents des programmes mondiaux, régionaux, de pays et Sud-Sud. Après l'approbation du document du programme, le plan d'évaluation devra être budgétisé avant l'opérationnalisation du programme (pour les bureaux de pays, cela signifie avant le moment de l'approbation du CPAP). Les plans d'évaluation seront examinés dans le cadre du processus d'examen annuel du programme pour assurer la pertinence des évaluations prévues.

Les considérations particulières pour la planification des évaluations analysées dans le Chapitre 3.2 (page 88) du Manuel sont toujours pertinentes. En outre, les contextes nationaux d'évaluation – qui impliquent, entre autres, de comprendre qui fait quoi, quand et comment dans d'évaluation – devraient être soigneusement analysés afin que les efforts d'évaluation puissent être harmonisés, dans la mesure du possible, pour une utilisation optimale de l'évaluation. En discutant avec les partenaires nationaux sur l'évaluation à un stade initial de la programmation, le PNUD et ses partenaires pourront également identifier les possibilités d'évaluations conjointes. Par exemple, si le gouvernement lance une évaluation d'un programme national sur la décentralisation, auquel le PNUD contribue, le PNUD peut se joindre à cet effort national en tant que membre du groupe de gestion de l'évaluation et dans ce cas, mener l'évaluation conjointement. Il se peut aussi qu'un des principaux donateurs du PNUD entreprenne la planification d'une évaluation de son assistance aux pays. Au lieu de réaliser l'évaluation de la contribution du PNUD de manière indépendante, par le donateur, c'est le PNUD qui pourra participer à cette évaluation en dirigeant une évaluation conjointe, tout en promouvant les principes d'appropriation nationale et de bonnes pratiques décrites dans la politique d'évaluation du PNUD. Les avantages des évaluations conjointes sont nombreux, notamment, elles préviennent la duplication inutile des efforts d'évaluation. Pour les raisons d'appropriation nationale et d'utilisation accrue de l'évaluation, la nouvelle politique d'évaluation accorde une importance renouvelée aux évaluations conjointes avec d'autres partenaires, tels que les gouvernements des pays et les organisations de l'ONU – en particulier dans le cadre de l'UNDAF. [Le Chapitre 5.3 du Guide, page 138, analyse les

avantages et les défis liés aux évaluations conjointes, tandis que le chapitre 6.3 présente les éléments clés du processus de l'évaluation conjointe.]

Puisque la majorité des interventions du PNUD sont mises en œuvre par la modalité d'exécution/ mise en œuvre nationale (NEX / NIM), la participation des partenaires nationaux est une condition préalable des évaluations du PNUD au niveau national. Pour cette raison, on pense souvent que toutes les évaluations du PNUD sont, par nature, les évaluations conjointes. Bien qu'il existe différents degrés de « conjointivité » en fonction de la collaboration des partenaires individuels dans le processus d'évaluation, pour qu'une évaluation soit considérée comme une évaluation conjointe, elle ne doit pas simplement consulter les partenaires nationaux du programme ou projet à certaines étapes du processus d'évaluation, mais partir d'une approche beaucoup plus structurée. Par exemple, il devrait y avoir une structure de gestion convenue qui identifie entre autre, les rôles et les responsabilités de toutes les parties prenantes.

Cependant, les évaluations conjointes peuvent aussi poser des inconvénients (page 138 du Guide). Les évaluations conjointes présentent souvent des défis méthodologiques, en raison de différences dans les systèmes de gestion axée sur les résultats et de rapport, et il n'est pas toujours facile de s'assurer que ces évaluations conjointes évaluent effectivement la contribution du PNUD et qu'elles satisfassent les exigences de responsabilité de l'organisation. Avant d'entamer une évaluation conjointe, le PNUD devrait soigneusement évaluer le degré de « conjointivité », des structures de gestion et les implications pour les partenaires de ce type (voir chapitre 6.3 du Guide).

Bien que les plans d'évaluation des DPP, GPD et des RDP ne sont censés inclure que des évaluations dont les unités de programme du PNUD sont responsables pour la mise en œuvre et les ressources (ce qui comprend des évaluations conjointes, dans lesquelles le PNUD participe), il faudrait aussi inclure dans le tableau narratif de l'ERC les évaluations pertinentes qui ont influencé le choix des évaluations du PNUD (tels que les évaluations indépendantes menées par le Bureau de l'évaluation et des évaluations menées par les donateurs, les gouvernements nationaux et la société civile, etc.).

3.2 TYPES D'ÉVALUATIONS DÉCENTRALISÉES (CHAPITRE 5.3 DU GUIDE)

En accord avec leurs plans d'évaluation respectifs, les bureaux de pays, les bureaux régionaux, et les bureaux chargés des pratiques et des politiques peuvent enjoindre à des consultants indépendants, la réalisation d'évaluations décentralisées dans les cadres programmatiques pour lesquels ils sont responsables.

Les évaluations décentralisées doivent toujours aborder **la contribution du PNUD aux résultats de développement au niveau des effets, et porter sur les contributions à court terme, à moyen terme et à long terme du PNUD à la réalisation des résultats,** comme indiqué dans le tableau ci-dessous.

Les évaluations décentralisées pourraient également inclure d'autres types d'évaluations si la direction des unités de programmes le considérait approprié et utile. Quoi, comment et quand évaluer, constitue une décision stratégique de gestion et devrait se fonder sur l'analyse rigoureuse des besoins en information et du contexte de l'évaluation, ainsi que sur une consultation étroite avec les gouvernements nationaux.

Afin d'assurer que le PNUD accomplit la meilleure gestion de résultats du développement et des changements réels dans la vie des gens, les évaluations, y compris les évaluations de projet, ne devrait pas se limiter à l'évaluation des produits, des activités et des effets du PNUD. Bien au contraire, elles doivent aussi évaluer la mesure dans laquelle les investissements du PNUD ont contribué à la

réalisation des résultats énoncés. Par conséquent, toutes les évaluations au sein du PNUD sont des évaluations au niveau des résultats.

Unité d'analyse pour l'évaluation	
Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (UNDAF)	Évaluations du Plan-cadre (UNDAF) ▪ Les évaluations du Plan-cadre sont menées conjointement avec d'autres organisations des Nations Unies. ▪ Le Guide GNUD exige une évaluation à mi-parcours ou en fin de cycle du Plan-cadre. ▪ Lorsque le PNUD participe aux évaluations du Plan-cadre, celles-ci sont incluses dans le plan d'évaluation du PNUD, qui est une partie intégrante du plan de suivi et évaluation du Plan-cadre.
Programmes mondiaux, régionaux et de pays et sud-sud (considérant le programme dans son intégrité)	Évaluations indépendantes et décentralisées des programmes mondiaux, régionaux et S-S ▪ Le Bureau de l'évaluation est responsable des évaluations indépendantes de la fin de cycle des programmes mondiaux, régionaux et Sud-Sud, qui sont soumis au Conseil d'administration. En plus de ces évaluations indépendantes, BDP, les bureaux régionaux et le SU/SSC peuvent solliciter des évaluations à mi-parcours du programme (évaluations décentralisées) de leurs programmes respectifs. ▪ Dans le cas des bureaux de pays, ils peuvent solliciter des évaluations du programme à mi-parcours ou de fin de cycle.
Groupes de projets et/ou composantes des programmes qui visent à contribuer à un ou plusieurs effets	Évaluation des effets ▪ Les évaluations de résultats sont stratégiques et importantes pour le PNUD étant donné que l'organisation s'efforce de produire des impacts grâce à sa contribution à l'atteinte des résultats nationaux.
Projets individuels	Évaluation des projets ▪ Les évaluations des projets peuvent être un outil précieux dans la gestion des résultats, et servent à renforcer la responsabilisation des gestionnaires du projet. ▪ L'évaluation du projet fournit une base pour l'évaluation des évaluations stratégiques et programmatiques et les ADR, et pour tirer les leçons de l'expérience en termes d'apprentissage et de partage des connaissances. ▪ Quand les protocoles de partenariat (par exemple, le FEM) l'exigent, le PNUD devra mener des évaluations de projets et les inclure dans le plan d'évaluation. ▪ L'évaluation du projet est recommandée, s'il s'agit d'un projet pilote, si la durée du projet dépasse les 5 années, ou si le projet va commencer la phase suivante de mise en œuvre
Thématiques	Les évaluations thématiques abordent, par exemple, des questions transversales telles que la problématique hommes-femmes et le renforcement des capacités, les domaines d'intervention et de résultats du PNUD, ses partenariats, les démarches qu'il privilégie dans le cadre de ses programmes, ses modalités de coopération et ses schémas de fonctionnement.

3.3 ÉVALUATIONS OBLIGATOIRES (CHAPITRE 5.5 DU GUIDE)

Afin de répondre aux prévisions de responsabilisation et d'apprentissage, le PNUD devrait planifier les évaluations de manière qu'elles fournissent, dans l'ensemble, un panorama suffisant des activités programmatiques, qu'elles adressent tous les effets prévus dans le document de programme, et qu'elles produisent des éléments d'évaluation pour éclairer la prise de décision et contribuent à la responsabilisation et à l'apprentissage.

Alors que la nouvelle politique d'évaluation donne une plus grande flexibilité para rapport à ce qui va être évalué, certaines évaluations sont incluses par défaut dans le plan d'évaluation: par exemple, les évaluations du Plan-cadre dans lequel le PNUD participe, et des évaluations du FEM qui sont requises par le protocole de partenariat. Un plan d'évaluation qui se veut global et stratégique devrait inclure une

combinaison appropriée d'évaluations de programmes ou de composantes du programme, des projets et des thèmes, au niveau de effets ou axées sur les effets, ainsi que d'autres types d'évaluations au niveau des résultats, le cas échéant. **La mise en œuvre du plan d'évaluation complet, qui comprend toutes les évaluations pertinentes, est à la base de la conformité de l'évaluation décentralisée en ce qui concerne les aspects à considérer.**

Les plans d'évaluation des bureaux de pays peuvent être modifiés pour des raisons impérieuses telles que des changements majeurs dans le contexte politique, du programme ou de l'évaluation, toujours avec l'accord du gouvernement, et l'approbation préalable du bureau régional. Le bureau régional devra discuter tout changement proposé avec les bureaux de pays avant l'examen et sera également chargé d'approuver le plan révisé de l'ERC. L'administrateur est le responsable chargé d'approuver les changements qui peuvent se produire dans les plans d'évaluation des programmes régionaux, mondiaux, thématiques et Sud-Sud. Le dernier plan d'évaluation à passer par l'examen et le processus d'autorisation appropriés, fournira la base pour la conformité.

Exigences d'évaluation obligatoires pour les fonds et les programmes associés (page 143 du Guide)

Pour le **Fonds d'équipement des Nations Unies,** les activités d'évaluation suivantes seront réalisées à titre obligatoire :

- Au moins une évaluation stratégique ou thématique par an, en fonction des priorités de l'organisation;
- L'évaluation finale ou à mi-parcours de certains projets relevant de domaines particulièrement importants pour les deux sphères d'intervention du Fonds : le développement local et la démocratisation de la finance;
- Les évaluations de projets exigées dans un accord de partenariat;
- La participation à l'évaluation des programmes communs, quand elle est exigée par les documents approuvés des programmes conjoints.

Pour le programme des Volontaires des Nations Unies, les activités d'évaluation suivantes seront réalisées à titre obligatoire :

- Une évaluation stratégique ou thématique par an, en fonction des besoins recensés lors d'un processus interne de consultation;
- L'évaluation finale ou à mi-parcours de certains projets ou initiatives financés par le Fonds bénévole spécial, dans des domaines particulièrement importants ou pour lesquels il est nécessaire d'étudier l'apport du volontariat à la paix et au développement;
- Les évaluations de projets exigées dans un accord de partenariat;
- La participation à l'évaluation des programmes communs, quand elle est exigée du fait de la façon dont le programme est conçu.

3.4 SUIVI DE L'ÉVALUATION ET LA RÉPONSE DE GESTION (CHAPITRE 6.2 DU GUIDE, PAGE 158)

La nouvelle politique d'évaluation réaffirme que toutes les évaluations exigent une réponse de gestion, et explicite aussi le fait que les réponses de gestion doivent être établies en étroite consultation avec les gouvernements nationaux et les partenaires.

Il est important, dans les évaluations conjointes, que le PNUD informe de façon claire à toutes les parties prenantes sur l'exigence du PNUD sur les réponses de gestion et s'engage sur un mécanisme d'élaboration et de suivi de la réponse de gestion aux évaluations conjointes. Au moins, le PNUD doit préparer des réponses de gestion pour les recommandations qui lui sont pertinentes. Les mêmes exigences de conformité seront appliquées aux évaluations conjointes, et le Bureau exécutif donnera des informations sur l'état de celles-ci dans le rapport annuel de l'Administrateur. Pour plus d'information, veuillez consulter le guide sur les réponses de gestion aux évaluations, préparées par l'OSG et le Bureau de l'évaluation [http://www.undp.org/evaluation/handbook/documents/templates/Independent-Evaluation-Management-response.doc].

ANNEXE I: (NOUVEAU) MODÈLE DE PLAN D'ÉVALUATION PRÉSENTÉ DANS LA NOUVELLE POLITIQUE D'ÉVALUATION

Ce modèle remplace le tableau 16 du Guide.

EFFET DE L'UNDAF / CPD*	DOMAINE D'INTERVENTION DU PLAN STRATEGIQUE	TITRE DE L'EVALUATION	PARTENAIRES (EVALUATION CONJOINTE)	EVALUATION COMMANDEE PAR	TYPE D'EVALUATION *	DATE D'ACHEVEMENT PREVUE DE L'EVALUATION	COUT ESTIMATIF	SOURCE DE FINANCEMENT PROVISOIRE

* Selon l'annexe I de la politique d'évaluation

Quelques conseils:

- La colonne « Titre de l'évaluation» devrait inclure le titre complet de l'évaluation.
- «Les coûts estimés», signifie le coût des évaluations, et non pas des projets ou des programmes.
- La «Source de financement provisoire» doit être aussi précise que possible, y compris des sources de financement comme le FEM, le Fonds OMD (et non pas seulement «projet» ou «programme»).