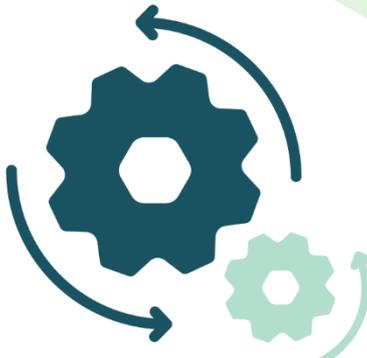




IEO | INDEPENDENT
Evaluation Office
United Nations Development Programme

A collection of overlapping triangles in teal, lime green, and dark blue, with a light green triangle pointing right.An icon showing two interlocking gears, one dark teal and one light green, with curved arrows indicating rotation.A series of vertical lines of varying heights, resembling a bar chart or a staircase, in a dark teal color.

SECTION 1

A collection of overlapping triangles in teal, lime green, and dark blue.A collection of overlapping triangles in teal, lime green, and dark blue.

LA FONCTION D'ÉVALUATION AU PNUD

A collection of overlapping triangles in teal, lime green, and dark blue, with a series of vertical lines of varying heights at the bottom.

GUIDE D'ÉVALUATION DU PNUD

SOMMAIRE

1. LA FONCTION D'ÉVALUATION AU PNUD.....	1
1.1. Présentation de la nouvelle édition du Guide d'évaluation	1
1.1.1. Pourquoi une nouvelle édition du Guide d'évaluation ?	1
1.1.2. À qui s'adresse ce guide ?	2
1.1.3. Structure de la nouvelle édition du Guide d'évaluation	3
1.2. La fonction d'évaluation au PNUD	4
1.2.1. En quoi consiste l'évaluation ?	4
1.2.2. Pourquoi le PNUD mène-t-il des évaluations ?	4
1.2.3. Types d'évaluations utilisés par le PNUD	6
1.2.4. Principes, normes et règles d'évaluation du système des Nations Unies	7
1.2.5. Structure de gouvernance de l'évaluation au PNUD	11
Figure 1 – La fonction d'évaluation au PNUD.....	4
Figure 2 – Exemples d'autres fonctions de contrôle, de redevabilité et d'examen.....	5
Tableau 1 – Distinction entre suivi et évaluation.....	6
Tableau 2 – Normes d'évaluation du GNUE	8
Tableau 3 – Règles d'évaluation définies par le GNUE	9

1. LA FONCTION D'ÉVALUATION AU PNUD

La section 1 présente la nouvelle édition actualisée du Guide d'évaluation du PNUD, ainsi que la fonction d'évaluation au PNUD.

1.1. Présentation de la nouvelle édition du Guide d'évaluation

1.1.1. Pourquoi une nouvelle édition du Guide d'évaluation ?

Bienvenue dans l'édition 2021 de notre Guide d'évaluation¹. Cette mise à jour intègre les retours et commentaires recueillis dans le cadre de formations et d'entretiens, de même que les changements récents intervenus au sein du PNUD. Elle s'aligne par ailleurs sur la nouvelle Politique d'évaluation du PNUD, ainsi que sur les nouveaux plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable.

L'architecture d'évaluation du PNUD repose principalement sur les documents de référence suivants :

- PNUD, 2019, **Politique d'évaluation révisée du PNUD**². La politique d'évaluation précise la finalité et les principes fondamentaux de l'évaluation, et définit les mécanismes et organes institutionnels qui jouent un rôle dans l'évaluation au sein du PNUD et des fonds et programmes qui lui sont associés.
- PNUD, 2020, **Normes sociales et environnementales (Social and Environmental Standards)**³. Ces normes révisées soutiennent l'engagement du PNUD à systématiser des approches durables aux niveaux social et environnemental.
- PNUD, 2018, **Stratégie pour l'égalité des sexes 2018-2021 (Gender Equality Strategy 2018-2021)**⁴. Cette stratégie établit une feuille de route pour la promotion systématique de l'égalité des sexes dans tous les aspects du travail du PNUD.
- PNUD, 2018, **Note d'orientation du PNUD sur le développement et les personnes en situation de handicap (Disability Inclusive Development in UNDP)**⁵. Cette note d'orientation examine les atouts comparatifs du PNUD ainsi que la diversité et les profonds impacts des actions qu'il mène.
- Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE), 2020, **Guide éthique d'évaluation (Ethical Guidelines for Evaluation)**⁶. Ce guide est une révision du document initialement publié en 2008.
- GNUE, 2018, **Guide d'évaluation de la prise en compte des inégalités entre les sexes à l'intention des entités du système des Nations Unies (Guidance on Evaluating Institutional Gender Mainstreaming)**⁷. Ce guide pratique a été conçu pour promouvoir une approche commune d'évaluation des progrès réalisés par les entités des Nations Unies dans la systématisation de la prise en compte des inégalités entre les sexes.

¹ Les éditions actualisées de 2019 et 2021 s'appuient sur la version 2009 du Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement, de même que sur l'addendum (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) et le guide explicatif (*A companion guide to the handbook on planning monitoring and evaluating for development results for programme units and evaluators*) publiés en 2011, tout en intégrant les nouvelles orientations et politiques, et en clarifiant les points obscurs.

² Voir <http://web.undp.org/evaluation/policy.shtml>

³ Voir <https://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/operations1/undp-social-and-environmental-standards/>

⁴ Voir <https://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/womens-empowerment/undp-gender-equality-strategy-2018-2021.html>

⁵ Voir https://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/democratic-governance/human_rights/disability-inclusive-development-in-undp.html

⁶ Voir <http://www.unevaluation.org/document/detail/2866>.

⁷ Voir <http://www.unevaluation.org/document/detail/2133>

- GNUE, 2016, **Normes et règles d'évaluation**⁸. Ce document constitue une référence fondamentale et s'adresse à tous les organes d'évaluation des Nations Unies.
- GNUE, 2014, **Intégrer les droits de l'homme et l'égalité des sexes aux évaluations (Integrating Human Rights and Gender Equity in Evaluations)**⁹. Ce manuel approfondi est conçu comme un guide de terrain.
- En outre, **plusieurs guides**¹⁰ ont été publiés ou modifiés par le GNUE ces dernières années.
- Nations Unies, 2018, **Note technique et tableau de bord sur l'indicateur de performance des évaluations ONU-SWAP (UN-SWAP Evaluation Performance Indicator Technical Note and Scorecard 2018)**¹¹. Le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-SWAP) a été élaboré dans le but de faire progresser la promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes dans le cadre des politiques et programmes.
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), 2019, Réseau du CAD sur l'évaluation du développement (EvalNet), **De meilleurs critères pour de meilleures évaluations – Définitions adaptées et principes d'utilisation**¹². Cette mise à jour précise les définitions des critères d'évaluation et intègre les nouvelles priorités politiques, notamment le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et l'Accord de Paris sur le climat.
- PNUD, 2018, **version révisée des politiques et procédures relatives aux programmes et aux opérations**¹³ **qui régissent la gestion des projets et programmes**¹⁴. Ces guides intègrent les changements liés à la rationalisation des politiques et procédures opérée en 2018.
- Nations Unies, 2019, **Plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable**¹⁵. Ces plans-cadres remplacent les anciens plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement, et sont les nouveaux instruments à utiliser pour la planification et la mise en œuvre de toutes les activités de développement menées par les Nations Unies dans les pays.
- **Les objectifs de développement durable (ODD), le Programme 2030 et le Plan stratégique 2018-2021 du PNUD**¹⁶ sont également pris en compte dans ce nouveau Guide d'évaluation.

1.1.2. À qui s'adresse ce guide ?

Ce Guide d'évaluation s'adresse à différentes parties prenantes, à savoir :

- aux **unités de programmes**, notamment les départements et bureaux du siège, les bureaux régionaux et les bureaux de pays ;
- au **personnel du PNUD** travaillant dans les bureaux de pays, les bureaux régionaux, les centres régionaux et au siège. Ceci inclut les équipes et gestionnaires de projets et programmes jouant un rôle dans :
 - la planification d'évaluations ;
 - la commande d'évaluations ;
 - la gestion d'évaluations ;
 - la sélection d'évaluateurs ; et/ou
 - l'utilisation des résultats d'évaluations ;

⁸ Voir <http://unevaluation.org/document/detail/1914>.

⁹ Voir <http://www.unevaluation.org/document/detail/1616>.

¹⁰ Voir <http://www.unevaluation.org/document/guidance-documents>.

¹¹ Voir <http://www.unevaluation.org/document/detail/1452>.

¹² Voir <https://www.oecd.org/fr/cad/evaluation/criteres-adaptees-evaluation-dec-2019.pdf>

¹³ Voir <https://popp.undp.org/SitePages/POPPRoot.aspx>.

¹⁴ Voir <https://popp.undp.org/SitePages/POPPBSUnit.aspx?TermID=1c019435-9793-447e-8959-0b32d23bf3d5&Menu=BusinessUnit>

¹⁵ Voir <https://unsdg.un.org/fr/resources/directives-relatives-au-plan-cadre-de-cooperation-des-nations-unies-pour-le-developpement>.

¹⁶ Voir <http://strategicplan.undp.org/>.

- à la **haute direction du PNUD**, qui supervise les processus de planification, de suivi et d'évaluation, veille à la qualité de ces processus et de leurs produits, et appuie ses décisions sur ces derniers. Il s'agit notamment des représentants résidents et de leurs adjoints, ainsi que du personnel responsable de réalisations, de secteurs ou de programmes ;
- au **Bureau de l'audit et des investigations du PNUD**, qui peut utiliser ce guide dans son travail d'audit, puisqu'il fournit des procédures détaillées sur la planification des évaluations, leur contenu et leur mise en œuvre ;
- aux **parties prenantes et partenaires**, tels que les gouvernements, les organisations de la société civile, le secteur privé, les partenaires des Nations Unies, les autres partenaires au développement, et les bénéficiaires contribuant aux processus de planification, de suivi et d'évaluation du PNUD ;
- au **Conseil d'administration du PNUD**, qui supervise et soutient les activités du PNUD, en veillant à ce que l'organisation s'adapte aux évolutions des besoins dans les pays ; et
- aux **évaluateurs et chercheurs** devant se familiariser avec les principes directeurs, les normes et les processus d'évaluation en vigueur au PNUD.

1.1.3. Structure de la nouvelle édition du Guide d'évaluation

Ce Guide d'évaluation comprend plusieurs sections, que vous pouvez parcourir dans l'ordre ou de façon isolée. Il est conçu comme un document évolutif appelé à sans cesse être amélioré.

- La **section 1** présente la **fonction d'évaluation** au PNUD et la **structure de gouvernance** sur laquelle elle s'appuie.
- La **section 2** présente les **différents types d'évaluations** utilisés au PNUD.
- La **section 3** examine en détail les **processus de planification des évaluations**.
- La **section 4** examine en détail la **préparation, la mise en œuvre et l'utilisation des évaluations**.
- La **section 5** examine en détail les **rôles et responsabilités en matière de planification, de mise en œuvre et de supervision des évaluations décentralisées**.
- La **section 6** présente l'**examen annuel de la qualité des évaluations**.
- La **section 7** reprend une série de **questions fréquentes** concernant l'évaluation.

Les différentes sections seront régulièrement actualisées, selon l'évolution des besoins ainsi que des politiques et approches du PNUD. Des sections supplémentaires ou des notes explicatives seront également élaborées.

Tout au long de ce guide, des liens renvoient vers d'autres orientations ou politiques pertinentes pour l'évaluation au PNUD.

1.2. La fonction d'évaluation au PNUD

La section 1 du Guide d'évaluation présente le rôle de la fonction d'évaluation au sein du PNUD.

1.2.1. En quoi consiste l'évaluation ?

DÉFINITION : une évaluation est une analyse aussi systématique et impartiale que possible d'une activité, d'un projet, d'un programme, d'une stratégie, d'une politique, d'un sujet, d'une thématique, d'un secteur, d'un domaine opérationnel ou de la performance d'une institution. Elle examine le niveau de réalisation des résultats, attendus ou non, en considérant la chaîne de résultats, les processus, les facteurs contextuels et les liens de causalité à l'aide de critères adaptés tels que la pertinence, la cohérence¹⁷, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité. Une évaluation doit fournir des informations à la fois crédibles, utiles et fondées sur des éléments probants, et qui permettent de rapidement intégrer ses constats, conclusions, recommandations et enseignements dans les processus décisionnels des différentes organisations et parties prenantes¹⁸.

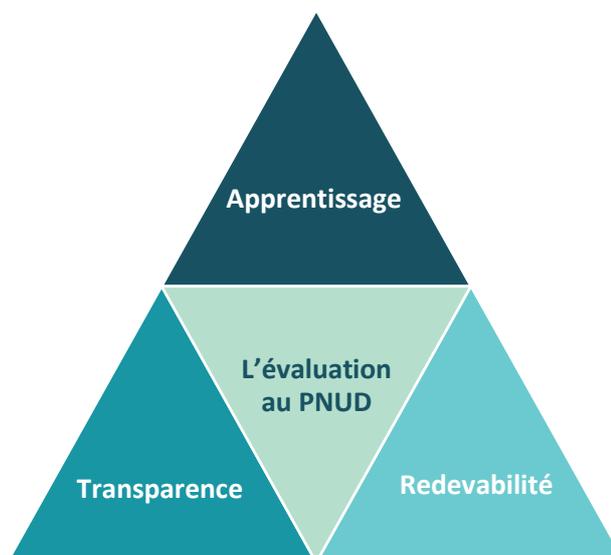


Figure 1 – La fonction d'évaluation au PNUD

1.2.2. Pourquoi le PNUD mène-t-il des évaluations ?

Évaluer le travail mené est essentiel pour permettre au PNUD de progresser dans la concrétisation d'un développement humain durable. Les évaluations permettent de vérifier que les objectifs et les initiatives organisationnelles visés dans le Plan stratégique du PNUD sont alignés sur le Programme 2030, les ODD et les autres priorités à l'échelle mondiale, nationale ou de l'organisation, et appuient leur réalisation. Bien utilisées, les évaluations appuient l'amélioration de la programmation, le développement des connaissances et la redevabilité. L'évaluation :

- permet de renforcer **l'apprentissage** dans notre organisation et parmi les parties prenantes, pour des décisions plus éclairées ;
- joue un rôle essentiel dans **la redevabilité et la transparence**, en renforçant la capacité des parties prenantes à demander des comptes au PNUD concernant ses contributions au développement ; et
- vise fréquemment l'obtention de données empiriques sur ce qui a fonctionné ou non, et pourquoi. En fournissant des données factuelles et des informations objectives, les évaluations permettent aux gestionnaires de programmes et aux autres parties prenantes de **prendre des décisions de gestion éclairées** et de planifier de manière stratégique.

Facteurs favorisant des évaluations efficaces

Le recours à des évaluateurs externes indépendants permet d'éviter toute ingérence et toute partialité, et de garantir des évaluations objectives et crédibles.

¹⁷ Le critère de cohérence a été introduit par l'OCDE/CAD en 2019. Il vise la compatibilité des interventions menées dans un pays ou un secteur, ou par une institution. Voir <https://www.oecd.org/fr/cad/evaluation/criteres-adaptees-evaluation-dec-2019.pdf>

¹⁸ GNUE, Normes et règles d'évaluation (<http://www.unevaluation.org/document/detail/1914>).

La qualité et l'utilité d'une évaluation seront d'autant plus grandes que celle-ci s'appuie sur un cadre de résultats (théorie du changement) clairement défini pour le projet ou le programme concerné, et qui explique comment les activités et les produits sont supposés s'articuler pour conduire aux réalisations et aux résultats souhaités. Les indicateurs de performance doivent être SMART, c'est-à-dire Spécifiques, Mesurables, Accessibles, Rationnels et Temporels.



Toutes les évaluations doivent s'appuyer sur des cadres de résultats et des théories du changement clairement définis.

L'égalité des sexes et le respect des droits humains, y compris des droits des personnes en situation de handicap, sont des principes directeurs pour toutes les entités des Nations Unies : ces problématiques doivent donc être prises en compte dans toutes les évaluations. La Politique d'évaluation du PNUD est parfaitement claire à cet égard. Ces aspects seront examinés plus en détail dans chaque section pertinente, tout au long de ce guide.



Toutes les évaluations doivent examiner la systématisation de la prise en compte des inégalités entre les sexes, ainsi que le respect des droits humains, y compris des droits des personnes en situation de handicap.

Comment l'évaluation s'articule-t-elle avec les autres fonctions de contrôle, de redevabilité et d'analyse ?

Hormis l'évaluation, les entités des Nations Unies, dont le PNUD, disposent d'un certain nombre d'outils et de fonctions de contrôle, de redevabilité et d'analyse visant des finalités distinctes. La figure 2 en donne quelques exemples.

Analyse préalable	Une analyse critique de la valeur potentielle d'une intervention, avant toute décision quant à sa mise en œuvre éventuelle.
Suivi	L'examen, réalisé en continu par la direction, des progrès enregistrés au cours de la mise en œuvre d'une intervention, pour en vérifier la conformité au regard du plan initial et pour prendre les décisions nécessaires pour améliorer sa performance.
Examen	Les analyses périodiques ou ad hoc, souvent rapides, de la performance d'une intervention, et qui n'appliquent pas les procédures strictes d'une évaluation. Les examens mettent généralement l'accent sur les questions opérationnelles.
Inspection	Un examen à caractère général visant à identifier les domaines de vulnérabilité et les dysfonctionnements et à proposer des mesures correctives.
Investigation	L'examen spécifique d'une plainte pour préjudice et la collecte de preuves dans le cadre d'éventuelles poursuites ou mesures disciplinaires.
Recherche	Un examen systématique conçu pour approfondir ou générer des connaissances.
Audit	Examens réguliers du respect par les agences d'exécution des contrôles et procédures internes établis par la direction (les PPM et les POPP, par exemple).

Figure 2 – Exemples d'autres fonctions de contrôle, de redevabilité et d'examen

Il existe une différence claire entre *le suivi* et *l'évaluation*.

- Le **suivi** tient les gestionnaires et les principales parties prenantes régulièrement informés des écarts entre, d'une part, les programmes, activités, performances et résultats planifiés, et, d'autre part, la réalité.
- L'**évaluation** est une analyse indépendante fondée sur des critères et des points de référence bien définis.

Le suivi est un important prérequis à l'évaluation : il permet de disposer de données pertinentes et fiables, qui peuvent et doivent être utilisées pour l'évaluation. Le tableau 1 résume les différences entre le suivi et l'évaluation¹⁹ :

Tableau 1 – Distinction entre suivi et évaluation

SUIVI	ÉVALUATION
• Continu	• Périodique
• Fait partie du travail régulier de la direction	• Indépendante de la direction
• Mené pendant la mise en œuvre	• Menée avant, pendant ou après la mise en œuvre
• Axé sur les processus et centré sur les progrès obtenus par rapport à ceux visés dans les plans de mise en œuvre	• Axée sur les impacts ; évalue les objectifs à un plus haut niveau.
• Recueil continu des données requises selon le cadre de résultats	• Utilisation des données du suivi et recueil de données auprès de nombreuses sources ; analyse et interprétation des données ; triangulation des données.
• Les liens de causalité ne sont pas nécessairement examinés.	• Les liens de causalité et la théorie du changement sont analysés et remis en question.
• N'est pas indépendant (car interne)	• Est indépendante (car externe)

Le **Plan S&E** d'une unité de programme ou de mise en œuvre est un outil essentiel. Il définit les points de référence et les indicateurs pour lesquels des données sont à recueillir. Il doit aussi définir *quand* chaque type de données sera recueilli.

1.2.3. Types d'évaluations utilisés par le PNUD

Le PNUD dispose d'un double système d'évaluation :

1. **Des évaluations indépendantes** – par exemple, des évaluations indépendantes de programmes de pays (EIPP)²⁰ et des évaluations thématiques à l'échelle du PNUD – sont menées par le Bureau indépendant d'évaluation (BIE), en totale indépendance vis-à-vis de la direction du PNUD et des agences de mise en œuvre. Ces évaluations indépendantes éclairent les processus décisionnels en formulant des recommandations crédibles, appuient l'apprentissage et garantissent le respect du principe de redevabilité à travers l'organisation.

¹⁹ Repris des Normes et règles d'évaluation 2016 du GNUM (http://www.unevaluation.org/document/detail/1914).

²⁰ Avant 2018, les évaluations indépendantes de programmes de pays étaient appelées « évaluations des résultats des activités de développement » (ERAD).

2. **Des évaluations décentralisées** sont menées par les unités de programmes du PNUD, telles que le Bureau des politiques et de l'appui aux programmes (BPAP), les bureaux régionaux et les bureaux de pays, afin de capturer les enseignements tirés en vue d'améliorer la programmation et la planification futures, et de garantir la redevabilité. Il existe différents types d'évaluations décentralisées au PNUD, les plus courantes étant les **évaluations de projets et de réalisations**. Les unités de programmes ne mènent pas ces évaluations elles-mêmes. Pour ce faire, elles font appel à des consultants externes.

Bien que les dispositions organisationnelles (notamment les mandats, les filières de redevabilité et les modalités opérationnelles) régissant les évaluations indépendantes et décentralisées diffèrent, elles sont complémentaires et se renforcent mutuellement. Les évaluations décentralisées, et plus particulièrement les évaluations des réalisations, fournissent des informations pertinentes pour les évaluations indépendantes de programmes de pays et les évaluations de programmes thématiques et régionaux menées par le BIE. Dans le cadre de ces évaluations indépendantes, le BIE peut établir des études de cas de pays, notamment des examens d'évaluations décentralisées pertinentes, ou appliquer une approche de méta-évaluation et largement exploiter des évaluations décentralisées spécifiques à un pays ou une région. À l'inverse, des évaluations décentralisées peuvent exploiter les analyses fournies par des évaluations indépendantes et des études de cas pertinentes.

La section 2 fournit les définitions de différents types d'évaluations.

Développement des capacités d'évaluation nationales

En dehors des évaluations indépendantes et décentralisées, le BIE et le PNUD soutiennent les capacités d'évaluation nationales, qui constituent également une priorité programmatique conformément à la résolution 69/237 de l'Assemblée générale.

Lorsqu'elle est correctement adaptée aux circonstances et priorités nationales, la fonction d'évaluation peut être pilotée au niveau national et constituer un instrument efficace pour renforcer la redevabilité à l'égard des citoyens. Cela peut accélérer les progrès vis-à-vis des priorités nationales liées aux ODD, en tirant parti des contributions des peuples autochtones, de la société civile, du secteur privé et d'autres parties prenantes, y compris des parlementaires nationaux²¹.

Afin d'aider les gouvernements à analyser leurs capacités d'évaluation nationales, le BIE a élaboré un **outil d'auto-diagnostic en ligne**²², qui fournit une approche flexible et pratique pour :

- a) faciliter l'élaboration ou le renforcement d'un cadre d'évaluation national pour les ODD ;
- b) répondre aux lacunes existant dans les approches et pratiques nationales d'évaluation ;
- c) informer des processus et systèmes d'évaluation pilotés au niveau national ; et
- d) répondre aux préférences des pays concernant le diagnostic des capacités d'évaluation nationales.

Le BIE organise également des conférences biennales sur les capacités d'évaluation nationales. Les comptes-rendus de ces conférences sont disponibles sur le site internet du BIE²³.

1.2.4. Principes, normes et règles d'évaluation du système des Nations Unies

Au PNUD et plus largement au sein du système des Nations Unies, les évaluations tant indépendantes que centralisées sont guidées par un ensemble de principes, de normes et de règles clairement définis

²¹ <http://web.undp.org/evaluation/policy.shtml>, paragraphe 7.

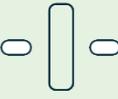
²² <http://web.undp.org/evaluation/guidance.shtml#dig>

²³ <http://web.undp.org/evaluation/nec/nec.shtml>

et élaborés par le GNUM²⁴. Ces principes d'évaluation promeuvent l'impartialité, la crédibilité et l'utilité, et sont interdépendants.

Les **Normes et règles d'évaluation du GNUM (2016)**²⁵ établissent un cadre de référence détaillé pour la mise en œuvre d'évaluations et de la fonction d'évaluation par les entités des Nations Unies. La Politique d'évaluation du PNUD et le présent guide se fondent sur ce cadre de référence reconnu.

Tableau 2 – Normes d'évaluation du GNUM

Normes du GNUM	En quelques mots
 Principes, objectifs et cibles fixés au niveau international	Il incombe aux gestionnaires d'évaluation et aux évaluateurs de faire respecter et de promouvoir les valeurs et principes des Nations Unies. Ceci comprend le respect et la promotion des objectifs et cibles définis dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030, ainsi que la contribution à ces derniers.
 Utilité	Il doit exister une intention claire d'utiliser les analyses, conclusions et recommandations des évaluations afin d'informer les décisions et l'action. Cela signifie que les évaluations doivent être exploitées pour contribuer de manière pertinente et rapide à l'apprentissage organisationnel.
 Crédibilité	Les évaluations doivent être crédibles. Ceci exige indépendance, impartialité et rigueur méthodologique. Les principaux éléments contribuant à la crédibilité comprennent la transparence des processus d'évaluation, la participation des parties prenantes concernées, de solides systèmes d'assurance qualité ainsi qu'une approche éthique.
 Indépendance	L'indépendance permet aux évaluateurs de travailler sans subir aucune influence d'autres parties ni aucune répercussion négative sur leur carrière. La fonction d'évaluation de l'organisation doit en outre être indépendante des fonctions de direction, définir son propre programme de travail et être dotée de ressources adéquates.
 Impartialité	L'impartialité englobe l'objectivité, l'intégrité professionnelle et l'absence de parti pris, à tous les stades du processus d'évaluation. Les évaluateurs ne doivent pas avoir été, ni être appelés à être, directement responsables du travail d'élaboration de politiques, de conception ou de gestion/direction faisant l'objet de l'évaluation à mener.
 Éthique	Une évaluation doit être menée selon les exigences les plus strictes en matière d'intégrité. Elle doit respecter les croyances, us et coutumes des environnements sociaux et culturels concernés, de même que les droits humains, l'égalité des sexes et le principe visant à « ne pas nuire ».

²⁴ Le GNUM est un réseau professionnel regroupant les unités du système des Nations Unies chargées de l'évaluation, notamment des départements des Nations Unies, des agences, fonds et programmes spécialisés, et des organisations associées. Il compte actuellement 50 membres et observateurs. Voir également <http://www.unevaluation.org/about>

²⁵ GNUM, Normes et règles d'évaluation, 2016 (<http://www.unevaluation.org/document/detail/1914>).



Transparence

La transparence est un élément essentiel dans toute évaluation. Elle favorise la confiance, améliore l'appropriation par les parties prenantes et renforce la redevabilité des institutions publiques. Les produits de toute évaluation doivent être accessibles au public.



Droits humains et égalité des sexes

Les valeurs et principes universellement reconnus que sont les droits humains et l'égalité des sexes doivent être pris en compte à tous les stades d'une évaluation, et appuyer l'engagement de « ne laisser personne de côté ».



Capacités d'évaluation nationales

Il convient de développer les capacités d'évaluation des activités de développement au niveau national : les capacités d'évaluation nationales doivent donc être appuyées sur demande de tout État membre.



Professionalisme

Toute évaluation doit être menée avec professionnalisme et intégrité. Ces deux principes doivent être appuyés par un environnement propice de même que des structures institutionnelles et des ressources adéquates.

Le GNUE a également défini **des règles d'évaluation**, dont le respect devrait permettre d'améliorer toutes les fonctions d'évaluation au sein du système des Nations Unies. Le tableau 3 présente les cinq règles d'évaluation à respecter.

Tableau 3 – Règles d'évaluation définies par le GNUE

<p>Règle 1 : cadre institutionnel</p>	<p>1.1 La fonction d'évaluation est dotée de structures institutionnelles efficaces.</p> <p>1.2 Une politique d'évaluation est définie.</p> <p>1.3 Un système de planification des évaluations et d'établissement de rapports est en place.</p> <p>1.4 Un mécanisme de réponse de la direction et de suivi est en place.</p> <p>1.5 Une politique claire de diffusion publique des évaluations est en place.</p>
<p>Règle 2 : gestion de la fonction d'évaluation</p>	<p>2.1 Un chef de l'évaluation veille au respect des normes et règles, de même qu'à une fonction d'évaluation pleinement opérationnelle et dûment indépendante.</p> <p>2.2 Un chef de l'évaluation veille à l'élaboration de principes directeurs d'évaluation.</p> <p>2.3 Un chef de l'évaluation exerce un leadership à tous les niveaux. Il réglemente et supervise la fonction d'évaluation pour qu'elle s'adapte rapidement aux nouvelles évolutions.</p>
<p>Règle 3 : compétences d'évaluation</p>	<p>3.1 Les personnes qui participent à la conception, la réalisation et la gestion d'évaluations doivent posséder les compétences fondamentales ²⁶ requises par leur rôle dans le processus d'évaluation.</p>

²⁶ Voir également GNUE, Référentiel de compétences en matière d'évaluation (*Evaluation Competency Framework*) (<http://www.unevaluation.org/document/detail/1915>).

	3.2	Les personnes qui participent au processus d'évaluation se conforment aux règles et principes éthiques convenus afin de garantir la crédibilité.
Règle 4 : réalisation des évaluations	4.1	Les évaluations doivent être conçues pour garantir des informations valides, fiables, disponibles en temps utile et pertinentes vis-à-vis de l'objet de l'évaluation.
	4.2	Une étude d'évaluabilité doit être préparée.
	4.3	Un cahier des charges doit établir la finalité, le champ, la conception et le plan de l'évaluation.
	4.4	Le champ et les objectifs de l'évaluation sont clairement définis.
	4.5	La méthodologie d'évaluation est suffisamment rigoureuse.
	4.6	Un large éventail de parties prenantes participe, et des groupes de référence sont mis sur pied si nécessaire.
	4.7	La conception de l'évaluation précise dans quelle mesure elle couvre le respect des droits humains et la systématisation de la prise en compte des inégalités entre les sexes.
	4.8	Les équipes d'évaluation sont sélectionnées selon un processus ouvert et transparent.
	4.9	Le rapport final d'évaluation est structuré de manière logique et expose, sur la base des faits, les constats, les conclusions et les recommandations.
	4.10	Les recommandations doivent fermement s'appuyer sur les faits et sur l'analyse. Elles doivent être claires, axées sur les résultats et réalistes du point de vue de leur application.
	4.11	La fonction d'évaluation dispose d'une stratégie efficace de communication, qui permet de diffuser les constats, conclusions et recommandations des évaluations, et donc de renforcer leur utilisation.
Règle 5 : qualité	5.1	Un système d'assurance-qualité est en place.
	5.2	La qualité est contrôlée dès le stade de conception d'une évaluation.
	5.3	La qualité des évaluations est contrôlée durant leur finalisation.

Politique d'évaluation du PNUD

À l'échelle du PNUD, l'évaluation doit respecter les principes énoncés dans sa Politique d'évaluation 2019²⁷, qui découlent des résolutions de l'Assemblée générale et des décisions du Conseil d'administration du PNUD.

La Politique d'évaluation définit clairement **les rôles et responsabilités** en matière d'évaluation et de contrôle de cette dernière au sein du PNUD.

Cette politique appelle clairement à distinguer *l'évaluation* et *le suivi*, tant du point de vue de la fonction que du budget. Pour la première fois au PNUD, elle fixe un **budget de référence pour l'évaluation** qui est séparé des ressources de suivi (financières et humaines).



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

²⁷ Voir <http://web.undp.org/evaluation/policy.shtml>.

La politique stipule en outre que les ressources sont affectées aux évaluations par le biais d'une série de **plans d'évaluation** qui couvrent les programmes aux niveaux national, régional et mondial, et du plan d'évaluation à moyen terme du Bureau indépendant d'évaluation.

1.2.5. Structure de gouvernance de l'évaluation au PNUD

Cette section présente les rôles et responsabilités en matière d'évaluation, au sein des unités de mise en œuvre. Conformément à la Politique d'évaluation du PNUD :

1. **Le Conseil d'administration du PNUD** « est le gardien de la politique d'évaluation ; il approuve la politique d'évaluation, examine chaque année son application et demande périodiquement des examens indépendants de la politique ». Le Conseil approuve les affectations de crédits biennales au BIE, de même que son programme annuel de travail. Le Bureau soumet les évaluations indépendantes de thèmes et de programmes au Conseil d'administration, qui approuve ou non les réponses de la direction²⁸.
2. **Le Bureau indépendant d'évaluation** est « une unité opérant de manière indépendante au sein du PNUD qui fournit un appui aux fonctions de contrôle et de responsabilisation dont s'acquittent le Conseil d'administration et la direction du PNUD, du Fonds d'équipement des Nations Unies et du programme des Volontaires des Nations Unies. L'indépendance que lui confère sa structure constitue la base de son fonctionnement et garantit qu'il peut librement mener des évaluations et faire rapport sur leurs résultats au Conseil d'administration²⁹ ».

En tant que gardien de la fonction d'évaluation, le BIE réalise des évaluations indépendantes, fixe des normes et des directives, gère les systèmes d'assurance-qualité, de planification des évaluations et d'utilisation de celles-ci au travers du Centre de ressources sur l'évaluation (*Evaluation Resource Centre*), et développe des produits pour appuyer l'apprentissage, la gestion des connaissances et le développement des capacités d'évaluation de l'organisation. Le BIE participe également aux travaux du GNUE, qui visent à renforcer l'objectivité, l'efficacité et la visibilité de la fonction d'évaluation à l'échelle du système des Nations Unies.

3. **L'Administrateur du PNUD** « a) préserve l'intégrité de la fonction d'évaluation, en assurant son indépendance à l'égard de la direction et des activités opérationnelles ; b) veille à ce que des ressources financières adéquates soient affectées à la fonction d'évaluation dans l'ensemble de l'organisation, conformément à l'ouverture de crédits approuvée par le Conseil d'administration pour le Bureau indépendant d'évaluation, et fait rapport au Conseil chaque année sur le volume de ressources que l'organisation a investi dans l'évaluation ; c) veille à ce que le Bureau ait accès sans aucune restriction aux données et aux informations nécessaires à l'évaluation des résultats du PNUD ; et d) nomme le Directeur du Bureau en consultation avec le Conseil d'administration, compte tenu des conseils formulés par le Comité consultatif pour les questions d'audit et d'évaluation³⁰ ».
4. **Les services du PNUD chargés des programmes et de l'élaboration des politiques (siège et bureaux régionaux et de pays)** « font réaliser des évaluations décentralisées conformément aux plans d'évaluation qui coïncident avec les programmes concernés (régionaux et de pays) et les projets mondiaux. Ces évaluations doivent être effectuées par des consultants externes indépendants, et la direction du PNUD prend toutes les mesures nécessaires pour assurer l'objectivité et l'impartialité du processus et des personnes recrutées³¹ ».
5. **Le Bureau des politiques et de l'appui aux programmes**, en sus de mener ses propres évaluations, « coordonne la communication entre la direction du PNUD et le Bureau indépendant d'évaluation, et fournit aux bureaux régionaux des conseils sur la fonction

²⁸ <http://web.undp.org/evaluation/policy.shtml>, paragraphe 36.

²⁹ <http://web.undp.org/evaluation/policy.shtml>, paragraphe 41.

³⁰ <http://web.undp.org/evaluation/policy.shtml>, paragraphe 37.

³¹ <http://web.undp.org/evaluation/policy.shtml>, paragraphe 38.

d'évaluation décentralisée au PNUD. Le Bureau des politiques et de l'appui aux programmes travaille avec le personnel chargé du suivi et de l'évaluation pour veiller à ce que les plans d'évaluation soient correctement appliqués. Conjointement au Bureau indépendant d'évaluation, il fournit des conseils aux services du PNUD sur l'utilisation des conclusions et des enseignements tirés des évaluations en vue d'améliorer la prise de décisions par l'organisation et sa responsabilité et de faire une synthèse des enseignements découlant des évaluations aux fins de l'apprentissage par l'organisation. Il suit également l'application des réponses de la direction aux évaluations indépendantes et évaluations décentralisées réalisées au PNUD³² ».

6. Les **bureaux régionaux**, en sus de réaliser leurs propres évaluations, appuient les bureaux de pays dans l'élaboration des plans d'évaluation et la mise en œuvre des évaluations, et ils contrôlent la mise en œuvre des plans d'évaluation par le biais des points focaux qu'ils ont nommés pour l'évaluation³³.
7. **La haute direction des bureaux régionaux et de pays** (directeurs de bureau, représentants résidents et directeurs de pays) est responsable et redevable de la bonne élaboration des plans d'évaluation des unités et de leur mise en œuvre en temps opportun.
8. La mission du **Comité consultatif pour les questions d'audit et d'évaluation** a été élargie pour inclure le contrôle des évaluations. Il conseille l'Administrateur du PNUD concernant :
 - la politique d'évaluation ;
 - la nomination et le licenciement du Directeur du BIE ;
 - les plans de travail pluriannuels et annuels, le budget et les rapports périodiques du BIE ;
 - les rapports d'évaluation thématique et programmatique et les réponses de la direction ; et
 - la fonction d'évaluation décentralisée du PNUD et la programmation des capacités d'évaluation nationales³⁴.

Le Comité reçoit également périodiquement le programme de travail du BIE et le commente, et évalue chaque année la performance du Directeur du BIE. La Politique d'évaluation s'en trouve d'autant mieux protégée.

La section 5 du présent guide examine les rôles et responsabilités de façon plus détaillée.

³² <http://web.undp.org/evaluation/policy.shtml>, paragraphe 39.

³³ Les bureaux régionaux doivent veiller à désigner un point focal S&E travaillant au niveau régional et ayant pour responsabilité d'appuyer et contrôler les évaluations. Les points focaux pour l'évaluation doivent avoir des compétences en gestion axée sur les résultats, S&E, planification ou évaluation.

³⁴ <http://web.undp.org/evaluation/policy.shtml>, paragraphes 53 et 55.