



**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
2 décembre 2024
Français
Original : anglais

Première session ordinaire de 2025
27-31 janvier 2025, New York
Point 11 de l'ordre du jour provisoire
Évaluation

**Réponse de l'administration à l'examen indépendant
de la politique d'évaluation du PNUD**

Table des matières

	<i>Page</i>
I. Contexte et considérations générales	2
II. Résultats, conclusions et recommandations	2
Annexe. Principales recommandations et réponses de l'administration	4



I. Contexte et considérations générales

1. En tant que coordonnateur de la politique d'évaluation du PNUD, le Conseil d'administration a chargé le Bureau indépendant d'évaluation de faire en sorte que la politique d'évaluation révisée (DP/2019/29), adoptée par le Conseil dans sa décision 2019/19, soit soumise à un examen indépendant. Une équipe indépendante a conduit l'examen de la politique d'évaluation en vigueur, d'août à novembre 2024.
2. Il s'agit du quatrième examen indépendant de la politique d'évaluation du PNUD présenté au Conseil d'administration. Le premier (DP/2010/20), conduit en 2010, portait principalement sur la structure et le rôle du Bureau indépendant d'évaluation. Le deuxième (DP/2015/5), conduit en 2014, était axé sur les améliorations apportées afin de répondre aux normes en matière d'indépendance, de crédibilité et de pertinence des évaluations. Les examens traitaient notamment des questions suivantes : a) l'indépendance des activités du Bureau ; b) la pertinence, la crédibilité et l'utilisation des évaluations indépendantes ; c) la fiabilité et la crédibilité des évaluations décentralisées ainsi que la capacité de l'organisation à les conduire. Le troisième examen (DP/2019/13), conduit en 2019, visait à définir les principes de la politique d'évaluation et le dispositif institutionnel à l'œuvre, y compris la création d'une équipe de conseillers régionaux du Bureau et la mise en place de procédures de contrôle et d'assurance qualité.
3. Le présent examen vise à évaluer les progrès faits depuis que la dernière politique d'évaluation a été introduite en 2019 et à identifier les facteurs qui favorisent ou entravent cette mise en œuvre. Il pose également la question de savoir si les procédures en vigueur, le dispositif et la conduite des évaluations sont adaptés à l'objectif et s'ils constituent des pratiques exemplaires pour leur domaine.
4. Le PNUD salue l'examen de la politique d'évaluation et se réjouit que l'occasion soit donnée de travailler, en interne et avec le Conseil d'administration, sur les moyens de renforcer davantage la crédibilité et l'utilité de la fonction d'évaluation du PNUD tout en promouvant l'élaboration de politiques fondées sur des données d'observation.

II. Résultats, conclusions et recommandations

5. L'examen a confirmé la validité de la politique d'évaluation en vigueur au PNUD, notamment en ce qui concerne l'indépendance et l'intégrité des procédures. Ce résultat est attribuable aux efforts constants du PNUD et du Bureau indépendant d'évaluation visant à améliorer les performances de l'organisation par la formation, la mise à jour régulière des directives et la remontée des problèmes jusqu'aux plus hautes instances.
6. Le rapport porte sur quatre domaines principaux : le dispositif d'évaluation, la politique et les procédures d'évaluation, la mise en œuvre de cette politique et les résultats. Les neuf conclusions relatives à ces quatre domaines constituent la base des 17 recommandations formulées dans le rapport.
7. Le PNUD note avec satisfaction que la politique d'évaluation en vigueur a assuré l'indépendance de la fonction d'évaluation ; il reste déterminé à remplir ses obligations de financement de la fonction d'évaluation indépendante.
8. Bien que les principes et procédures de la politique d'évaluation en vigueur s'inscrivent dans le cadre d'une théorie du changement, le PNUD salue la recommandation visant à mettre en avant cette théorie du changement afin de mieux

faire valoir la manière dont les évaluations contribuent aux objectifs stratégiques généraux du développement humain durable.

9. Le PNUD prend note de la proposition consistant à élargir le cadre d'évaluation en vigueur de manière à y inclure des thématiques transversales plus larges, comme la durabilité environnementale et l'empreinte carbone. L'administration considère qu'une plus grande cohérence entre le cadre d'évaluation et les normes de qualité relatives aux programmes du PNUD – qui traitent de thématiques transversales, comme la durabilité environnementale et l'exigence de ne laisser personne de côté – permettra d'harmoniser les critères guidant l'analyse des programmes et la qualité des projets aux étapes de conception et de mise en œuvre avec ceux servant aux évaluations.

10. L'examen suggère de redéfinir et d'ajuster les critères d'évaluation obligatoire en passant de l'évaluation des projets à l'évaluation thématique (évaluation des portefeuilles, thèmes, résultats et impacts), ce qui serait conforme à la transition générale de l'organisation vers une approche par portefeuille prévue dans le Plan stratégique (2022-2025). Cette méthode permettra aux responsables des évaluations de regrouper les projets selon des orientations stratégiques de manière à examiner plus largement les changements apportés en matière de développement, et de faciliter la mise en commun des ressources allouées à divers projets afin de fournir des évaluations plus stratégiques.

11. L'examen indépendant suggère de faire passer le cycle d'examen de la politique d'évaluation de 5 à 10 ans : considéré comme trop court, le cycle actuel limiterait l'efficacité des mécanismes de réflexion et d'ajustement. Le PNUD en prend note. Toutefois, eu égard à des mécanismes plus généraux, comme le cycle de planification stratégique du PNUD, la politique d'évaluation à l'échelle du système des Nations Unies (2025-2030) ou encore les discussions sur les objectifs de développement durable pour l'après-2030, le PNUD juge qu'il serait plus efficace de conserver le rythme actuel afin de maintenir une certaine cohérence avec la méthode en vigueur dans le système des Nations Unies pour le développement.

12. Si l'accent a été mis sur la nécessité d'améliorer la qualité et l'utilité des évaluations décentralisées, l'administration du PNUD a noté des avancées importantes dans ses observations relatives au rapport annuel 2023 du Bureau sur la fonction d'évaluation. La qualité des évaluations décentralisées est passée de 19 % en 2019 à 45 % en 2024 (chiffre d'octobre 2024). Ce résultat est dû au score de satisfaction, qui a doublé entre 2019 et 2024, à l'incorporation des indicateurs de performance liés aux évaluations dans le cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources du PNUD ainsi qu'au suivi régulier des évaluations décentralisées effectué par le Groupe d'appui à la performance de l'organisation et à la bonne remontée des informations que celui-ci assure vis-à-vis de la haute direction. Dans un souci d'amélioration constante de la qualité, de l'influence et de l'utilisation des évaluations décentralisées, le PNUD se félicite que le Bureau soutienne la révision des critères, qui permettra de réduire le volume d'évaluations décentralisées. Il salue également la recommandation concernant le rôle plus actif que les conseillers régionaux du Bureau devraient jouer en améliorant la qualité et l'utilisation des évaluations décentralisées et en contribuant aux mesures de renforcement des capacités des bureaux régionaux. Il est essentiel que ces acteurs complètent le travail des spécialistes régionaux en place, de manière cohérente avec les stratégies mises en œuvre dans chaque région en appui aux évaluations décentralisées.

Annexe. Principales recommandations et réponses de l'administration

Dans cette annexe, on trouvera les principales recommandations formulées dans l'examen et les réponses apportées par l'administration du PNUD. L'accent est mis sur les mesures à prendre, planifiées ou en cours d'élaboration, visant à remédier aux problèmes soulevés et à améliorer l'efficacité de la fonction d'évaluation du PNUD.

Domaine n° 1. Dispositif d'évaluation

Recommandation 1

1.1 Étendre le mandat du (de la) Directeur(trice) du Bureau indépendant d'évaluation, de cinq à au moins six ans non renouvelables.

1.2 Fixer un seuil budgétaire minimum qui permette au Bureau de remplir ses missions de base, même en cas de baisse importante des ressources allouées aux programmes.

Réponse de l'administration : Le PNUD souscrit partiellement à la recommandation pour les raisons suivantes :

- a) Le PNUD examinera la question du mandat du (de la) Directeur(trice) du Bureau en tenant compte de la situation des titulaires de fonctions similaires dans des organisations comparables.
- b) Dans un contexte de réduction des ressources de base de l'organisation, la politique d'évaluation ne saurait fixer des seuils minimum décorrélés des ressources allouées aux programmes. En outre, la politique d'évaluation du PNUD inclut une norme conformément à laquelle 1 % des ressources des programmes sont consacrées aux évaluations et 0,3 % au Bureau. Cette norme peut être reprise dans la politique révisée.

Recommandation 2. Inclure une théorie du changement dans la politique d'évaluation afin d'établir un lien clair entre les activités d'évaluation et les objectifs stratégiques du PNUD et améliorer ainsi la compréhension des parties prenantes.

Réponse de l'administration : Le PNUD souscrit pleinement à la recommandation et considère que l'inscription d'une théorie du changement dans la politique d'évaluation révisée permettra de mieux comprendre comment les évaluations contribuent plus généralement à l'objectif stratégique de développement humain durable.

Principale(s) mesure(s)	Calendrier	Unité(s) responsable(s)	Suivi	
			État d'avancement	Observations
Préparer des contributions pour la nouvelle politique d'évaluation axées sur le renforcement de la théorie du changement et du système d'assurance qualité et la préservation de l'indépendance de la fonction d'évaluation	Juin 2025	Bureau des politiques et de l'appui aux programmes et Bureau indépendant d'évaluation, avec la participation des bureaux régionaux	Non engagé	

Domaine n° 2. Procédures d'évaluation et assurance qualité

Recommandation 3. Inclure dans la politique d'évaluation des dispositions visant expressément la durabilité environnementale, l'empreinte carbone et l'inclusivité au-delà de la question du genre. Les termes liés à l'objectif de ne laisser personne de côté doivent figurer dans la politique révisée.

Réponse de l'administration : Le PNUD souscrit à la recommandation de modifier le cadre d'évaluation en y incluant des critères alignés sur les normes de qualité des programmes du PNUD, comme la durabilité environnementale et l'exigence de ne laisser personne de côté, de manière à faciliter la transition vers des évaluations stratégiques et des évaluations d'impact.

Principale(s) mesure(s)	Calendrier	Unité(s) responsable(s)	Suivi	
			État d'avancement	Observations
Préparer des contributions pour la nouvelle politique d'évaluation en y incluant de nouveaux critères	Juin 2025	Bureau des politiques et de l'appui aux programmes et Bureau indépendant d'évaluation, avec la participation des bureaux régionaux	Non engagé	
Mettre à jour les directives relatives aux évaluations du PNUD en fonction de la politique révisée, en particulier les critères applicables aux évaluations décentralisées, dans une perspective de transition vers une approche stratégique des évaluations des thèmes, des portefeuilles, des résultats et des impacts	Juin 2026	Bureau indépendant d'évaluation et Bureau des politiques et de l'appui aux programmes, avec la participation des bureaux régionaux		

Recommandation 4.

4.1 Encourager une planification des évaluations qui accorde une attention renforcée à la question des risques liés aux activités et aux programmes.

4.2 Mener des analyses de risque régulières sur les activités relatives à des domaines à haut risque, comme l'approvisionnement ou la réponse aux crises, en collaboration avec les bureaux centraux et régionaux.

4.3 Mettre en place des mécanismes de financement et des capacités de services internes afin que le Bureau puisse envisager de piloter directement les évaluations dans les situations à haut risque ou répondre favorablement aux demandes en ce sens.

Réponse de l'administration : Le PNUD salue la recommandation et souscrit à l'inclusion du risque comme critère central dans toutes les évaluations du PNUD, aux étapes de planification et d'étude de l'évaluabilité.

En ce qui concerne la possibilité que le Bureau gère directement les évaluations dans les situations à haut risque, le PNUD souhaite ardemment collaborer avec le Bureau à la mise à jour des directives et procédures de planification et de mise en œuvre des évaluations de cette nature, en suivant étroitement l'approche par portefeuille. Le PNUD réfléchira à la possibilité d'élargir le rôle et la responsabilité du Bureau en veillant à instaurer un équilibre entre son rôle de supervision et sa participation aux évaluations décentralisées.

Recommandation 5. Le Bureau devrait détailler davantage ses directives et renforcer son appui en ce qui concerne l'évaluation des portefeuilles, par exemple en proposant des techniques de financement commun et de regroupement des projets individuels selon les thèmes stratégiques à des fins de cofinancement ou encore en instaurant des études d'impact allant au-delà des contributions des projets singuliers. Les seuils financiers appliqués aux évaluations obligatoires devraient être retirés des directives.

Réponse de l'administration : Le PNUD souscrit entièrement à la recommandation. Il a officiellement adopté la politique d'action par portefeuille en 2024 et créé des équipes spécialisées et des mécanismes afin d'accompagner le recours élargi à l'approche par portefeuille dans l'organisation. Pour parfaire le travail du PNUD, il serait souhaitable de formuler des directives particulières pour les évaluations de portefeuille et de regrouper les évaluations des projets selon des critères plus stratégiques. De même, le PNUD convient que l'on peut retirer les seuils obligatoires des directives, ce qui permettra aux bureaux de pays et aux bureaux régionaux de se concentrer sur les évaluations stratégiques et de faire passer la qualité avant la quantité, ainsi qu'il est recommandé dans l'examen.

Domaine n° 3. Mise en œuvre de la politique d'évaluation

Recommandation 6. Porter à 10 ans le cycle d'examen de la politique d'évaluation tout en augmentant la fréquence de révision du programme de travail et de la stratégie.

Réponse de l'administration : Le PNUD désapprouve la recommandation, car la politique d'évaluation devrait être alignée sur des dispositifs globaux, comme le cycle de planification stratégique du PNUD, la politique d'évaluation à l'échelle du système des Nations Unies (2025-2030) ou encore les discussions sur les objectifs de développement durable pour l'après-2030. Le PNUD considère donc qu'il serait plus efficace de conserver le cycle actuel pour rester au plus près des autres mécanismes institutionnels. Le PNUD pourrait ouvrir la discussion sur une extension du cycle d'examen lors du prochain examen.

Recommandation 7. Modifier le point de vue du mécanisme d'assurance qualité pour les évaluations décentralisées :

7.1 Faire primer l'utilisation des évaluations, notamment s'agissant des domaines à haut risque, des portefeuilles, des résultats, des thématiques, des formations et des impacts, plutôt que de se focaliser sur les évaluations de projet.

7.2 Évaluer les projets seulement quand c'est obligatoire pour les donateurs.

Réponse de l'administration : Le PNUD approuve l'idée de réviser les critères de sorte à évoluer d'une méthode par projet vers des évaluations axées sur les thématiques et l'impact, conformément à l'approche par portefeuille du Plan stratégique (2022-2025). Le PNUD se félicite que l'on améliore la cohérence entre les critères d'évaluation et les normes de qualité des programmes du PNUD et que l'on mette particulièrement l'accent sur l'utilité des évaluations, ce qui permet aux critères appliqués à la qualité des programmes et des projets en phase d'élaboration et de mise en œuvre de correspondre à ceux employés pour les évaluations.

Principale(s) mesure(s)	Calendrier	Unité(s) responsable(s)	Suivi	
			État d'avancement	Observations
Appuyer l'intégration des critères de qualité des programmes aux critères de qualité des évaluations lors de la révision de la politique d'évaluation et de la mise à jour des directives	Juin 2025	Bureau des politiques et de l'appui aux programmes et Bureau indépendant d'évaluation, avec la participation des bureaux régionaux	Non engagé	

Domaine n° 4. Résultats de l'évaluation

Recommandation 8. Renforcer les mécanismes utilisés pour suivre et garantir l'application des recommandations issues des évaluations décentralisées, afin d'améliorer leur pertinence et leur utilité. Encourager une plus grande participation directe des conseillers régionaux à toutes les étapes des évaluations décentralisées.

Réponse de l'administration : Le PNUD salue et approuve la recommandation. Il se réjouit de travailler avec les conseillers régionaux du Bureau sur les manières d'aider les bureaux de pays et les bureaux régionaux à mettre les résultats des évaluations décentralisées au service de l'apprentissage et de la prise de décision. Il convient de noter que les bureaux de pays et les bureaux régionaux utilisent déjà les conclusions des évaluations décentralisées pour concevoir de nouveaux programmes et projets, faire valoir leur travail auprès des partenaires et communiquer leurs résultats dans les rapports annuels.

Recommandation 9.

9.1 Continuer de rendre le Centre de gestion en ligne des évaluations et les plateformes AIDA toujours plus faciles à utiliser.

9.2 Continuer de collaborer avec le Bureau exécutif, le Bureau des politiques et de l'appui aux programmes et les bureaux régionaux afin de renforcer les mesures incitatives des systèmes de contrôle et d'assurance qualité ainsi que les politiques et procédures d'apprentissage et d'intégration des conclusions des évaluations décentralisées dans les mécanismes décisionnels de l'organisation.

9.3 Continuer d'appliquer une méthode collaborative avec le Bureau exécutif et les bureaux centraux et régionaux afin de contribuer ensemble à la mise en œuvre stratégique des connaissances en matière d'évaluation dans toute l'organisation, y compris en ce qui concerne la conception et l'exécution des mesures de communication stratégique et de plaidoyer.

9.4 Développer, renforcer et intégrer la communauté de pratique au sein du PNUD. Améliorer la diffusion et l'utilisation des résultats des évaluations décentralisées afin qu'elles contribuent concrètement aux décisions et à l'apprentissage institutionnel.

Réponse de l'administration : Le PNUD souscrit à la recommandation générale et souhaiterait clarifier les points suivants :

- a) Le PNUD dispose de mécanismes qui assurent la supervision et l'utilisation des évaluations décentralisées. Conformément à la décision 2022/3 du Conseil exécutif, le PNUD a défini quatre indicateurs fondamentaux de performance pour les évaluations. Ils sont suivis puis communiqués au Groupe d'appui à la performance de l'organisation, tandis que chaque bureau régional prépare et applique sa stratégie annuelle de renforcement des évaluations décentralisées, puis fait rapport au Groupe d'appui.
- b) Le PNUD salue la recommandation concernant le renforcement et l'intégration de la communauté de pratique. À cet égard, le Bureau des politiques et de l'appui aux programmes a récemment mis au point une nouvelle stratégie de gestion axée sur les résultats qui s'appuie sur un « centre » en ligne. Le PNUD est convaincu que ce centre peut servir efficacement de communauté de pratique, faciliter la mise en commun de pratiques exemplaires dans les domaines de la gestion axée sur les résultats et des évaluations. Il se félicite que le Bureau indépendant d'évaluation intervienne comme coanimateur de cette plateforme et mette l'accent sur l'intérêt des évaluations à des fins d'apprentissage.

Principale(s) mesure(s)	Calendrier	Unité(s) responsable(s)	Suivi	
			État d'avancement	Observations
S'appuyer sur le centre de gestion axée sur les résultats, le Bureau des politiques et de l'appui aux programmes et le Bureau indépendant d'évaluation pour créer et coanimer une communauté de pratique sur le suivi et l'évaluation qui permettra de renforcer l'apprentissage et de promouvoir l'utilisation des résultats des évaluations au service de la prise de décision et de la conception de programmes, de portefeuilles et de projets de grande qualité	Décembre 2025	Bureau indépendant d'évaluation et Bureau des politiques et de l'appui aux programmes, avec la participation des bureaux régionaux	En cours	